



## Lembaga Independen Pengawas ASN: Langkah Maju Reformasi Atau Beban Baru Kelembagaan Negara

Intan Nur'Aini<sup>1\*</sup>, Karmila Nuralifah Kadir<sup>2</sup>, Nadya Dwi Wulandari<sup>3</sup>,  
Aqila Fayyaza Ghafur<sup>4</sup>, Farel Ananda Rizqi<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup>Program Studi Hukum, Universitas Tidar, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [intandiamond465@gmail.com](mailto:intandiamond465@gmail.com)

**Abstract.** *Constitutional Court Decision Number 121/PUU-XXII/2024, which eliminates the Civil Service Commission (KASN) and transfers its duties to the National Civil Service Agency (BKN) as the new institution responsible for supervising the merit system, has generated significant concerns regarding the autonomy and effectiveness of internal bodies that are often viewed as underperforming. Based on a normative analysis grounded in relevant legal principles and theoretical frameworks, this ruling is seen as creating a gap in the oversight mechanism intended to safeguard the neutrality and integrity of the state civil apparatus. The shift in authority also introduces the potential for overlapping responsibilities that conflict with the fundamental doctrine of checks and balances. Such structural inconsistencies may weaken the supervision of civil service behavior and reduce the accountability expected from government institutions. Ultimately, these issues risk diminishing public confidence in the state apparatus, as the absence of an independent oversight body can hinder efforts to ensure professionalism, fairness, and ethical conduct within the ASN system.*

**Keywords:** *Bureaucracy; Employment; Institution; KASN; Reform.*

**Abstrak.** Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 121/PUU-XXII/2024, yang menghapus Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dan mengalihkan tugasnya kepada Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai lembaga baru yang bertanggung jawab untuk mengawasi sistem merit, telah menimbulkan kekhawatiran yang signifikan terkait otonomi dan efektivitas badan internal yang seringkali dianggap berkinerja buruk. Berdasarkan analisis normatif yang berlandaskan pada prinsip hukum dan kerangka teori yang relevan, putusan ini dipandang menciptakan celah dalam mekanisme pengawasan yang bertujuan untuk menjaga netralitas dan integritas aparatur sipil negara. Pergeseran kewenangan ini juga berpotensi menimbulkan tumpang tindih tanggung jawab yang bertentangan dengan doktrin dasar checks and balances. Inkonsistensi struktural semacam itu dapat melemahkan pengawasan perilaku aparatur sipil negara dan mengurangi akuntabilitas yang diharapkan dari lembaga pemerintah. Pada akhirnya, isu-isu ini berisiko mengurangi kepercayaan publik terhadap aparatur negara, karena ketiadaan badan pengawas yang independen dapat menghambat upaya untuk memastikan profesionalisme, keadilan, dan perilaku etis dalam sistem ASN.

**Kata kunci:** Birokrasi; Lembaga; KASN; Kepegawaian; Reformasi.

### 1. LATAR BELAKANG

Reformasi birokrasi di Indonesia selama beberapa dekade terakhir menempatkan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) sebagai salah satu pilar utama pengawasan sistem merit dan netralitas aparatur sipil negara (ASN). Namun, dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN 2023), terjadi perubahan kelembagaan signifikan yang menghapus KASN dan mengalihkan fungsi pengawasan ke institusi internal seperti Badan Kepegawaian Negara (BKN) serta kementerian atau lembaga terkait. Perubahan ini menimbulkan kekhawatiran akan melemahnya fungsi pengawasan eksternal yang independen, karena pengawasan yang dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dinilai tidak sepenuhnya efektif menjamin netralitas ASN, mengingat banyak PPK juga merupakan pejabat politik yang berpotensi memiliki konflik kepentingan

Pada 16 Oktober 2025, Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia (MK) melalui Putusan Nomor 121/PUU-XXII/2024 mengabulkan sebagian uji materi terhadap UU ASN 2023 dan memerintahkan pemerintah serta DPR untuk membentuk lembaga independen yang memiliki kewenangan mengawasi pelaksanaan sistem merit, termasuk penerapan asas, nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku ASN, paling lambat dua tahun sejak putusan tersebut. Putusan ini menandai babak baru dalam desain kelembagaan pengawasan ASN. Di satu sisi, pembentukan lembaga independen dapat menjadi langkah maju reformasi birokrasi untuk memperkuat akuntabilitas dan profesionalisme ASN. Namun di sisi lain, kehadirannya juga berpotensi menambah beban kelembagaan negara, mengingat adanya kebutuhan sumber daya baru, potensi tumpang-tindih kewenangan, serta kompleksitas koordinasi antar-lembaga.

