

**ANALISIS KETIDAKSESUAIAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGANGKATAN ASN
TERHADAP PENUNDAAN CPNS DAN PPPK BERDASARKAN AUPB****Pentana Seniwati¹, Erzavin Daveri², Gezika Amelia³, Iskandar⁴, Sonia Ivana Barus⁵**

Fakultas Hukum, Universitas Bengkulu

Email : pentanasseniwati29@gmail.com¹, erzavindaveri16@gmail.com², gezikaamelia2@gmail.com³,
suttaniskandar@yahoo.com⁴, soniaivana@unib.ac.id⁵**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebijakan penundaan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) tahun 2024–2025 dalam perspektif hukum administrasi negara, khususnya berdasarkan penerapan Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AUPB). Meskipun pemerintah telah mengumumkan jadwal pengangkatan ASN secara resmi, realisasi di lapangan menunjukkan adanya penundaan yang berdampak pada kepastian hukum, akuntabilitas, keterbukaan, dan keadilan administratif. Penelitian ini menggunakan pendekatan yuridis-normatif dengan metode studi kasus terhadap deviasi kebijakan di tingkat daerah. Hasil kajian menunjukkan bahwa kebijakan penundaan yang tidak disertai dengan dasar hukum yang kuat dan transparansi informasi berpotensi melanggar AUPB dan menimbulkan maladministrasi. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya sinkronisasi antara kebijakan pusat dan kapasitas implementatif di daerah guna menjamin legalitas, efisiensi, dan keadilan dalam pengangkatan ASN.

Kata Kunci : : Hukum Administrasi Negara, CPNS, PPPK, AUPB**ABSTRACT**

This study aims to analyze the delay in the appointment of Civil Servant Candidates (CPNS) and Government Employees with Work Agreements (PPPK) for the 2024–2025 period from the perspective of Indonesian administrative law, particularly through the lens of the Principles of Good Governance (AUPB). Despite the official schedule announced by the central government, the implementation at the regional level reveals significant delays, raising concerns regarding legal certainty, accountability, transparency, and administrative justice. This research adopts a normative-juridical approach supported by a case study method focusing on policy deviation at the local level. The findings indicate that postponements without a solid legal basis and lack of transparent communication potentially violate AUPB and constitute maladministration. The study recommends the necessity

Article History

Received: Mei 2025

Reviewed: Mei 2025

Published: Mei 2025

Plagiarism Checker No 234

Prefix DOI : Prefix DOI :

10.8734/CAUSA.v1i2.365

Copyright : Author**Publish by : CAUSA**This work is licensed under
a [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)[Attribution-](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)[NonCommercial](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) 4.0[International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

of policy synchronization between central and regional governments to ensure legality, efficiency, and fairness in civil servant recruitment.

Keywords: Administrative Law, CPNS, PPPK, AUPB

PENDAHULUAN

Kebijakan pengangkatan Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), merupakan bagian integral dari manajemen kepegawaian negara dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Namun, pada tahun 2024–2025, terjadi penundaan proses pengangkatan CPNS dan PPPK yang telah dinyatakan lulus seleksi nasional. Penundaan tersebut memunculkan polemik publik dan menimbulkan pertanyaan mengenai kesesuaian kebijakan pemerintah terhadap prinsip-prinsip hukum administrasi negara, khususnya asas-asas umum pemerintahan yang baik (AUPB) sebagaimana diatur dalam Pasal 10 ayat (1) Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan. Penundaan pengangkatan ASN tanpa adanya dasar hukum yang kuat serta tidak adanya pemberitahuan resmi kepada para peserta yang terdampak merupakan bentuk ketidakpastian hukum (*rechtsonzekerheid*) yang bertentangan dengan asas kepastian hukum dan asas keterbukaan dalam AUPB¹. Dalam konteks tersebut, pengabaian terhadap asas-asas tersebut dapat menimbulkan ketidakadilan administratif dan mencederai kepercayaan publik terhadap pemerintahan.

Selain itu, kebijakan penundaan tersebut juga patut ditinjau dari aspek asas kecermatan (*zorgvuldigheidsbeginsel*) dan asas perlakuan yang sama (*gelijkheidsbeginsel*), karena ASN merupakan bagian dari sistem merit yang menuntut objektivitas, kompetensi, dan integritas dalam proses rekrutmen. Pemerintah melalui Badan Kepegawaian Negara (BKN) telah menyampaikan bahwa penundaan tersebut disebabkan oleh keterbatasan anggaran belanja pegawai, namun alasan tersebut tidak disertai dengan regulasi teknis yang menjamin perlindungan hukum bagi peserta yang telah dinyatakan lulus. Situasi ini menunjukkan ketidaksesuaian antara kebijakan dan implementasi di lapangan yang dapat dikategorikan sebagai *maladministrasi*, yakni penyalahgunaan wewenang atau kelalaian administratif yang menimbulkan kerugian bagi masyarakat². Ketidaksesuaian ini telah menjadi sorotan dalam berbagai studi hukum administrasi negara yang menekankan pentingnya akuntabilitas kebijakan publik dalam setiap tahap pelaksanaannya, termasuk dalam pengangkatan ASN³.

Lebih lanjut, dalam perspektif akademik, berbagai penelitian menunjukkan bahwa penundaan pengangkatan ASN dapat berdampak sistemik terhadap efisiensi birokrasi, stabilitas institusi publik, serta motivasi dan kepercayaan generasi muda terhadap profesi ASN. Sebuah studi oleh Nugroho dan Kurniawan menyatakan bahwa inkonsistensi kebijakan ASN tanpa perencanaan yang matang cenderung menurunkan efektivitas sistem merit serta membuka ruang intervensi

¹ Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan, Pasal 10 ayat (1) huruf b dan c.

