

REKRUTMEN BERDASARKAN MERITOKRASI DAN DAMPAKNYA TERHADAP TATA KELOLA DESA DI INDONESIA

Mohamad Munir¹, Unggul Sugi Harto², Arif Zainudin³

Universitas Pancasakti, Kota Tegal, Indonesia^{1,2,3}

E-mail: Mohamadmunir24@gmail.com

ABSTRAK

Artikel ini mengkaji dinamika implementasi rekrutmen berbasis meritokrasi dalam tata kelola pemerintahan desa di Indonesia. Latar belakang permasalahan ini muncul karena meskipun regulasi nasional seperti Undang-Undang Desa dan Permendagri telah mengarahkan prosedur seleksi perangkat desa secara objektif dan transparan, praktik di lapangan masih menghadapi tantangan serius akibat dominasi politik lokal, patronase, dan lemahnya pengawasan internal yang berdampak pada akuntabilitas. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka konseptual dan operasional untuk seleksi perangkat desa yang didasarkan pada prinsip legalitas, partisipasi, dan teknologi digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis data empiris dari hasil observasi lapangan tahun 2023-2024, laporan Ombudsman RI, dan studi kasus di berbagai kabupaten. Temuan menunjukkan bahwa kehadiran aktor reformis (kalangan kepala desa, akademisi, dan LSM) berperan sebagai katalisator penting dalam mendorong seleksi berbasis kompetensi, sekaligus menciptakan mekanisme checks and balances praktik publik, dan seleksi terbukti meningkatkan legitimasi dan akuntabilitas hasil seleksi. Namun, konteks politik-sosial seperti struktur patron-klien yang kuat dan budaya kekerabatan masih menjadi kendala utama bagi penerapan meritokrasi secara penuh. Oleh karena itu, dibutuhkan konseptual dan operasional untuk seleksi perangkat desa berbasis meritokrasi yang didasarkan pada prinsip partisipatif, legalitas, dan teknologi digital, dan intervensi negara untuk memastikan seleksi yang adil dan profesional di seluruh wilayah.

Kata Kunci: *Rekrutmen meritokratis, aktor reformis, tata kelola desa, partisipasi publik, patronase politik*

ABSTRACT

This article investigates the dynamics of implementing meritocracy-based recruitment for village officials in Indonesian governance. Despite national regulations mandating objective and transparent selection procedures, implementation is significantly challenged by the dominance of local politics, patronage, and weak internal oversight, impacting overall accountability. This study employs a qualitative approach, utilizing empirical data from 2023–2024 field observations, Indonesian Ombudsman reports, and case studies across various districts. The primary objective is to develop a conceptual and operational framework for village official selection based on the principles of legality, public

participation, and digital technology. The findings show that the presence of reformist actors (village heads, academics, and LSM) is a crucial catalyst. These actors promote competency-based selection and establish effective checks and balances, demonstrably enhancing the legitimacy and accountability of recruitment results. However, entrenched socio-political contexts, particularly strong patron-client structures and kinship-based cultures, remain major obstacles to the full implementation of meritocracy. This article proposes a conceptual and operational framework for merit-based selection founded on participatory principles, legality, and digital technology. It concludes by suggesting the necessity of institutional strengthening and state intervention to ensure fair and professional selection across all regions.

Keywords: *Meritocratic recruitment, reformist actors, village governance, public participation, political patronage*

PENDAHULUAN

Di Indonesia, pengangkatan perangkat desa sangat penting agar pemerintahan daerah dapat berjalan dengan baik. Desa merupakan lembaga pemerintahan terendah dan memegang peranan penting dalam menjalankan program pembangunan serta mengelola sumber daya negara seperti Dana Desa. Oleh karena itu, kualitas dan kredibilitas para pemangku jabatan di tingkat pemerintahan ini sangat penting agar tata kelola pemerintahan desa dapat berjalan (Indarti & Hadi Riono, 2023). Di sisi lain, proses pemilihan perangkat desa sering kali diwarnai oleh masalah transparansi, objektivitas, dan kepastian hukum. Hal ini pada gilirannya akan berdampak pada menurunnya kepercayaan masyarakat dan efektivitas pemerintahan (Bahri, 2020).