Kajian-kajian terdahulu seperti penelitian *Inovasi sebagai Pilar Reformasi Birokrasi* menyoroti pentingnya ASN dalam membangun budaya kerja inovatif dan adaptif terhadap perubahan, sementara penelitian lain berjudul *Birokrasi dan Revolusi Industri 4.0* mengungkapkan masih adanya kendala struktural yang menghambat transformasi birokrasi di era digital. Meski demikian, kajian empiris yang menelaah secara khusus dampak pembentukan lembaga independen pengawas ASN terhadap efektivitas sistem merit dan beban kelembagaan negara masih sangat terbatas.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (research gap) yang penting untuk dijawab. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara normatif potensi kontribusi lembaga independen pengawas ASN dalam memperkuat profesionalisme dan netralitas birokrasi, sekaligus mengevaluasi risiko beban kelembagaan yang mungkin timbul akibat pembentukannya. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan berbasis bukti (evidence-based policy) bagi pemerintah dan pemangku kepentingan dalam merancang desain kelembagaan serta mekanisme koordinasi yang efektif, agar lembaga baru tersebut tidak menjadi beban tambahan, melainkan benar-benar menjadi instrumen penguatan reformasi birokrasi.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Pembentukan lembaga independen pengawas Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi atensi dalam konteks upaya memperkuat pengawasan dan profesionalisme birokrasi di Indonesia. Seiring berkembangnya dinamika pemerintahan dan tantangan politisasi birokrasi, pengawasan terhadap netralitas dan sistem merit ASN menjadi agenda utama yang harus dihadapi. Lembaga pengawas ini dipandang sebagai instrumen strategis untuk menjamin peran pengawasan diterapkan secara objektif, independen, dan bebas dari campur tangan kepentingan

politik yang selama ini menjadi kendala. Namun, pembentukan lembaga baru ini juga menghadirkan pertanyaan mengenai efektivitas dan potensi beban tambahan baru dalam sistem kelembagaan negara, sehingga mengharuskan evaluasi kritis terkait peran dan fungsi lembaga tersebut dalam reformasi birokrasi nasional. Hal ini menuntut kajian teori untuk memahami relevansi dan implikasi keberadaan lembaga independen pengawas ASN dalam tata kelola pemerintahan saat ini.

Teori reformasi birokrasi merupakan kerangka konseptual yang menekankan perubahan sistematis pada sistem dan struktur birokrasi guna mencapai pemerintahan yang efektif, profesional, dan akuntabel. Ini relevan terhadap pembentukan lembaga independen pengawas ASN karena berfokus pada penyempurnaan tata kelola birokrasi melalui penguatan sistem merit dan pengawasan objektif serta bebas dari intervensi politik. Reformasi birokrasi menghadirkan pandangan bahwa pembentukan lembaga pengawas seperti ini dapat menjadi langkah krusial untuk mewujudkan birokrasi yang bersih dan netral, mencegah korupsi dan praktik kolusi yang melemahkan institusi publik. Namun, teori ini juga memperingatkan akan diperlukannya perancangan musyawarah kelembagaan secara matang, sehingga lembaga baru ini bukan justru menimbulkan beban kelembagaan baru yang berpotensi membuka celah praktik KKN dan penggunaan dana negara yang tidak efisien. Oleh karenanya, reformasi birokrasi menegaskan pentingnya desain kelembagaan yang efisien dan fungsional sebagai instrumen pokok agar tujuan integritas dan profesionalisme birokrasi dapat direalisasikan secara optimal.

