

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan proses sentral dalam membangun tata kelola pemerintahan yang profesional, akuntabel, dan responsif kepada publik karena kualitas pegawai negeri menentukan efektivitas pelayanan publik di semua tingkatan birokrasi (Lubis *et al.*, (2024). Penerapan sistem merit dalam rekrutmen PNS yang menekankan pada objektivitas, kompetensi, transparansi, dan keadilan dalam seleksi dan penempatan pegawai menjadi salah satu pilar penting dalam reformasi birokrasi untuk menghasilkan PNS yang profesional dan bebas dari intervensi politik atau patronase (Chariah *et al.*, 2020).

Pada masa konflik atau masa darurat militer, pembentukan dan rekrutmen PNS memainkan peran penting dalam layanan publik karena kapasitas pelayanan administrasi sering kali rusak atau terdegradasi selama periode konflik, hal ini dikarenakan membangun pelayanan sipil yang kapabel merupakan komponen penting dalam pembentukan negara pada masa konflik (Blum dan Rogger, 2020). Lena *et al.* (2025) menjelaskan bahwa PNS memiliki peran strategis dalam memastikan tata kelola pemerintahan yang baik serta peningkatan kualitas pelayanan publik melalui transparansi, akuntabilitas, dan profesionalisme yang tinggi.

Rekrutmen PNS di wilayah konflik menghadapi tantangan struktural dan kultural yang kompleks termasuk keterbatasan sumber daya manusia, lemahnya

institusi, serta rendahnya kepercayaan publik terhadap pemerintah karena proses seleksi sering kali tidak sepenuhnya mencerminkan prinsip meritokrasi dan transparansi sehingga berdampak pada kualitas pelayanan publik dan kredibilitas administrasi negara (Blum dan Rogger, 2020). Hal ini sejalan dengan pendapat yang dijelaskan oleh Aiyub *et al.* (2023), di mana tugas utama pemerintah adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik dan memastikan bahwa penyediaan layanan tersebut harus sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola umum dengan tujuan memberikan perlindungan kepada seluruh masyarakat.

Efektivitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang melaksanakannya termasuk Pegawai Negeri Sipil (PNS). Rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) sendiri sangat penting dilakukan melalui proses seleksi yang transparan, adil, dan berbasis kompetensi untuk menghasilkan pegawai yang mampu menjalankan tugasnya secara profesional. Didi *et al.* (2023) menjelaskan bahwa proses rekrutmen tidak hanya menjadi urusan fungsi teknis dan administratif, tetapi juga bagian dari upaya pemulihan institusi, stabilitas sosial, dan rekonstruksi kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah sehingga terdapat tata kelola pemerintahan yang baik.

Tata kelola merupakan sistem pemerintahan yang melibatkan tiga sektor utama yaitu pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil. Tata kelola ini ditandai dengan adanya keteraturan yang didasarkan pada hasil kesepakatan bersama antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. Pemerintahan yang bersih adalah pemerintahan yang mengacu pada pemeliharaan yang dilakukan secara adil,

transparan, dan bertanggung jawab, sehingga menjadi pemerintahan yang dinamis dan mampu membawa perubahan (Muryali *et al.*, 2024).

Keberadaan sistem merit dan prinsip transparansi dalam rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia telah ditetapkan melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara yang mengamanatkan bahwa rekrutmen harus dilakukan dengan cara terbuka, adil, dan berbasis kompetensi. Lubis *et al.* (2024) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa peraturan-peraturan ini dirancang untuk meminimalkan nepotisme, politik patronase, dan penyalahgunaan wewenang. Piriayah *et al.* (2025) kemudian juga menjelaskan bahwa sistem merit dalam kebijakan dan manajemen PNS berlandaskan pada tiga pilar utama yaitu kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Prinsip ini diberlakukan secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan, di mana tujuan esensial dari penerapan sistem merit dalam rekrutmen PNS adalah untuk memastikan bahwa birokrasi diisi oleh individu yang tepat dan sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*.

Kondisi konflik atau pemberlakuan darurat militer di suatu daerah biasanya berdampak signifikan terhadap dinamika pemerintahan daerah baik dari aspek administratif, politik, maupun sosial. Keterbukaan informasi dalam proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan aspek yang menjadi sorotan banyak penelitian di Indonesia. Rosa *et al.* (2025) dalam penelitiannya menemukan bahwa meskipun regulasi rekrutmen PNS mensyaratkan keterbukaan, dalam praktiknya sering ditemui ketidaksempurnaan dalam publikasi persyaratan, tahap

seleksi, maupun hasil seleksi terutama di daerah terpencil atau yang baru pulih dari konflik. Kemudian dalam penelitian Pratama *et al.* (2024) juga menemukan bahwa kurangnya transparansi dapat membuka peluang terjadinya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme sehingga menghambat tercapainya prinsip *good governance* yang pada gilirannya mempengaruhi efektivitas tugas dan fungsi birokrasi serta kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah.