² P. R. Rahardjo, *Maladministrasi dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara*, Jurnal Rechtsvinding, Vol. 10 No. 3 (2021), hlm. 327.

³ H. A. Santoso, “Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik dalam Kebijakan Publik”, *Jurnal Hukum dan Kebijakan Publik*, Vol. 8 No. 1 (2022), hlm. 45.

politik yang mengganggu netralitas birokrasi⁴. Hal ini tentu berlawanan dengan cita-cita reformasi birokrasi yang mengedepankan profesionalitas dan integritas ASN sebagai pelayan publik. Oleh karena itu, analisis terhadap ketidaksesuaian implementasi kebijakan penundaan pengangkatan ASN harus diletakkan dalam kerangka evaluasi normatif terhadap pemenuhan AUPB, guna memastikan bahwa proses administrasi publik dijalankan secara adil, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi, pemerintah Indonesia telah mengesahkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menggantikan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Perubahan regulasi ini dilakukan untuk memperkuat sistem manajemen ASN yang lebih adaptif terhadap kebutuhan organisasi pemerintahan dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Undang-undang ini mengukuhkan kembali prinsip-prinsip utama pengelolaan ASN, yakni profesionalisme, kinerja, integritas, dan penghargaan atas prestasi kerja melalui penerapan sistem merit yang ketat.⁵ Di samping itu, UU ASN 2023 menegaskan pentingnya penghapusan tenaga honorer dan penataan ulang sumber daya manusia aparatur melalui skema Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), di samping jalur reguler Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS).

Dalam praktiknya, implementasi kebijakan pengangkatan ASN hasil seleksi tahun 2024 mengalami dinamika yang cukup signifikan. Pemerintah sebelumnya menyatakan bahwa seluruh proses pengangkatan CPNS dan PPPK akan dilaksanakan secara bertahap hingga akhir tahun 2026, sebagai respons terhadap keterbatasan fiskal dan kesiapan teknis daerah. Namun, pernyataan resmi yang disampaikan oleh Kementerian PANRB pada 17 Maret 2025 mengubah arah kebijakan tersebut, dengan menetapkan bahwa pengangkatan CPNS harus diselesaikan paling lambat Juni 2025, dan PPPK paling lambat Oktober 2025.⁶ Percepatan ini didasarkan pada arahan Presiden untuk memperkuat struktur birokrasi, mempercepat pelayanan publik, dan menyelesaikan permasalahan tenaga honorer secara tuntas. Meskipun demikian, realisasi di lapangan menunjukkan terjadinya penundaan dalam proses pengangkatan, yang menimbulkan kegelisahan di kalangan peserta seleksi dan ketidakpastian bagi instansi pemerintah.

Selain itu, penundaan ini berdampak sistemik terhadap efektivitas penyelenggaraan pemerintahan, terutama pada sektor-sektor vital seperti pendidikan, kesehatan, dan pelayanan administratif. Kekosongan jabatan fungsional di berbagai daerah menimbulkan beban kerja berlebih bagi ASN aktif, dan mendorong ketergantungan kembali pada tenaga honorer yang justru sedang dalam proses eliminasi secara struktural. Hal ini mengancam kesinambungan pelayanan publik dan menunjukkan adanya inkonsistensi dalam pengambilan kebijakan antara pusat dan daerah.⁷

⁴ R. A. Nugroho & F. A. Kurniawan, "Konsistensi Kebijakan ASN dalam Kerangka Sistem Merit dan Reformasi Birokrasi", *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Vol. 15 No. 2 (2023), hlm. 210.

⁵ Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 147.

⁶ Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Konferensi Pers Penetapan Jadwal Pengangkatan CPNS dan PPPK 2024, 17 Maret 2025.

⁷ Nurhayati, "Ketimpangan Kinerja ASN Akibat Keterlambatan Pengangkatan CPNS dan PPPK," *Jurnal Reformasi Kebijakan Publik*, Vol. 8 No. 2 (2023): hlm. 204–210.

Situasi tersebut perlu dikaji secara lebih mendalam melalui pendekatan studi kasus, guna menelaah secara konkret bagaimana ketetapan resmi pemerintah mengenai pengangkatan ASN mengalami distorsi dalam tahap implementasi. Studi kasus dapat menggambarkan relasi antara regulasi normatif dan realitas administratif, serta mengungkap faktor-faktor penyebab deviasi kebijakan, seperti keterbatasan anggaran daerah, kendala teknis pengusulan formasi, hingga lemahnya koordinasi antarlembaga. Dengan menggunakan studi kasus sebagai instrumen analisis, penelitian ini tidak hanya bersifat deskriptif-normatif, tetapi juga eksploratif terhadap dimensi manajerial dan kebijakan publik dalam proses pengangkatan ASN.⁸

Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi akademik dan praktis. Secara akademik, penelitian ini mengkaji korelasi antara norma hukum dengan pelaksanaan administratif dalam konteks kebijakan ASN. Secara praktis, hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi pembuat kebijakan untuk menyelaraskan antara ketetapan normatif dengan kapasitas implementatif, agar pelaksanaan pengangkatan ASN tidak hanya sah secara hukum, tetapi juga adil dan efektif dalam realitas birokrasi.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan yuridis-normatif yang dikombinasikan dengan metode studi kasus. Pendekatan yuridis-normatif digunakan untuk menelaah norma-norma hukum yang relevan, seperti Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan dan Undang-Undang ASN. Studi kasus diterapkan untuk mengkaji secara konkret implementasi kebijakan penundaan pengangkatan ASN di berbagai daerah, dengan fokus pada ketidaksesuaian antara ketetapan normatif pemerintah dan praktik administrasi di lapangan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan, analisis dokumen resmi pemerintah, dan kajian terhadap pemberitaan atau pernyataan publik dari Kementerian PANRB. Analisis dilakukan secara kualitatif dengan menekankan pada relevansi antara asas-asas hukum dengan realitas kebijakan.