Selanjutnya teori check and balances menggarisbawahi urgensi pembagian fungsi dan kewenangan antar lembaga negara guna mencegah terjadinya penyalahgunaan kekuasaan dan memastikan akuntabilitas pemerintahan. Pada konteks pembentukan lembaga independen pengawas ASN, teori ini menuntut hadirnya mekanisme kontrol yang menyelaraskan antara lembaga pengawas dengan lembaga eksekutif pemerintah lainnya, sehingga tata kelola birokrasi yang transparan mampu terwujud. Teori ini juga menekankan bahwa lembaga pengawas harus diposisikan yang jelas guna menghindari tumpang tindih kewenangan dan mengakibatkan inkonsistensi dalam penegakan aturan atau bahkan memperbesar beban birokrasi. Dengan demikian, teori check and balances menjadi pijakan krusial dalam merancang peran lembaga pengawas ASN agar efektif berfungsi sebagai instrumen pengawasan yang independen, tanpa mengurangi koordinasi antar lembaga dan menjamin reformasi birokrasi nasional yang berkelanjutan.

### 3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian penelitian ini menerapkan pendekatan hukum normatif yang berpusat pada pengolahan dan analisis data sekunder yang berupa bahan pustaka. Teknik pengumpulan data dengan melalui studi kepustakaan (*library research*), dimana penelitian berupa analisis terhadap dokumen dan literatur yang mencakup peraturan perundang-undangan, buku, artikel, maupun jurnal ilmiah yang relevan dengan topik pembentukan lembaga independen pengawas ASN. Melalui metode ini, penelitian ditujukan untuk menelaah dan memahami landasan yuridis serta konsep-konsep normatif mengenai peran, fungsi, dan implikasi kelembagaan pengawas ASN dalam sistem reformasi birokrasi nasional. Instrumen yang diterapkan dalam penelitian ini berfokus pada analisis kritis atas sumber hukum tertulis dan pendapat ahli yang terkait, sehingga mampu memberikan pemahaman mendalam serta evaluasi sistematis terhadap regulasi dan kebijakan yang berlaku. Metode ini tepat untuk memandang aspek hukum normatif tanpa melibatkan data lapangan empiris, sehingga hasil penelitian mampu menjadi kajian hukum akademis yang valid dan terstruktur.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### **Bagaimana urgensi pembentukan lembaga independen pengawas ASN dalam konteks reformasi birokrasi nasional?**

Salah satu tujuan utama dari reformasi adalah membentuk birokrasi yang profesional, bersih, terbuka, dan dapat dipertanggungjawabkan. Prinsip-prinsip ini menjadi dasar lahirnya Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN), yang bertujuan menciptakan sistem birokrasi yang adil, berdasarkan kemampuan (merit), dan netral dari kepentingan politik. ASN memiliki peran penting sebagai penggerak utama pembangunan, baik di tingkat pusat maupun daerah. Karena itu, sistem kepegawaian terus diperbarui agar dapat menyesuaikan diri dengan tantangan pembangunan dan harapan masyarakat. Hal ini sangat wajar, karena pegawai negeri adalah bagian penting dari proses pembangunan nasional. Keberhasilan pembangunan sangat bergantung pada kualitas, kejujuran, dan profesionalisme para pegawai negeri. Semakin besar upaya pemerintah untuk mewujudkan pembangunan yang merata dan berkelanjutan demi kesejahteraan rakyat, semakin penting pula dilakukan pembaruan dalam sistem kepegawaian agar aparatur negara mampu bekerja dengan lebih baik dan efisien.

Adanya reformasi birokrasi yaitu melakukan sebuah perubahan yang terstruktur pada ASN bersamaan dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh sebuah lembaga agar dapat berjalan sebagaimana mestinya dan dapat diterima oleh masyarakat. Penghapusan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) menimbulkan kekosongan dalam pengawasan netralitas ASN,

karena tidak ada lagi lembaga independen yang secara khusus memiliki wewenang untuk menjalankan fungsi tersebut. Menjelang Pemilu 2024, muncul kekhawatiran bahwa pengawasan terhadap netralitas ASN akan menjadi kurang efektif, terutama di tengah maraknya politisasi birokrasi. Menurut Laurensius Arliman, keberadaan lembaga independen seperti KASN sangat penting untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga-lembaga negara, yang sering kali menurun akibat gagalnya para elit politik dalam menjaga integritas dan profesionalitas (Agustin Wulandari, 2019).