Kerangka hukum Indonesia mengizinkan pemerintah daerah untuk mengawasi proses seleksi; namun, perbedaan dalam implementasi dan dinamika politik regional telah mengakibatkan beragam praktik dan

konflik. Misalnya, sengketa hukum di Kabupaten Demak atas seleksi perangkat desa yang masuk ke Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) menunjukkan betapa pentingnya memiliki model perekrutan yang terstandarisasi dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum (Darmanto, 2019; Rahmadani & Retno, 2020). Pengadilan sering kali harus turun tangan untuk menyelesaikan perselisihan antara perangkat desa, seperti prosedur ujian yang tidak adil dan klaim nepotisme. Hal ini menunjukkan betapa lemahnya sistem saat ini (Safitri & Kusdarini, 2019).

Selama pandemi COVID-19, tata kelola desa menjadi sorotan, terutama terkait penggunaan dana desa dan kemampuan perangkat desa untuk melaksanakan program tanggap darurat secara efektif (Ancha et al., 2023). Hal ini memperkuat pernyataan bahwa memilih staf yang kompeten dan bertanggung jawab merupakan persyaratan birokrasi sekaligus

kebutuhan pembangunan. Oleh karena itu, berbagai model dan ide baru telah diterapkan untuk membuat proses perekrutan menjadi lebih baik. Beberapa di antaranya adalah ujian berbantuan komputer (CAT), sistem pendukung keputusan PROMETHEE, dan mekanisme persaingan terbuka yang mencoba memastikan bahwa seleksi didasarkan pada prestasi (Juhardi et al., 2023; Kumalasari et al., 2022; R. Bagus Bambang Sumantri & Suryani, 2023).

Bahkan dengan ide-ide baru ini, masih ada masalah. Studi lapangan menunjukkan bahwa daerah-daerah tertentu masih bergantung pada patronase atau metode rekrutmen yang tidak transparan (Indrayanto et al., 2023; Mashudi et al., 2020). Dalam kasus tertentu, anggota masyarakat menganggap hasil seleksi sudah ditentukan sebelumnya atau dipengaruhi secara politis, sehingga mengikis legitimasi (Setyoko & Patmawati, 2022). Selain itu, ketidaksepakatan tentang proses tersebut masih memberikan banyak tekanan pada lembaga administratif dan peradilan, yang membutuhkan aturan yang lebih jelas dan model prosedural yang lebih kuat.

Makalah ini berpendapat bahwa kurangnya pendekatan yang terstandarisasi, transparan, dan berorientasi pada masyarakat Model seleksi ini mengakibatkan defisit tata kelola dalam administrasi pedesaan. (Siswati, 2017) mengatakan bahwa

meskipun ada aturan lokal, aturan tersebut sering kali tidak diikuti secara adil dan profesional. Akibatnya, para kandidat dan warga desa tidak senang, yang membuat mereka semakin tidak percaya pada sistem tersebut. Situasi ini membutuhkan pendekatan multi-aspek yang mencakup perubahan hukum, penggunaan teknologi, mendapatkan masukan dari semua pihak yang terlibat, dan pengawasan oleh pengadilan.

Beberapa inisiatif empiris dan praktis telah dilakukan untuk mengatasi masalah ini. Misalnya, panitia seleksi desa di Kabupaten Klaten bekerja sama universitas untuk membuat proses perekrutan lebih terbuka (Indrayanto et al., 2023). Dalam kasus lain, advokasi untuk pemanfaatan data terbuka dan penilaian berbasis CAT telah menunjukkan kemanjuran dalam mengurangi favoritisme dan meningkatkan integritas proses seleksi (Kumalasari et al., 2022). Selain itu, putusan pengadilan oleh PTUN dalam berbagai sengketa telah memperkuat landasan hukum pemilihan pejabat desa, yang menggarisbawahi pentingnya menjaga keadilan prosedural (Rahmadani & Retno, 2020; Safitri & Kusdarini, 2019).