PEMBAHASAN

A. Implementasi asas-asas umum pemerintahan yang baik (AUPB) dalam kebijakan penundaan pengangkatan CPNS dan PPPK ditinjau dari perspektif hukum administrasi negara

Implementasi asas-asas umum pemerintahan yang baik (AUPB) dalam kebijakan penundaan pengangkatan CPNS dan PPPK menjadi permasalahan penting dalam perspektif hukum administrasi negara karena berhubungan langsung dengan prinsip legalitas, akuntabilitas, dan perlindungan hak warga negara terhadap tindakan pemerintah. AUPB sebagaimana diatur dalam Pasal 10 ayat (1) Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan mencakup *asas kepastian hukum, kemanfaatan, ketidakberpihakan, kecermatan, tidak menyalahgunakan kewenangan, keterbukaan, kepentingan umum, dan pelayanan yang baik*.⁹ Dalam sistem pemerintahan yang berdasarkan hukum (*rechtsstaat*), setiap tindakan pejabat administrasi negara tidak dapat dilakukan secara sewenang-wenang, melainkan harus

⁸ Solichin Abdul Wahid, Analisis Kebijakan Publik: Teori dan Aplikasi, (Yogyakarta: Gava Media, 2018), hlm. 151.

⁹ Pasal 10 ayat (1) Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan.

didasarkan pada norma-norma hukum yang berlaku. Salah satu pilar penting dalam menjaga legalitas dan etika penyelenggaraan pemerintahan adalah penerapan Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AUPB).

Dalam rangka menjamin kepastian hukum dan transparansi sebagaimana diatur dalam prinsip AUPB, UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara memberikan landasan hukum yang jelas terkait proses pengangkatan dan rekrutmen ASN, sebagaimana diuraikan dalam pasal-pasal berikut:

Pasal 32

- 1) Menteri menetapkan kebijakan perencanaan kebutuhan Pegawai ASN secara nasional berdasarkan prioritas nasional sesuai dengan rencana pembangunan jangka menengah nasional serta dengan mempertimbangkan kemampuan keuangan negara.*
- 2) Kebijakan perencanaan kebutuhan Pegawai ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan panduan bagi Instansi Pemerintah dalam menyusun kebutuhan Pegawai ASN.*
- 3) Instansi Pemerintah menyusun rencana kebutuhan Pegawai ASN sesuai dengan kebijakan perencanaan kebutuhan Pegawai ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (1).*

Pasal 32 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang perencanaan kebutuhan Pegawai ASN. Dalam pasal ini dijelaskan bahwa Menteri menetapkan kebijakan perencanaan kebutuhan Pegawai ASN secara nasional berdasarkan prioritas nasional sesuai dengan rencana pembangunan jangka menengah nasional dan mempertimbangkan kemampuan keuangan negara. Kebijakan tersebut menjadi panduan bagi Instansi Pemerintah dalam menyusun kebutuhan Pegawai ASN. Selanjutnya, setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana kebutuhan Pegawai ASN sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Menteri. Dengan demikian, pasal ini menegaskan pentingnya perencanaan yang terkoordinasi dan terarah dalam pengadaan ASN agar sesuai dengan kebutuhan nasional dan kemampuan anggaran negara.

Pasal 36

Setiap Instansi Pemerintah mengumumkan secara terbuka adanya kebutuhan jabatan untuk diisi dari calon Pegawai ASN.

Pasal 36 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur bahwa setiap Instansi Pemerintah wajib mengumumkan secara terbuka adanya kebutuhan jabatan yang akan diisi oleh calon Pegawai ASN. Ketentuan ini bertujuan untuk memastikan transparansi dalam proses pengadaan ASN sehingga seluruh warga negara Indonesia memiliki kesempatan yang sama untuk mengetahui dan mengikuti seleksi pengisian jabatan ASN sesuai dengan prinsip keterbukaan dan sistem merit.

Pasal 37

Setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi Pegawai ASN setelah memenuhi persyaratan.

Pasal 37 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi Pegawai ASN setelah memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Pasal ini menegaskan prinsip kesetaraan dan nondiskriminasi dalam rekrutmen ASN, di mana tidak ada pembatasan

berdasarkan latar belakang tertentu selama calon memenuhi persyaratan yang berlaku. Prinsip ini mendukung pelaksanaan sistem merit dalam manajemen ASN, memastikan bahwa seleksi dan pengangkatan pegawai dilakukan secara adil dan terbuka bagi seluruh warga negara Indonesia.

Ketika pemerintah mengambil kebijakan menunda pengangkatan CPNS dan PPPK yang telah dinyatakan lulus seleksi tanpa adanya kejelasan hukum, dasar administratif yang memadai, serta komunikasi yang transparan, maka terdapat indikasi pelanggaran terhadap sejumlah asas tersebut, khususnya asas kepastian hukum, keterbukaan, dan pelayanan yang baik. Penundaan tersebut menyebabkan situasi ketidakpastian terhadap hak administratif peserta seleksi, yang seharusnya memperoleh pengangkatan dalam waktu yang wajar pasca-penetapan kelulusan. Dalam hukum administrasi negara, tindakan pemerintahan yang menciptakan ketidakpastian bagi warga negara dikualifikasikan sebagai bentuk penyelenggaraan pemerintahan yang tidak sesuai dengan prinsip *good governance*¹⁰.