KASN memiliki peran penting dalam reformasi birokrasi di Indonesia karena berfungsi sebagai pengawas moral untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan dan pelanggaran etika di kalangan ASN. Namun, dalam pelaksanaannya, lembaga ini masih menghadapi banyak kendala. Salah satu masalah utamanya adalah kewenangan KASN yang terbatas dalam melakukan pergerakan, lembaga ini hanya bisa memberikan rekomendasi, tanpa memiliki kekuatan untuk menindak langsung hasil temuan atau menjatuhkan sanksi. Akibatnya, penegakan kode etik ASN sangat bergantung pada niat dan komitmen pimpinan instansi atau pejabat kepegawaian untuk menindaklanjuti rekomendasi tersebut. Pemerintah dengan melalui agenda reformasi birokrasi nasional, berupaya untuk memperkuat peran dan fungsi KASN agar menjadi lembaga yang lebih kuat dan strategis. Upaya ini meliputi pemberian kewenangan hukum yang lebih tegas terhadap hasil rekomendasi KASN, pengembangan sistem pengawasan berbasis digital, serta pengintegrasian data ASN secara nasional lewat sistem informasi kepegawaian yang terpadu. Dengan penguatan tersebut, KASN diharapkan tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga menjadi pembimbing dan pemberi solusi bagi instansi pemerintah dalam menerapkan manajemen ASN yang profesional dan berintegritas. Karena itu, keberadaan KASN sangat penting untuk mewujudkan birokrasi yang adil, jujur, bersih, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat (Syarah Nur Hakiki, 2025)

Urgensi pembentukan lembaga independen pengawas ASN sangat penting dalam konteks reformasi birokrasi nasional. Tujuan utama reformasi birokrasi adalah menciptakan pemerintahan yang bersih, profesional, dan melayani masyarakat secara adil. Untuk mencapai hal itu, dibutuhkan sistem pengawasan yang kuat agar aparatur sipil negara (ASN) dapat bekerja secara netral, jujur, dan sesuai aturan. Tanpa adanya lembaga independen, pengawasan terhadap perilaku ASN berisiko tidak objektif, karena bisa dipengaruhi oleh kepentingan politik atau tekanan dari pihak tertentu. Lembaga pengawas yang independen seperti KASN memiliki peran penting untuk menjaga netralitas, menegakkan kode etik, dan memastikan sistem merit diterapkan dengan adil dalam proses rekrutmen, promosi, dan mutasi pegawai.

Selain itu, lembaga semacam ini juga berfungsi untuk membangun kepercayaan publik terhadap birokrasi dan lembaga pemerintahan. Masyarakat akan lebih percaya jika pengawasan dilakukan oleh lembaga yang bebas dari intervensi politik dan berorientasi pada keadilan serta profesionalitas. Dengan demikian, pembentukan lembaga independen pengawas ASN menjadi kunci penting dalam menjaga integritas birokrasi, memperkuat sistem pemerintahan yang bersih, serta mendukung terwujudnya reformasi birokrasi yang efektif dan berkelanjutan. Dibentuknya badan pengawasan ASN diharapkan aparatur negara dapat melaksanakan tugasnya dengan mematuhi aturan yang ada. Komisi Kepegawaian Negara dibentuk untuk menangani pelanggaran kode etik Pegawai Negeri Sipil (PNS) agar penegakan disiplin bisa berjalan dengan adil dan sesuai aturan hukum. PNS yang melanggar kode etik tidak akan mendapat hukuman pidana berat seperti hukuman mati, tetapi dikenai sanksi administratif sesuai ketentuan perundang-undangan.

Sanksi tersebut bisa berupa teguran lisan atau tertulis, penundaan kenaikan gaji, penurunan pangkat, hingga pemberhentian dari jabatan. Sebelum sanksi dijatuhkan, lembaga yang berwenang seperti Badan Kepegawaian Negara (BKN) atau Komisi Kepegawaian Negara (KASN) akan melakukan pemeriksaan dan investigasi terlebih dahulu untuk memastikan kebenaran pelanggaran yang terjadi. Tindakan penegakan hukum baru dapat dilakukan oleh aparat penegak hukum apabila PNS tersebut sudah mendapat putusan pengadilan yang menetapkan adanya pelanggaran. Sementara itu, jenis dan berat ringannya sanksi hukum terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh PNS berdasarkan hasil pengawasan serta rekomendasi dari KASN sebagai lembaga yang bertugas mengawasi dan menjaga integritas ASN.