Penelitian ini difokuskan pada pengembangan kerangka konseptual dan operasional untuk perekrutan pejabat desa di Indonesia, berdasarkan prinsip kejelasan hukum, partisipasi, dan keterbukaan. tata kelola, dan akuntabilitas teknologi. Model yang diusulkan memadukan wawasan dari

studi regulasi, analisis kasus, praktik lapangan, dan yurisprudensi, yang membahas prinsip normatif dan realitas administratif. Tujuannya adalah untuk menyediakan referensi yang dapat digunakan di berbagai belahan dunia sekaligus memastikan bahwa administrasi desa memiliki kualitas tinggi yang sama di mana pun.

KAJIAN PUSTAKA

Tata kelola desa di Indonesia memegang peranan krusial dalam administrasi pembangunan dan pengelolaan sumber daya negara di tingkat akar rumput. Kualitas aparatur desa menjadi penentu efektivitas pemerintahan, namun proses pengisian jabatan ini sering kali diwarnai oleh konflik kepentingan, kurangnya transparansi, dan masalah objektivitas. Berbagai sengketa hukum terkait seleksi perangkat desa yang bermuara di Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) menunjukkan adanya kelemahan sistemik dan urgensi untuk model rekrutmen yang akuntabel.

Kajian literatur ini memetakan tiga teori sentral yang saling terkait dalam konteks rekrutmen aparatur desa: (1) Teori Meritokrasi; (2) Teori tata kelola (Governance Theory); dan (3) Tantangan Kontekstual: Politik Patronase dan Budaya Lokal; (4) Partisipasi Publik dan Solusi Prosedural.

Teori Meritokrasi dan Ancaman Patronase

Secara konseptual teori ini digunakan sebagai standar normatif untuk menilai rekrutmen yang didefinisikan sebagai proses seleksi pejabat publik yang didasarkan pada kualifikasi, keterampilan, dan prestasi (CAT), bukan berdasarkan koneksi politik atau dukungan personal. Sistem ini dipandang sebagai fondasi tata kelola yang efektif. Literatur akademis secara konsisten mengaitkan birokrasi berbasis merit dengan kinerja kelembagaan yang lebih baik dan peningkatan kepercayaan publik. Sistem meritokrasi yang transparan dan kompetitif dianggap mampu mengurangi korupsi, memperkuat kapasitas negara, dan akan menjadi tolak ukur untuk melihat sejauh mana praktik seleksi perangkat desa menyimpang atau sesuai dengan prinsip objektivitas..

Sebaliknya, praktik yang mengakar kuat di banyak daerah adalah patronase, nepotisme, dan favoritisme. Patronase, sebagai praktik pembagian jabatan berdasarkan loyalitas politik atau kekerabatan, menjadi penghalang utama meritokrasi. Praktik ini menghasilkan aparatur berkualitas rendah, merugikan kinerja kelembagaan, dan menurunkan kualitas layanan publik. Studi oleh Aspinall (2015) menyoroti bagaimana relasi patronase ini mengakar kuat dalam politik lokal di Indonesia, seringkali mengalahkan aturan formal.

Teori Tata Kelola (Governance Theory)

Teori yang untuk menganalisis dampak dari sistem rekrutmen terhadap hasil pemerintahan dengan prinsip akuntabilitas, transparansi, efektivitas, dan legitimasi. Perubahan dalam konteks kelembagaan yang resisten terhadap perubahan, literatur menyoroti pentingnya peran "aktor reformis". Aktor reformis didefinisikan sebagai individu atau kelompok, baik dari internal birokrasi (misalnya kepala desa progresif) maupun eksternal (LSM, akademisi), yang secara aktif mendorong transformasi tata kelola menuju akuntabilitas dan meritokrasi. Para aktor ini tidak hanya bertindak sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai "wirausahawan kebijakan" (policy entrepreneurs) yang mengidentifikasi peluang reformasi dan membangun koalisi dukungan. Studi oleh Sundell (2014) menunjukkan bahwa kehadiran aktor reformis menjadi pembeda kunci antara desa yang berhasil menerapkan seleksi terbuka dan yang tetap mempertahankan praktik patronase. Teori Tata Kelola menjadi jembatan yang menghubungkan input (rekrutmen meritokratis) dengan output (kualitas pemerintahan desa). Penelitian ini secara eksplisit mengkaji dampak rekrutmen terhadap Tata Kelola Desa, terutama dalam konteks peningkatan legitimasi dan akuntabilitas hasil seleksi.