Dalam konteks hukum administrasi negara, setiap tindakan pejabat pemerintahan harus selaras dengan prinsip Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AUPB) sebagai standar etik dan legalitas prosedural dalam penyelenggaraan kekuasaan eksekutif. AUPB tidak hanya menjadi prinsip moral pemerintahan, tetapi juga telah mengalami positivisasi ke dalam berbagai peraturan perundang-undangan di Indonesia, seperti dalam Pasal 10 ayat (1) Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan.¹¹ Dalam praktik birokrasi, prinsip-prinsip AUPB yang paling relevan dalam pengangkatan ASN meliputi asas kepastian hukum, asas kecermatan, asas akuntabilitas, asas keterbukaan, dan asas keadilan.

1. Asas Kepastian Hukum

Asas kepastian hukum mengharuskan tindakan pemerintah didasarkan pada peraturan yang jelas, rasional, dan dapat diprediksi.¹² Pemerintah telah menyampaikan secara resmi jadwal pengangkatan CPNS dan PPPK hasil seleksi tahun 2024 melalui konferensi pers dan surat edaran, yang menyatakan bahwa proses pengangkatan akan dilakukan secara nasional dan diselesaikan paling lambat pertengahan tahun 2025. Namun, penundaan pelaksanaan di beberapa instansi menunjukkan adanya deviasi terhadap jadwal yang telah ditetapkan secara publik.

Penundaan ini menciptakan ketidakpastian hukum bagi peserta yang telah lulus seleksi. Mereka telah memiliki *legitimate expectation* bahwa status kepegawaiannya akan segera ditetapkan. Dalam hukum administrasi, jika pemerintah telah menimbulkan harapan yang sah (*legitimate expectation*) pada warganya, maka tindakan yang bertentangan dengan harapan tersebut harus dapat dibenarkan secara hukum dan prosedural.¹³ Penundaan tanpa dasar hukum yang kuat dan tanpa pemberitahuan yang transparan dapat dipandang sebagai bentuk pelanggaran terhadap asas kepastian hukum.

¹⁰ Hamzah, Andi. "Kepastian Hukum dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara." *Jurnal Hukum dan Pembangunan*, Vol. 51 No. 2, 2021, hlm. 189–204.

¹¹ Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan, Lembaran Negara RI Tahun 2014 Nomor 292.

¹² Philipus M. Hadjon, *Pengantar Hukum Administrasi Indonesia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), hlm. 101.

¹³ Jimly Asshiddiqie, *Pengantar Ilmu Hukum Tata Negara*, (Jakarta: Konstitusi Press, 2006), hlm. 220.

Asas kepastian hukum mensyaratkan bahwa setiap tindakan administrasi negara harus memiliki dasar hukum yang jelas dan dapat diprediksi hasilnya oleh warga negara. Dalam konteks penundaan pengangkatan ASN, tidak adanya peraturan teknis yang secara eksplisit mengatur alasan penundaan serta ketentuan jangka waktu penundaan menjadikan kebijakan ini problematis secara hukum. Apalagi, peserta seleksi telah melalui proses panjang dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan negara, sehingga terdapat ekspektasi yang sah (*legitimate expectation*) bahwa mereka akan segera diangkat menjadi ASN. Ketika ekspektasi tersebut diabaikan atau dihambat tanpa alasan proporsional, negara dapat dianggap melakukan tindakan administrasi yang sewenang-wenang. Menurut Putri dan Yusri (2021), dalam konteks hukum administrasi, penyelenggara negara wajib memperhatikan prinsip kehati-hatian (*prudence*) dan kewajaran dalam membuat keputusan yang berdampak pada individu, terlebih jika keputusan tersebut menyangkut hak atas pekerjaan atau status kepegawaian yang secara substansial mempengaruhi kehidupan seseorang¹⁴. Oleh karena itu, penundaan pengangkatan ASN harus didasarkan pada pertimbangan hukum yang sah dan diberitahukan secara terbuka agar tidak melanggar asas keterbukaan dan akuntabilitas.

2. Asas Kecermatan dan Asas Akuntabilitas

Kebijakan administrasi publik harus didasarkan pada analisis yang matang dan dapat dipertanggungjawabkan. Asas kecermatan menuntut agar setiap keputusan pemerintah melalui tahapan evaluasi, kajian kelayakan, serta mempertimbangkan implikasi teknis dan sosialnya.¹⁵ Dalam konteks penundaan pengangkatan CPNS dan PPPK, kecermatan seharusnya mencakup kesiapan formasi, kapasitas fiskal daerah, dan integrasi sistem data kepegawaian nasional.

Asas kecermatan (*zorgvuldigheidsbeginsel*) yang mewajibkan setiap keputusan atau tindakan administrasi didasarkan pada pertimbangan matang, data yang akurat, dan analisis risiko yang komprehensif, tampaknya tidak menjadi prioritas dalam kebijakan penundaan ini. Pemerintah menyatakan bahwa penundaan terjadi karena keterbatasan anggaran belanja pegawai, namun tidak tersedia dokumen resmi seperti keputusan presiden, peraturan menteri, atau surat edaran yang menjelaskan perencanaan anggaran tersebut dalam kerangka rekrutmen ASN. Dalam studi yang dilakukan oleh Sari dan Maulida (2023), disebutkan bahwa tindakan administrasi negara yang dilakukan tanpa dasar hukum tertulis dan tanpa perencanaan berbasis data merupakan bentuk ketidakcermatan administratif yang dapat dikategorikan sebagai *maladministrasi*.¹⁶ Hal ini menunjukkan bahwa pengambilan kebijakan penundaan pengangkatan CPNS dan PPPK tidak didasarkan pada asas-asas kehati-hatian dan profesionalisme, sebagaimana diamanatkan dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Dalam konteks ini, AUPB tidak sekadar bersifat normatif-etik,

¹⁴ Putri, Melani dan Yusri, Muhammad. "Prinsip Kecermatan dan Kepastian Hukum dalam Penundaan Pengangkatan ASN." *Jurnal Administrasi Negara*, Vol. 8 No. 1, 2021, hlm. 31–45.