### **Apa potensi tantangan dan risiko tumpang tindih kewenangan yang dapat muncul dari pembentukan lembaga tersebut terhadap struktur kelembagaan negara yang ada?**

Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 121/PUU-XXII/2024 menjadi titik balik penting dalam desain pengawasan ASN di Indonesia. Dalam putusan ini, MK menegaskan bahwa pengawasan Sistem Merit, termasuk pengawasan terhadap penerapan asas, nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku ASN, harus dilakukan oleh lembaga yang benar-benar independen. MK menyatakan bahwa penyerahan seluruh fungsi pengawasan merit system kepada BKN dan Kementerian PANRB, sebagaimana diatur UU ASN 2023, bertentangan dengan UUD 1945 karena membuka ruang intervensi politik dalam pengelolaan karier ASN. Oleh sebab itu, MK memerintahkan agar lembaga independen baru dibentuk paling lambat dua tahun setelah putusan diucapkan.

Untuk memahami alasan MK, penting melihat prinsip dasar dalam manajemen ASN. Sistem Merit adalah sistem pengelolaan ASN yang memastikan bahwa seluruh keputusan terkait karier ASN seperti rekrutmen, promosi, mutasi, dan penilaian kinerja harus didasarkan pada kompetensi dan prestasi. Sistem ini membutuhkan pengawasan objektif agar ASN tidak terpengaruh kepentingan politik, mengingat netralitas ASN merupakan syarat agar birokrasi tetap bekerja untuk kepentingan publik, bukan kepentingan partai atau pejabat tertentu. Dalam praktiknya, pengawasan merit system juga mencakup pemantauan kepatuhan terhadap kode etik dan kode perilaku ASN, sehingga diperlukan lembaga yang mampu menjaga integritas tersebut secara mandiri.

MK menilai bahwa BKN dan Kementerian PANRB adalah lembaga yang berada langsung dalam struktur eksekutif dan dipimpin oleh pejabat politik. Karena itu, jika seluruh kewenangan pengawasan merit system diserahkan kepada keduanya, muncul potensi konflik kepentingan yang besar. MK juga mengingatkan bahwa sejarah hubungan antara pejabat politik dan ASN di Indonesia masih rawan intervensi, sehingga pemisahan yang jelas antara pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan, dan pengawas kebijakan menjadi sangat penting. Inilah yang menjadi dasar MK mewajibkan hadirnya lembaga pengawas eksternal yang berdiri di luar kekuasaan eksekutif (Putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 121/PUU-XXII/).

Walaupun demikian, pembentukan lembaga independen baru membawa sejumlah tantangan yang tidak kecil. Tantangan pertama adalah risiko tumpang tindih kewenangan. Setelah berlakunya UU ASN 2023, fungsi-fungsi yang sebelumnya dijalankan KASN sudah dialihkan kepada BKN dan Kementerian PANRB. Ketika lembaga independen baru dibentuk, maka akan ada tiga institusi yang berhubungan langsung dengan pengawasan merit system. Jika batas kewenangannya tidak dirumuskan secara tegas, maka pengawasan justru bisa menjadi berlapis-lapis dan membingungkan. Misalnya, pelanggaran kode etik bisa diperiksa oleh lembaga independen, tetapi secara administratif berada di bawah BKN, sementara aspek kebijakannya berada di PANRB. Situasi seperti ini berpotensi memperpanjang proses, menimbulkan ketidakpastian hukum, dan menghasilkan keputusan yang tidak seragam (Bernhard Reinsberg, 2024).

Tantangan kedua adalah penentuan posisi lembaga independen dalam struktur checks and balances. MK menyebut bahwa frasa "kementerian dan/atau lembaga" dalam Pasal 26 UU ASN secara bahasa memungkinkan adanya lembaga eksternal. Namun, MK menyerahkan sepenuhnya kepada pembentuk undang-undang untuk menentukan bentuk, kedudukan, dan mekanisme akuntabilitas lembaga tersebut. Jika posisi lembaga pengawas ASN yang baru tidak diatur secara tegas dalam undang-undang termasuk kepada siapa lembaga tersebut bertanggung

jawab dan bagaimana mekanisme koordinasinya dengan BKN, Kementerian PANRB, maupun instansi lain maka akan muncul kebingungan dan benturan kewenangan antar-lembaga. Ketiadaan kejelasan ini dapat menyebabkan tumpang tindih fungsi, perebutan kewenangan, hingga inkonsistensi dalam penanganan pelanggaran ASN. Oleh karena itu, Mahkamah Konstitusi menegaskan bahwa kedudukan lembaga independen tersebut harus dirancang secara jelas dan rinci dalam peraturan perundang-undangan, agar keberadaannya tidak menambah kerumitan birokrasi, tetapi justru memperkuat sistem pengawasan ASN secara efektif dan akuntabel.