Kebijakan rekrutmen darurat yang dilakukan pemerintah pada masa-masa tertentu, seperti pandemi COVID-19 atau bencana alam, juga membawa konsekuensi tersendiri. Rekrutmen yang dilakukan secara cepat dan dalam kondisi terbatas sering kali mengabaikan prinsip meritokrasi dan kompetensi, sehingga berpotensi menurunkan kualitas SDM yang direkrut. Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh Nisa (2024) menunjukkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang kurang ketat dapat berdampak negatif pada kinerja pegawai karena kualitas SDM yang diterima tidak optimal dan belum tentu sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Kecamatan Sawang merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Aceh Utara yang memiliki jumlah penduduk sebanyak 40.167 jiwa pada tahun 2024 (BPS Kabupaten Aceh Utara, 2025). Kecamatan Sawang pada masa konflik antara Gerakan Aceh Merdeka (GAM) dan Tentara Nasional Indonesia (TNI) merupakan salah satu kecamatan yang memiliki tingkat darurat militer yang ketat. Wilayah ini dikenal sebagai basis kuat GAM dengan status wilayah hitam yang sempat dikepung ketat oleh pasukan militer, sehingga aktivitas sipil sangat terbatas selama masa konflik tersebut. Bahkan, selama masa konflik, kecamatan ini sempat

dipimpin oleh camat yang berasal dari unsur TNI-AL sebagai bagian upaya pengendalian keamanan (Liputan 6, 2002).

Pada masa konflik antara GAM dan TNI pada tahun 1999, banyak dari keluarga mantan prajurit GAM yang telah gugur diangkat menjadi PNS di Kecamatan Sawang. Menurut hasil survei yang penulis lakukan, di mana dari total 33 tenaga kerja di Kantor Camat Sawang, di mana terdapat 15 Pegawai Negeri Sipil (PNS), 16 tenaga bakti (honorar), dan 2 PPPK. Kemudian dari total keseluruhan tenaga kerja di Kantor Camat Sawang, di mana sebanyak 6 PNS merupakan pegawai yang diangkat dikarenakan merupakan keluarga anggota GAM yang telah gugur. Pengangkatan ini dilakukan sebagai bentuk penghormatan sekaligus upaya reintegrasi masyarakat pada masa konflik yang memang difasilitasi oleh pemerintah. Namun, kondisi ini mengakibatkan proses rekrutmen tidak dilakukan secara ketat karena lebih diarahkan pada aspek sosial dan politis, bukan semata-mata berdasarkan kompetensi dan meritokrasi.

Hasil wawancara awal dengan Bapak Mazinuddin, S.Sos selaku Camat Kecamatan Sawang, proses rekrutmen PNS di Kecamatan Sawang pada masa darurat militer dilakukan dengan berbagai tantangan yang cukup kompleks. Rekrutmen pada masa tersebut berfokus pada pemulihan fungsi pemerintahan daerah serta pemenuhan kebutuhan pegawai yang mengalami kekosongan akibat situasi konflik dan ketidakstabilan politik, di mana proses rekrutmen dilakukan dengan mengutamakan stabilitas sosial dan keamanan, sehingga dalam praktiknya aspek kompetensi dan profesionalitas calon PNS belum sepenuhnya menjadi prioritas utama (Wawancara, 22 September 2025).

Proses rekrutmen yang tidak mengutamakan kompetensi dan profesionalitas calon PNS pada masa darurat militer memunculkan permasalahan lain terkait dengan kinerja PNS. Proses rekrutmen yang dilakukan tanpa fokus pada kemampuan kerja dan kompetensi calon PNS berpotensi menyebabkan rendahnya kualitas pegawai dan pelayanan publik yang tidak efektif dan efisien. Menurut Nanggung *et al.* (2021) rekrutmen yang hanya mengedepankan aspek administratif atau terlalu terburu-buru tanpa seleksi yang memadai cenderung menghasilkan tenaga kerja yang kurang mampu menjalankan tugas secara profesional dan berkompeten yang akhirnya mempengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan.