¹⁵ Maria Farida Indrati, Ilmu Perundang-undangan: Jenis, Fungsi dan Materi Muatan, (Yogyakarta: Kanisius, 2007), hlm. 115.

¹⁶ Sari, Lutfiana & Maulida, Ayu. "Kecermatan Administrasi dalam Implementasi Kebijakan ASN: Kajian terhadap Penundaan CPNS." *Jurnal Hukum dan Kebijakan Publik*, Vol. 9 No. 2, 2023, hlm. 55–68.

melainkan juga berfungsi sebagai instrumen kontrol administratif agar pemerintah tidak bertindak semena-mena terhadap warga negaranya.

Sayangnya, dalam praktiknya banyak penundaan terjadi bukan karena perubahan situasi darurat atau *force majeure*, melainkan karena lemahnya koordinasi antara instansi pusat dan daerah serta keterlambatan dalam pengusulan formasi atau penyesuaian sistem anggaran.¹⁷ Hal ini menunjukkan adanya kelemahan dalam manajemen kebijakan yang berdampak pada pelanggaran asas akuntabilitas. Pemerintah daerah dan instansi teknis terkait harus bertanggung jawab terhadap setiap penundaan, karena berimplikasi langsung terhadap nasib ribuan calon ASN yang telah memenuhi syarat.

3. Asas Keterbukaan

Keterbukaan merupakan prinsip penting dalam negara hukum demokratis. Kebijakan penundaan pengangkatan ASN seharusnya dilakukan dengan memberikan informasi yang jelas, tepat waktu, dan dapat diakses publik. Namun dalam kenyataannya, informasi mengenai alasan teknis maupun administratif atas penundaan kerap kali tidak disampaikan secara terbuka, baik melalui situs resmi instansi maupun melalui mekanisme pengaduan publik.¹⁸ Kurangnya transparansi ini tidak hanya menghambat kontrol publik, tetapi juga memperburuk keresahan dan spekulasi di tengah masyarakat.

4. Asas Keadilan

Asas keadilan dalam hukum administrasi negara tidak hanya mencakup perlakuan yang sama terhadap setiap individu, tetapi juga memperhatikan proporsionalitas antara tindakan pemerintah dengan dampak yang ditimbulkannya. Penundaan pengangkatan ASN, khususnya bagi mereka yang telah lama mengabdikan sebagai tenaga honorer dan telah lulus seleksi resmi, menimbulkan ketidakadilan administratif.¹⁹ Mereka tidak dapat mengakses hak-hak sebagai ASN, seperti gaji pokok, tunjangan, dan pengakuan status kepegawaian. Ketidakpastian ini dapat dikualifikasikan sebagai bentuk *maladministrasi*, terutama jika tidak diikuti dengan kebijakan kompensasi atau perlindungan hukum yang layak.

Penundaan pengangkatan ASN dalam konteks ini mencerminkan ketidak konsistenan antara norma hukum dan implementasi kebijakan. Meskipun kebijakan tersebut berada dalam lingkup diskresi administratif, penggunaannya tetap harus tunduk pada prinsip *due process* dan tidak boleh menimbulkan kerugian yang tidak proporsional.²⁰ Apalagi dalam sistem hukum administrasi Indonesia, tindakan pemerintah yang bertentangan dengan AUPB dapat menjadi objek gugatan melalui mekanisme *peradilan tata usaha negara* sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1986 jo. UU No. 9 Tahun 2004.

Tindakan penundaan pengangkatan ASN yang tidak berdasarkan pada alasan yang jelas dan objektif berpotensi menimbulkan ketidakpastian hukum bagi individu yang terdampak, serta merusak kepercayaan publik terhadap integritas sistem administrasi negara. Dalam

¹⁷ Laporan Evaluasi BKN Tahun 2022: "Sinkronisasi Data Formasi dan Pengangkatan ASN di Daerah."

¹⁸ Ombudsman Republik Indonesia, Laporan Tahunan 2023, hlm. 34–36.

¹⁹ Nurhayati, "Keadilan Administratif dalam Pengangkatan PPPK: Studi pada Wilayah 3T," *Jurnal Reformasi Kebijakan Publik*, Vol. 8 No. 2 (2023): 205–213.

²⁰ Solikhin Wahid, *Hukum Administrasi Negara Kontemporer*, (Malang: Setara Press, 2020), hlm. 183.

konteks ini, prinsip kepastian hukum yang terkandung dalam AUPB mengharuskan setiap tindakan pemerintahan dilakukan dengan mempertimbangkan hak-hak individu dan kepastian status hukum mereka. Oleh karena itu, apabila penundaan tersebut tidak dilandasi oleh alasan yang sah dan transparan, hal tersebut dapat diajukan sebagai objek sengketa di pengadilan tata usaha negara untuk memastikan bahwa hak-hak ASN yang bersangkutan tidak dilanggar dan pemerintahan berjalan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

B. Penundaan pengangkatan CPNS mencerminkan ketidaksesuaian antara ketetapan pemerintah dan realisasi implementasinya di lapangan