Tantangan Kontekstual: Politik Patronase dan Budaya Lokal

Tantangan terbesar dalam implementasi meritokrasi bukanlah ketiadaan regulasi formal, melainkan kuatnya kelembagaan informal (informal institutions) yang beroperasi di tingkat desa. Konteks politik dan sosial lokal seringkali menentukan hasil akhir seleksi.

Secara politik, aparatur desa sering diposisikan sebagai "agen elektoral" yang berharga bagi elite di tingkat kabupaten. Hicken et al. (2022) mencatat bahwa elite politik bersaing untuk menempatkan loyalis mereka di posisi ini, sehingga kepala desa berada di bawah tekanan untuk mengutamakan loyalitas politik di atas kompetensi. Hal ini mengarah pada apa yang disebut Borry (2013) sebagai kepatuhan yang melanggar aturan (deviant compliance), di mana prosedur formal dijalankan secara simbolis, namun hasilnya telah ditentukan oleh logika patron-klien.

Secara sosial, norma-norma komunal seperti solidaritas kekerabatan dan etika timbal balik (misalnya "balasan budi") dapat memperkuat praktik non-meritokratis. Tomsa & Ufen (2012) mencatat bahwa dalam konteks budaya tertentu, pengangkatan kerabat tidak dipandang sebagai penyalahgunaan wewenang, melainkan kewajiban sosial. Hal ini melemahkan mekanisme pengawasan sosial dan partisipasi warga.

Partisipasi Publik dan Solusi Prosedural

Sebagai penyeimbang dari kuatnya cengkeraman patronase,

literatur menekankan pentingnya keterlibatan publik. Partisipasi publik dalam proses seleksi—mulai dari penyusunan kriteria hingga pemantauan hasil—menciptakan mekanisme akuntabilitas sosial. Keterlibatan ini berfungsi mencegah praktik manipulatif dan meningkatkan legitimasi hasil seleksi. Fox (2015) menggarisbawahi peran akuntabilitas sosial dalam membatasi ruang bagi intervensi elit.

Selain itu, inovasi prosedural dan teknologi didorong sebagai solusi untuk meningkatkan objektivitas. Penggunaan Computer Assisted Test (CAT) dan kolaborasi dengan pihak ketiga yang netral seperti universitas dipandang sebagai praktik yang efektif untuk mengurangi favoritisme dan memastikan integritas proses seleksi.

Kajian pustaka menunjukkan bahwa rekrutmen aparatur desa di Indonesia berada dalam arena pertarungan antara dua kekuatan: di satu sisi, tuntutan regulasi formal akan meritokrasi yang didukung oleh inovasi teknologi (CAT) dan partisipasi publik; di sisi lain, cengkeraman kuat kelembagaan informal seperti patronase politik dan budaya kekerabatan. Literatur mengidentifikasi bahwa keberhasilan transisi menuju meritokrasi sangat bergantung pada kehadiran aktor reformis yang mampu menavigasi konteks sosio-politik ini dan menciptakan mekanisme checks and balances yang efektif di tingkat lokal.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif didasarkan untuk kebutuhan menggali dan memahami secara mendalam terhadap fenomena kompleks rekrutmen perangkat desa berbasis meritokrasi yaitu suatu upaya untuk merasionalisasi dan menginterpretasikan realitas kehidupan berdasarkan pemahaman peneliti yang menemukan studi empiris (Savin-Baden & Howell Major, 2023). Penelitian ini menggunakan analisis empiris untuk membahas fakta lapangan terkait penerapan meritokrasi dalam pemilihan perangkat desa/pemerintah daerah, dengan fakta empiris yang diambil dari tahun 2023-2024. Tujuan penggunaan studi empiris adalah untuk memperoleh pengetahuan melalui pengamatan langsung atau pengalaman nyata yang dapat diukur atau diobservasi (Zetterberg, 2018).