Tantangan ketiga adalah risiko politisasi dalam pemilihan pimpinan lembaga independen. Banyak lembaga independen di Indonesia menghadapi persoalan serupa: proses seleksi yang melibatkan DPR atau pejabat politik sering membuka ruang lobi politik. Jika proses pengisian jabatan lembaga baru tidak dirancang secara ketat dan bebas dari kepentingan politik, independensi lembaga tersebut dapat melemah sejak awal. Padahal, tujuan utama pembentukannya justru untuk menjauhkan pengawasan dari pengaruh kekuasaan politik.

Tantangan keempat terkait dengan beban anggaran dan kemungkinan pembengkakan birokrasi. Pembentukan lembaga baru memerlukan struktur organisasi, pegawai, kantor, sistem digital, dan mekanisme pengawasan. Tanpa desain kelembagaan yang ringkas dan efisien, lembaga baru dapat menambah beban keuangan negara serta memperpanjang jalur birokrasi. Kondisi ini berpotensi bertentangan dengan semangat reformasi birokrasi yang mengutamakan efisiensi dan penyederhanaan (Henry Kristian Siburian, 2023).

Tantangan kelima adalah potensi terjadinya fragmentasi atau keterpecahan data ASN. Pengawasan merit system membutuhkan data kepegawaian yang akurat dan tersimpan dalam satu sistem yang saling terhubung. Jika lembaga independen yang baru membangun sistem informasinya sendiri tanpa integrasi penuh dengan BKN, maka data ASN akan tersebar di beberapa basis data yang berbeda. Misalnya, data kinerja ASN tersimpan di sistem lembaga independen, data riwayat jabatan berada di BKN, sementara data disiplin berada di kementerian. Ketika dibutuhkan untuk pengawasan atau penilaian, informasi dari ketiga sistem tersebut bisa saja tidak sama atau tidak diperbarui secara serentak. Akibatnya, proses verifikasi menjadi lebih lama, data mudah salah baca, dan keputusan terkait ASN bisa tertunda karena tidak ada satu sumber data yang jelas dan dapat diandalkan.

Di tengah berbagai tantangan tersebut, Mahkamah Konstitusi menegaskan bahwa lembaga independen perlu dibentuk justru untuk memastikan pengawasan merit system tidak berada dalam lingkaran kepentingan politik. MK juga merujuk pada keberadaan KASN sebelumnya sebagai contoh bahwa lembaga semacam itu pernah berperan penting dalam

menjaga profesionalisme ASN. Karenanya, pembentuk undang-undang harus merancang lembaga baru dengan batas kewenangan yang jelas, sistem seleksi pimpinan yang transparan, integrasi data yang kuat, serta mekanisme koordinasi yang tidak mengurangi independensinya.

Dengan demikian, sementara pembentukan lembaga independen pengawas ASN merupakan langkah penting untuk memperkuat konsistensi merit system dan netralitas ASN, proses pembentukannya harus dilakukan secara berhati-hati. Tanpa desain kelembagaan yang matang, lembaga ini justru berpotensi menimbulkan tumpang tindih kewenangan, memperbesar beban birokrasi, dan memperumit tata kelola ASN. Sebaliknya, jika dirancang dengan tepat, lembaga ini dapat menjadi penyeimbang yang kuat dan benar-benar melindungi profesionalitas dan karier ASN dari intervensi politik.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Putusan penghapusan lembaga (KASN) sebagai lembaga pengawas sistem merit oleh Mahkamah Konstitusi dapat diindikasikan sebagai awal dari kegagalan reformasi birokrasi pada bidang kepegawaian. Keterbatasan kewenangan lembaga (KASN) dalam upayanya menjalankan fungsi pengawasannya terhadap (ASN) menjadi bukti lemahnya perhatian pemerintah dalam mewujudkan profesionalisme dan integritas kepegawaian.