Penundaan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) secara nyata mencerminkan ketidaksesuaian antara ketetapan normatif pemerintah dengan realisasi implementasinya di lapangan, yang pada akhirnya menimbulkan berbagai persoalan hukum dan administrasi dalam penyelenggaraan sistem kepegawaian negara. Ketetapan pemerintah melalui pengumuman hasil kelulusan seleksi CPNS secara resmi pada dasarnya merupakan bentuk keputusan administrasi negara yang menimbulkan hak individual bagi setiap peserta yang dinyatakan lulus, yakni hak untuk diangkat menjadi CPNS dalam jangka waktu yang wajar dan proporsional. Akan tetapi, realitas di lapangan menunjukkan bahwa hingga berbulan-bulan setelah pengumuman tersebut, pengangkatan belum juga dilakukan, tanpa disertai dasar hukum yang jelas, informasi resmi yang terbuka, ataupun jadwal yang pasti. Ketidaksesuaian ini mencerminkan adanya celah antara komitmen hukum (dalam bentuk pengumuman kelulusan) dengan pelaksanaan administratif yang seharusnya mengikuti asas kepastian hukum dan asas pelayanan yang baik sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan²¹. Kegagalan pemerintah dalam merealisasikan pengangkatan CPNS yang telah dinyatakan lulus juga menimbulkan dampak sosial dan psikologis bagi para calon ASN, yang pada dasarnya telah menaruh ekspektasi sah atas posisi yang telah mereka raih melalui mekanisme seleksi resmi negara.

Menurut kajian hukum administrasi, suatu keputusan tata usaha negara yang telah bersifat final dan menguntungkan (bersifat *belastend* maupun *begünstigend*) tidak dapat ditangguhkan atau dibatalkan secara sepihak tanpa adanya dasar hukum yang sah dan proses administratif yang transparan. Oleh sebab itu, ketika pemerintah menunda pelaksanaan pengangkatan tanpa kejelasan hukum dan prosedur, maka hal tersebut melanggar asas-asas umum pemerintahan yang baik, terutama asas kecermatan, kepastian hukum, dan perlindungan terhadap hak yang diperoleh secara sah (*legitimate expectation*). Sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan dan Sihombing (2023), ketidaksesuaian antara ketetapan pemerintah dan implementasi administratif menunjukkan lemahnya pengawasan internal birokrasi dan rendahnya akuntabilitas dalam manajemen sumber daya aparatur negara²². Hal ini diperparah oleh absennya regulasi turunan atau surat edaran yang menjadi dasar administratif penundaan tersebut, yang mengakibatkan ketiadaan legitimasi hukum dan memberikan ruang tafsir yang

²¹ Pasal 10 ayat (1) huruf b, c, dan g, Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan.

²² Hasibuan, R. & Sihombing, A. (2023). "Ketidaksesuaian Kebijakan dan Implementasi Pengangkatan CPNS: Kajian Maladministrasi dalam Perspektif Hukum Administrasi Negara." *Jurnal Hukum dan Kebijakan Publik*, Vol. 11 No. 1, hlm. 55–70.

luas terhadap pelaksana kebijakan di tingkat daerah maupun pusat. Dengan kata lain, penundaan pengangkatan CPNS dalam kondisi seperti ini berpotensi menjadi bentuk *maladministrasi*, yakni penyimpangan prosedur atau penyalahgunaan wewenang yang menimbulkan kerugian bagi masyarakat.

Kebijakan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) merupakan langkah strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik. Keputusan untuk menunda pengangkatan CPNS yang telah ditetapkan pemerintah tentu memunculkan sejumlah permasalahan yang memerlukan perhatian serius, baik dari segi administratif maupun sosial. Kebijakan ini harus dijalankan sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati dalam peraturan yang berlaku, namun penundaan pengangkatan dapat menciptakan ketidaksesuaian antara ketentuan pemerintah dan kenyataan di lapangan.

Keputusan untuk menunda pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang telah ditetapkan pemerintah menimbulkan dampak yang signifikan dalam sistem administrasi kepegawaian negara. Sebagai bagian integral dari pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik, pengangkatan CPNS memiliki peran penting dalam memastikan kelancaran birokrasi dan pelayanan publik. Namun, ketika penundaan tersebut terjadi, hal ini menciptakan ketidaksesuaian antara ketentuan pemerintah yang bersifat normatif dan ekspektasi masyarakat serta realitas implementasi di lapangan. Kondisi ini memunculkan sejumlah permasalahan administratif, sosial, dan bahkan psikologis yang harus mendapatkan perhatian dan solusi yang tepat.

1. Ketentuan Pemerintah dan Implikasinya dalam Kebijakan Publik

Pada 17 Maret 2025, pemerintah melalui Kementerian PANRB mengeluarkan kebijakan penundaan pengangkatan CPNS yang sebelumnya dijadwalkan selesai pada akhir tahun 2024. Keputusan ini menunjukkan adanya perubahan mendasar dalam penjadwalan pengangkatan CPNS untuk tahun 2024–2025 yang kini harus diselesaikan paling lambat pada Juni 2025.²³ Keputusan penundaan ini, meskipun sah dari sisi legalitas, berpotensi menciptakan ketidaksesuaian dalam pelaksanaan kebijakan di tingkat daerah, yang akhirnya mempengaruhi proses administratif dan efisiensi pengelolaan SDM di instansi pemerintahan.

Ketentuan pemerintah yang telah diumumkan secara resmi menggambarkan sebuah *policy commitment*, yang memberi harapan kepada calon CPNS bahwa pengangkatan akan dilakukan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.²⁴ Ketidaksesuaian antara komitmen ini dengan kenyataan di lapangan menimbulkan permasalahan bagi calon pegawai negeri dan instansi terkait, karena menantikan realisasi kebijakan yang tidak sesuai dengan ekspektasi.

2. Deviasi Implementasi di Daerah dan Dampaknya

Meskipun pemerintah pusat sudah menetapkan jadwal pengangkatan CPNS, banyak daerah yang mengalami kesulitan dalam menyesuaikan jadwal tersebut dengan kondisi nyata di lapangan. Penundaan terjadi di banyak daerah karena kurangnya kesiapan

²³ Kementerian PANRB, Konferensi Pers Penetapan Jadwal Pengangkatan CPNS dan PPPK, 17 Maret 2025.