Hasil wawancara awal dengan Bapak Nazaruddin, S.H selaku salah satu tokoh masyarakat di Kecamatan Sawang, di mana rekrutmen yang dilakukan pada masa darurat militer pada tahun 1999 lebih banyak didorong oleh faktor politik, relasi sosial, dan jaringan personal sehingga proses seleksi pegawai cenderung mengabaikan prinsip meritokrasi yang menekankan pada kompetensi, kemampuan teknis, integritas, dan profesionalisme. Kondisi tersebut berdampak pada komposisi pegawai yang tidak sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan seperti tidak memiliki kemampuan dalam menguasai perangkat kerja dan teknologi pendukung, kurang memahami prosedur administrasi, serta memiliki keterbatasan dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien yang berimbas pada menurunnya kualitas pelayanan kepada masyarakat (Wawancara, 13 Januari 2026).

Pegawai yang direkrut tanpa melalui proses seleksi yang objektif dan transparan cenderung mengalami keterbatasan dalam penguasaan pekerjaan, rendahnya motivasi berprestasi, serta kurangnya disiplin dan komitmen terhadap

organisasi, sehingga efektivitas kerja, kualitas pelayanan kepada masyarakat, dan pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang optimal. Penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Maksin *et al.* (2023) menemukan bahwa sistem merit telah memberikan kontribusi positif terhadap transparansi, keadilan, dan efisiensi dalam proses rekrutmen PNS. Kemudian penelitian lainnya yang pernah dilakukan oleh Maulidah *et al.* (2025) yang menemukan bahwa salah satu kebijakan rekrutmen PNS yaitu melalui kebijakan moratorium yang merupakan langkah strategis yang diambil oleh pemerintah untuk merestrukturisasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan menempatkan mereka sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Kajian-kajian terdahulu mengenai kebijakan rekrutmen PNS umumnya hanya berfokus pada aspek proses rekrutmen tanpa membahas tentang proses rekrutmen yang terjadi pada masa darurat militer atau lain sebagainya. Maksin *et al.* (2023) meneliti tentang proses rekrutmen PNS dengan menggunakan sistem merit pada instansi pemerintah. Sementara itu, Maulidah *et al.* (2025) meneliti tentang proses rekrutmen PNS dari segi penempatan sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh para PNS tersebut. Namun, kedua penelitian tersebut belum menguraikan secara mendalam proses rekrutmen yang terjadi pada masa kejadian luar biasa seperti rekrutmen pada saat terjadinya darurat militer, bencana alam, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menguraikan proses rekrutmen PNS korban Daerah Operasi Militer (DOM) dan dampak proses rekrutmen PNS korban DOM di Kantor Camat Sawang Kabupaten Aceh Utara.

Berdasarkan uraian di atas menunjukkan bahwa proses rekrutmen yang dilakukan pada masa darurat militer di Kecamatan Sawang Kabupaten Aceh Utara

yang berlangsung secara terburu-buru telah menimbulkan berbagai permasalahan seperti kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang belum optimal, kurangnya inovasi, serta keterbatasan dalam mengikuti perkembangan teknologi dalam pelaksanaan tugas pelayanan publik. Kondisi tersebut menjadi latar belakang penting untuk dilakukan kajian lebih mendalam mengenai proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kecamatan Sawang Kabupaten Aceh Utara.

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada uraian latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) korban Daerah Operasi Militer (DOM) di Kantor Camat Sawang Kabupaten Aceh Utara?
2. Bagaimana dampak proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) korban Daerah Operasi Militer (DOM) di Kantor Camat Sawang Kabupaten Aceh Utara?

1.3 Fokus Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah penelitian di atas, maka fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) korban Daerah Operasi Militer (DOM) di Kantor Camat Sawang Kabupaten Aceh Utara.
2. Dampak proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) korban Daerah Operasi Militer (DOM) di Kantor Camat Sawang Kabupaten Aceh Utara dalam profesionalisme dan transparansi.

1.4 Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah dan fokus penelitian di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) korban Daerah Operasi Militer (DOM) di Kantor Camat Sawang Kabupaten Aceh Utara.
2. Untuk mengetahui dampak proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) korban Daerah Operasi Militer (DOM) di Kantor Camat Sawang Kabupaten Aceh Utara.

1.5 Manfaat Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis
 - a. Sebagai bahan masukan bagi akademisi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang ilmu administrasi publik khususnya mengenai kebijakan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) korban Daerah Operasi Militer (DOM).
 - b. Sebagai tolak ukur sejauh mana dampak kebijakan rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) korban Daerah Operasi Militer (DOM) terhadap kinerja dan pelayanan publik.

2. Manfaat Teoritis

- a. Sebagai distribusi sarana akademik dalam mengembangkan konsep dan teori tentang proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) korban Daerah Operasi Militer (DOM).
- b. Sebagai salah satu referensi untuk penelitian lebih lanjut, terutama bagi mahasiswa yang hendak melakukan penelitian yang berkaitan dengan proses rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) korban Daerah Operasi Militer (DOM).