Pembentukan lembaga independen yang bertugas dalam pengawasan integritas (ASN) memang dibutuhkan, namun perlu adanya peninjauan kembali atas pembagian kekuasaan dan struktural kelembagaan yang jelas agar tidak terjadi adanya tumpang tindih kewenangan di masa depan. Begitupun regulasi pengalihan fungsi (BKN) yang masih perlu adanya reformasi internal mengingat timbulnya kontroversi tentang tingkat independensi serta kinerja lembaga pasca putusan tersebut dimaktubkan.

Lembaga pengawas yang sudah terpilih hendaknya perlu menjamin 3 unsur pokok berupa kepastian hukum, kemanfaatan, serta keadilan bagi setiap pegawai (ASN). Tujuan reformasi yang seutuhnya tidak hanya tentang bentrokan kekuasaan dan benturan kepentingan politik semata, melainkan juga perlu melahirkan kemanfaatan bagi banyak orang yang berada dibawah naungan lembaga tersebut.

## DAFTAR REFERENSI

- Abidah, A. N., Kustiawati, D., Oktaviani, A. N., Syauqiyah, P. S., & Usman, S. M. N. (2022). Penerapan program linear dalam memaksimalkan keuntungan produksi penjualan menggunakan metode grafik. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4, 1707-1715.
- Amrullah, M. S., Setiawan, M. A., Laksono, S. M., & Indah, N. (2011). Analisa optimasi keuntungan penjualan kopi di Kedai Kudukumaha menggunakan metode grafik linear programming. 5(2).
- Dewi Rosa Indah, P. S. (2019). Penerapan model linear programming untuk mengoptimalkan jumlah produksi dalam memperoleh keuntungan maksimal (studi kasus pada usaha Angga Perabot). *JMI Jurnal Manajemen Inovasi*, 10(2), 98-115.
- Firmansyah, M. A. (2019). *Buku pemasaran produk dan merek*. Buku Pemasaran Produk Dan Merek, August, 1-337.
- Gobel, M. (2013). Analisis efisiensi biaya operasional melalui pengelolaan tunjangan makan dan jaminan pemeliharaan kesehatan pada perusahaan jasa outsourcing. *Emba*, 53(9), 1689-1699.
- Hayatun, N. (2016). *Program linier*.
- Hidayatullah, A., & Hidayati, T. (2014). Optimalisasi keuntungan industri kecil kerupuk ikan gabus di Desa Kota Raden Hulu Kecamatan Amuntai Tengah Kabupaten Hulu Sungai Utara. *Sains Stiper*, 4(1), 16-21. <https://doi.org/10.36589/rs.v4i1.33>
- Junaidi, L. D. (2018). Pengaruh efisiensi operasional dengan kinerja profitabilitas pada sektor manufaktur yang go public di Bursa Efek Indonesia (BEI). *Jurnal Warta Edisi*, 53(9), 1689-1699.
- Othman, F. M., Mohd-Zamil, N. A., Rasid, S. Z. A., Vakilbashi, A., & Mokhber, M. (2016). Data envelopment analysis: A tool of measuring efficiency in banking sector. *International Journal Of Economics And Financial Issues*, 6(3), 911-916.
- Russell, R. S. (2015). *Operations management*.
- Sari, N., & Rimawan, M. (2020). Efisiensi biaya operasional terhadap peningkatan laba bersih. *Jurnal Ilmu Keuangan Dan Perbankan (JIKA)*, 9(2), 107-116. <https://doi.org/10.34010/jika.v9i2.2897>
- Saryoko, A. (2016). Metode simpleks dalam optimasi hasil produksi. *J. Informatics For Educators And Professionals*, 1(1), 27-36.
- Sharma, J. K. (2019). *Operations research theory and applications*. In *Sustainability* (Switzerland) (Vol. 11, Issue 1).
- Wirawan, A. (2016). Optimasi produksi dan pola tanam sayur hidroponik menggunakan mixed integer linear programming di PT. Pentario Liberia Persada Surabaya.
- Yohanes, R. (2018). *Program linear*. In *CV. Patra Media Grafindo Bandung* (Issue Mi).