²⁴ Philipus M. Hadjon, *Hukum Administrasi dan Wewenang Pemerintahan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2007), hlm. 149.

administratif, seperti ketidakmampuan pemerintah daerah dalam menyediakan anggaran belanja pegawai pada APBD yang dialokasikan untuk pengangkatan CPNS.²⁵ Selain itu, ketidaksinkronan antara pusat dan daerah dalam hal penyelesaian formasi CPNS serta pengolahan data calon pegawai juga menyebabkan keterlambatan.²⁶

Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun ada keputusan dari pemerintah pusat, kapasitas administratif dan manajerial di tingkat daerah sering kali tidak memadai untuk mendukung pelaksanaan kebijakan tersebut tepat waktu. Salah satu kendala utama adalah sistem pengelolaan kepegawaian yang belum optimal, termasuk masalah dalam verifikasi dan validasi data calon pegawai.²⁷

3. Konsekuensi Sosial dan Administratif dari Penundaan Pengangkatan

Penundaan pengangkatan CPNS ini tidak hanya berdampak pada aspek administratif tetapi juga pada sisi sosial. Bagi calon CPNS yang telah melalui berbagai tahapan seleksi, penundaan ini menambah ketidakpastian terkait status pekerjaan mereka. Banyak calon pegawai yang sebelumnya telah meninggalkan pekerjaan lain dengan harapan akan segera diangkat sebagai ASN, namun harus menunggu lebih lama dari yang dijadwalkan. Hal ini dapat merusak motivasi kerja dan mengurangi kepercayaan terhadap mekanisme rekrutmen ASN.²⁸

Lebih lanjut, ketidaksesuaian antara jadwal pengangkatan yang telah ditetapkan dengan realitas lapangan juga menciptakan ketidakadilan sosial. Penundaan ini menyebabkan adanya kesenjangan antara daerah yang mampu menjalankan pengangkatan tepat waktu dan daerah yang terlambat dalam mempersiapkan kebutuhan ASN mereka.²⁹ Hal ini mengarah pada ketidaksetaraan dalam pemerataan pelayanan publik yang seharusnya lebih efisien.

4. Analisis Terhadap Ketidakesuaian Kebijakan dan Implementasi

Penundaan ini dapat dianalisis sebagai contoh nyata dari *implementation gap*, yakni kesenjangan antara keputusan kebijakan yang telah ditetapkan dan pelaksanaannya di lapangan. Ketidakesuaian ini sering kali terjadi ketika pemerintah pusat mengeluarkan kebijakan yang ideal, namun tidak mempertimbangkan kesiapan struktural dan kapasitas teknis di daerah. Selain itu, keterbatasan fiskal dan administrasi daerah juga menjadi hambatan besar dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

Menurut teori *policy failure*, ketidakseimbangan antara kebijakan yang ditetapkan dengan kemampuan implementasi adalah salah satu penyebab utama kegagalan kebijakan. Sebuah kebijakan publik yang tidak disertai dengan perencanaan yang matang mengenai kapasitas implementasi cenderung mengarah pada kesulitan dalam pelaksanaannya di lapangan.

²⁵ Laporan Evaluasi BKN Tahun 2024, “Analisis Kesiapan Pengangkatan ASN Nasional”, hlm. 13–19.

²⁶ Tjahjo Kumolo, *Desentralisasi dan Reformasi Administrasi Publik*, (Jakarta: LP3ES, 2022), hlm. 76.

²⁷ Badan Kepegawaian Negara, *Siaran Pers Sistem Pengangkatan dan Verifikasi NIP CPNS*, 2024.

²⁸ Nurhayati, “Ketidakpastian Status ASN dan Motivasi Kerja: Studi Kualitatif Peserta Seleksi CPNS,” *Jurnal Psikologi Organisasi*, Vol. 6 No. 1 (2024): hlm. 115–122.

²⁹ Sabatier, Paul A., *Theories of the Policy Process*, (Boulder: Westview Press, 2007), hlm. 123.

Ketidakseimbangan ini, yang dikenal sebagai *implementation gap*, terjadi ketika kemampuan instansi atau lembaga yang ditunjuk untuk melaksanakan kebijakan tidak memadai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks penundaan pengangkatan CPNS, kegagalan ini dapat dilihat dari berbagai faktor, seperti keterbatasan kapasitas sumber daya manusia di tingkat daerah, masalah koordinasi antarinstansi, atau bahkan ketidakmampuan pemerintah daerah dalam menyusun formasi dan anggaran yang sesuai.

Sebagai akibatnya, meskipun kebijakan pengangkatan CPNS sudah jelas dan ditetapkan dengan ketat oleh pemerintah pusat, implementasinya di lapangan sering kali terhambat oleh kendala administratif, teknis, atau bahkan fiskal. Penundaan yang terjadi kemudian berujung pada ketidakpastian bagi para peserta seleksi CPNS, yang seharusnya mendapatkan status hukum dan hak-hak sebagai pegawai negeri, namun justru terjebak dalam proses birokrasi yang tidak efektif.

Kegagalan dalam implementasi kebijakan ini bukan hanya menciptakan kesulitan administratif, tetapi juga dapat merusak kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Ketika kebijakan tidak dapat dilaksanakan sesuai rencana, masyarakat mungkin merasa bahwa pemerintah tidak mampu memenuhi janji-janjinya, yang pada gilirannya dapat memengaruhi stabilitas sosial dan politik. Oleh karena itu, penting bagi setiap kebijakan publik untuk disertai dengan evaluasi dan persiapan yang matang mengenai kapasitas implementasi, agar kebijakan tersebut dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

KESIMPULAN

Implementasi asas-asas umum pemerintahan yang baik (AUPB) dalam kebijakan penundaan pengangkatan CPNS dan PPPK menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara prinsip-prinsip hukum yang seharusnya dijalankan dan realitas birokrasi yang ada. Penundaan ini melanggar asas kepastian hukum, kecermatan, akuntabilitas, keterbukaan, dan keadilan, yang menyebabkan ketidakpastian status hukum bagi calon ASN, menghambat hak-hak mereka, dan merusak kepercayaan publik terhadap pemerintahan. Oleh karena itu, untuk menjaga integritas sistem administrasi negara, penundaan tersebut harus diikuti dengan dasar hukum yang jelas, transparansi dalam informasi, serta pertanggungjawaban yang memadai, sehingga tidak melanggar hak-hak individu yang terdampak dan memastikan proses administrasi berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip hukum yang berlaku.