Pengumpulan Data dan Sumber

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah telaah pustaka. Oleh karena itu, penelitian ini memanfaatkan sumber data yang diperoleh dari laporan data primer dan data sekunder dari dokumen lembaga resmi yang kredibel dan terpercaya, seperti laporan pengawasan dan audit dari Ombudsman dan LAN RI, Regulasi nasional (UU Desa dan Permendagri), serta situs web pemerintah. Data Primer diperoleh langsung dari lapangan melalui observasi dengan aktor kunci (kepala desa, perangkat desa, tokoh masyarakat, dan lembaga swadaya masyarakat

(LSM) yang terlibat dalam proses rekrutmen) yang relevan dengan topik penelitian. Data tersebut kemudian dielaborasi dengan temuan dari artikel jurnal relevan sebelumnya. Pemilihan data dalam penelitian ini didasarkan pada relevansinya dengan kasus yang diteliti, yaitu pelaksanaan seleksi perangkat desa/pemerintah daerah. Kemudian, dalam validasi data untuk penelitian ini, digunakan triangulasi, yaitu penggunaan beberapa sumber data untuk memudahkan perbandingan dan memperoleh data yang objektif. Data yang dianalisis berupa gambar, tabel, dan pernyataan naratif yang diperoleh dari sumber data penelitian.

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis empiris untuk mengkaji penerapan meritokrasi dalam pemilihan perangkat desa atau perangkat daerah. Oleh karena itu, dalam menganalisis data penelitian dilakukan langkah-langkah sebagai berikut. Pertama, Identifikasi Data: pemilihan jenis data yang dianalisis dalam penelitian ini adalah konten media sosial dan dokumen tertulis. Kedua, Pengembangan Kode: mengidentifikasi dan mendefinisikan kategori yang relevan dengan topik penelitian. Ketiga, Coding: menerapkan kode pada data berdasarkan temuan yang diidentifikasi. Keempat, Interpretasi: menyajikan data yang terorganisir dan menafsirkan hasilnya untuk mengidentifikasi pola, tema, dan wawasan yang lebih dalam. Kelima, Penarikan Kesimpulan:

menarik kesimpulan berdasarkan temuan pola yang muncul, serta melakukan verifikasi untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan, terutama terkait dengan dampak rekrutmen terhadap legitimasi dan akuntabilitas tata kelola desa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor-Faktor Utama yang Mempengaruhi Rekrutmen Berbasis Meritokrasi di Tingkat Desa di Indonesia

Kebijakan nasional dan daerah baru di Indonesia sejak UU Desa tahun 2014 telah mendorong penggunaan metode perekrutan berbasis prestasi seperti ujian dan seleksi kompetitif. Tujuan dari langkah-langkah ini adalah untuk menciptakan sistem prestasi di desa. Desa-desa dengan pemimpin yang reformis dan banyak keterlibatan publik sering kali mampu menggunakan sistem ini dengan sukses. Hal ini membantu mempromosikan perekrutan yang meritokratis. Di sisi lain, desa-desa yang tidak memiliki hal-hal ini cenderung terus menggunakan praktik perekrutan yang dipolitisasi dan berbasis patronase.

Rekrutmen berdasarkan meritokrasi berarti memilih pejabat publik berdasarkan kualifikasi, keterampilan, dan prestasi mereka, bukan koneksi atau dukungan mereka. Model rekrutmen ini secara luas dianggap sebagai aspek mendasar dari tata kelola yang efektif, karena model ini mendorong kompetensi profesional, mengurangi favoritisme, dan

meningkatkan akuntabilitas dalam administrasi publik (Kuipers, 2019). Selama ini, para ahli telah mengaitkan sistem birokrasi berbasis meritokrasi dengan kinerja birokrasi yang lebih baik dan kepercayaan yang lebih besar pada lembaga (Antlöv, Wetterberg, & Dharmawan, 2016). Di sisi lain, perekrutan orang berdasarkan koneksi pribadi, nepotisme, atau loyalitas politik biasanya menghasilkan pejabat yang berkualitas rendah, yang merugikan kinerja lembaga. Ombudsman mengatakan bahwa perekrutan orang berdasarkan koneksi mereka di Indonesia menyebabkan manajemen yang buruk dan layanan publik yang berkualitas rendah (Ombudsman R, 2020). Sistem meritokrasi dapat membantu memerangi korupsi, meningkatkan kemampuan negara untuk melakukan tugasnya, dan memperkuat demokrasi dengan mempromosikan kompetensi dan keterbukaan.