Penundaan pengangkatan CPNS mencerminkan ketidaksesuaian yang signifikan antara ketetapan pemerintah dan realisasi implementasinya di lapangan. Meskipun kebijakan pengangkatan CPNS telah ditetapkan dengan jelas oleh pemerintah pusat, adanya penundaan ini menunjukkan adanya gap dalam kemampuan implementasi di tingkat daerah. Berbagai faktor administratif, seperti ketidaksiapan anggaran, masalah koordinasi antarinstansi, dan keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, menyebabkan kebijakan tidak dapat dilaksanakan sesuai jadwal yang telah ditentukan. Hal ini menciptakan ketidakpastian bagi calon CPNS, yang sebelumnya telah memiliki harapan yang sah terkait pengangkatan mereka. Ketidaksesuaian ini menunjukkan adanya *implementation gap*, di mana kebijakan yang ideal dari pusat tidak diikuti dengan kesiapan

yang memadai di daerah. Akibatnya, selain menciptakan kegagalan administratif, penundaan ini juga berpotensi merusak kepercayaan publik terhadap integritas pemerintahan, yang dapat berdampak pada stabilitas sosial dan politik di masa depan.

SARAN

1) Peningkatan Koordinasi dan Kapasitas Daerah

Pemerintah perlu membentuk tim koordinasi lintas instansi untuk menyinkronkan data formasi, anggaran, dan jadwal pengangkatan ASN antara pusat dan daerah, serta memberikan pelatihan teknis kepada pemerintah daerah untuk meningkatkan kapasitas administratif dalam pengelolaan kepegawaian, sehingga mencegah penundaan akibat ketidaksiapan.

2) Transparansi dan Kompensasi

Pemerintah harus menyediakan saluran informasi resmi yang transparan untuk mempublikasikan alasan penundaan pengangkatan ASN dan memperkuat mekanisme pengaduan publik, serta mempertimbangkan kompensasi bagi calon ASN yang terdampak, seperti tunjangan sementara, untuk menegakkan asas keadilan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bintan R. Saragih, *Sistem Kepegawaian Negara dan Reformasi Birokrasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2020), hlm. 45.
- Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 147*.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, *Konferensi Pers Penetapan Jadwal Pengangkatan CPNS dan PPPK 2024*, 17 Maret 2025.
- Philipus M. Hadjon, *Pengantar Hukum Administrasi Indonesia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), hlm. 101.
- Nurhayati, "Ketimpangan Kinerja ASN Akibat Keterlambatan Pengangkatan CPNS dan PPPK," *Jurnal Reformasi Kebijakan Publik*, Vol. 8 No. 2 (2023): hlm. 204–210.
- Solichin Abdul Wahid, *Analisis Kebijakan Publik: Teori dan Aplikasi*, (Yogyakarta: Gava Media, 2018), hlm. 151.
- Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan, Lembaran Negara RI Tahun 2014 Nomor 292*.
- Philipus M. Hadjon, *Pengantar Hukum Administrasi Indonesia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), hlm. 101.
- Jimly Asshiddiqie, *Pengantar Ilmu Hukum Tata Negara*, (Jakarta: Konstitusi Press, 2006), hlm. 220.
- Maria Farida Indrati, *Ilmu Perundang-undangan: Jenis, Fungsi dan Materi Muatan*, (Yogyakarta: Kanisius, 2007), hlm. 115.
- Laporan Evaluasi BKN Tahun 2022: "Sinkronisasi Data Formasi dan Pengangkatan ASN di Daerah."
- Ombudsman Republik Indonesia, *Laporan Tahunan 2023*, hlm. 34–36.
- Nurhayati, "Keadilan Administratif dalam Pengangkatan PPPK: Studi pada Wilayah 3T," *Jurnal Reformasi Kebijakan Publik*, Vol. 8 No. 2 (2023): 205–213.

Solikhin Wahid, *Hukum Administrasi Negara Kontemporer*, (Malang: Setara Press, 2020), hlm. 183. Kementerian PANRB, *Konferensi Pers Penetapan Jadwal Pengangkatan CPNS dan PPPK*, 17 Maret 2025.

Philipus M. Hadjon, *Hukum Administrasi dan Wewenang Pemerintahan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2007), hlm. 149.

Laporan Evaluasi BKN Tahun 2024, “Analisis Kesiapan Pengangkatan ASN Nasional”, hlm. 13–19.

Tjahjo Kumolo, *Desentralisasi dan Reformasi Administrasi Publik*, (Jakarta: LP3ES, 2022), hlm. 76.

Badan Kepegawaian Negara, *Siaran Pers Sistem Pengangkatan dan Verifikasi NIP CPNS, 2024*

Nurhayati, “Ketidakpastian Status ASN dan Motivasi Kerja: Studi Kualitatif Peserta Seleksi CPNS,” *Jurnal Psikologi Organisasi*, Vol. 6 No. 1 (2024): hlm. 115–122.

Sabatier, Paul A., *Theories of the Policy Process*, (Boulder: Westview Press, 2007), hlm. 123.