Peran Aktor Reformis dalam Menavigasi Rekrutmen Meritokrasi di Pemerintahan Desa Dalam konteks tata kelola desa, aktor reformis didefinisikan sebagai individu atau kelompok yang secara

Aktif mendorong transformasi tata kelola menuju tata kelola yang lebih akuntabel, transparan, dan berbasis prestasi (Matsui, 2003). Mereka tidak hanya bertindak sebagai pelaksana teknis kebijakan, tetapi juga sebagai wirausahawan kebijakan yang mampu mengidentifikasi peluang reformasi,

membangun koalisi dukungan, dan mendorong perubahan kelembagaan yang berkelanjutan (Andersen & Cornel, 2023). Dalam sebuah studi (Sundell, 2014), peran aktor reformis ini terbukti penting dalam membedakan antara desa yang menerapkan prosedur seleksi terbuka dan berbasis kompetensi dan desa yang mempertahankan praktik patronase.

Aktor reformis dalam tata kelola pemerintahan daerah dapat diartikan sebagai individu atau kelompok yang berperan sebagai agen perubahan yang mendorong transformasi sistem pemerintahan ke arah yang lebih responsif, efisien, dan demokratis (Toledano & Kazemi, 2022). Mereka merupakan penggerak yang berupaya mendekatkan sistem sosial atau politik dengan cita-cita masyarakat melalui perubahan yang terencana dan sistematis (Andersen & Cornell, 2023). Berbeda dengan gerakan revolusioner yang secara radikal menolak nilai-nilai lama, aktor reformis cenderung mendasarkan gagasannya pada konsep liberalisme, sosialisme, dan demokrasi atau nilai-nilai keagamaan yang bertujuan untuk memperbaiki sistem yang ada. Karakteristik utama dari para pelaku reformis adalah kemampuan mereka untuk mengidentifikasi masalah dalam tata kelola lokal dan mengusulkan solusi yang inovatif dan berkelanjutan (Williams et al, 2020).

Aktor reformis memiliki peran strategis dalam mendorong perubahan di tingkat lokal karena mereka lebih

memahami konteks dan dinamika lokal (Gaventa, 2004). Mereka bekerja untuk memperkuat lembaga lokal, mendelegasikan sumber daya kekuasaan dan kendali kepada masyarakat, memastikan kesetaraan dalam partisipasi masyarakat, dan membawa perubahan dalam budaya tata kelola lokal (Kerslake et al., 2020). Dalam konteks Indonesia, aktor reformis muncul sebagai respons terhadap sistem politik yang sebelumnya terpusat dan otoriter, mendorong penerapan otonomi daerah dan demokratisasi di tingkat lokal (Ramdhon, 2021).

Dalam tata kelola desa, pelaku reformis dapat dikategorikan ke dalam beberapa tipologi berdasarkan posisi dan peran mereka dalam proses perubahan (Toledano & Kazemi, 2022). Pertama, pelaku reformis internal terdiri dari pejabat pemerintah, birokrat, atau politisi yang memiliki visi perubahan dan bekerja dari dalam sistem untuk mendorong reformasi (De Gramont, 2014). Kedua, pelaku reformis eksternal meliputi organisasi masyarakat sipil, akademisi, media, dan kelompok warga negara yang memberikan tekanan dari luar sistem untuk mendorong perubahan (Gaventa, 2004).

Aktor reformis juga dapat dibedakan berdasarkan pendekatan yang mereka gunakan (De Gramont, 2014). Beberapa reformis menggunakan pendekatan top-down dengan mengandalkan kepemimpinan politik

dan perubahan kebijakan dari atas, sementara yang lain menggunakan pendekatan bottom-up dengan memobilisasi tekanan dari bawah untuk mendorong tata kelola yang lebih baik (De Gramont, 2014). Pendekatan aktor rasional menekankan pentingnya memperhatikan insentif eksternal daripada mempertimbangkan komitmen reformasi sebagai karakteristik intrinsik individu tertentu (De Gramont, 2014). Bahkan pemimpin yang paling tercerahkan pun tidak mungkin memulai upaya reformasi kecuali mereka yakin perubahan itu mungkin terjadi mengingat kekuatan politik dan finansial yang mendukung dan menentanginya (De Gramont, 2014).

Berdasarkan hasil penelitian lapangan di tiga provinsi (Jawa Tengah, Kalimantan Barat, dan Sulawesi Selatan), aktor reformis dalam konteks rekrutmen perangkat desa dapat diklasifikasikan menjadi tiga tipe:

1. Tipe kelembagaan: Kepala desa atau sekretaris desa yang memiliki visi reformis dan berkomitmen untuk menghindari praktik jual beli jabatan.
2. Jenis advokasi: Lembaga swadaya masyarakat (LSM) setempat atau jaringan pemuda desa melakukan pemantauan dan pendidikan masyarakat.
3. Jenis Katalis Eksternal: Fasilitator desa atau akademisi lokal yang membantu dalam penyusunan

hukum dan pelatihan panitia seleksi.

Para pelaku reformis mengembangkan berbagai strategi untuk mendorong perubahan dalam tata kelola lokal (Toledano & Kazemi, 2022). Salah satu strategi utamanya adalah membangun koalisi horizontal dalam pemerintahan, dimana mereka yang berupaya memajukan reformasi tertentu dapat memperkuat kekuasaan mereka dengan mencari sekutu yang simpatik di departemen atau lembaga pemerintah lainnya (Toledano & Kazemi, 2022). Strategi lainnya adalah membangun koalisi vertikal yang menghubungkan para pelaku reformis di berbagai tingkat pemerintahan, dari lokal hingga nasional, untuk memperkuat posisi tawar mereka (Toledano & Kazemi, 2022).

Aktor reformis juga menggunakan strategi mengubah kepentingan mereka yang berkuasa agar lebih selaras dengan kemajuan reformasi (De Gramont, 2014). Untuk setiap reformasi, ada aktor tertentu yang dukungan aktif atau kepatuhan pasifnya diperlukan untuk membuka jalan bagi kemajuan (Wang & Pan, 2024). Setelah mereka yang perlu diyakinkan telah diidentifikasi, penting untuk memahami kepentingan dan insentif utama yang mendorong pilihan dan tindakan mereka (Yao et al., 2022). Kemudian, para reformis dapat menggunakan informasi ini untuk mempertimbangkan apakah/bagaimana mereka atau sekutu

mereka dapat secara strategis memengaruhi hal ini melalui kombinasi insentif dan disinsentif untuk meningkatkan dukungan bagi reformasi yang berarti (Toledano & Kazemi, 2022).

Di Indonesia, strategi aktor reformis dalam mempromosikan tata pemerintahan yang baik tercermin dalam upaya menciptakan sistem pelayanan publik yang baik sebagai bagian dari strategi reformasi birokrasi dalam pemberantasan korupsi (Anggraeni, 2014). Revolusi mental yang ditawarkan dapat ditransformasikan menjadi program reformasi birokrasi yang membutuhkan komitmen dan model konkret dari seorang pemimpin untuk menyelesaikan program tersebut (Anggraeni, 2014).

Beberapa strategi yang telah dilakukan oleh aktor reformis telah dihimpun oleh penulis beserta dampak dari kehadiran aktor tersebut. Sebagai bentuk hubungan antara aktor reformis dengan kualitas seleksi pegawai pemerintah desa khususnya di Indonesia.

Tabel 1. Dampak Aktor Reformis

Daerah	Tipe Aktor Reformis	Proses Seleksi	Hasil
Kulonprogo (DIY)	Kepala Desa & Akademisi	Tes Tertulis & CAT (Tes Penilaian-Komputer)	Skor tinggi dan akurat, tidak ada protes
Banyumas (Jawa Tengah)	Sekretaris Desa & Fasilitator Desa	Buka Tes manual & Wawancara publik	Kepuasan masyarakat tinggi (82% responden Merasa puas)
Pesisir Selatan (Sumatra Barat)	LSM Lokal & Organisasi Pemuda	Sosialisasi & Tes Publik Online	Tidak ada pengangkatan keluarga kepala desa.
Kuta Kartanegara (Kalimantan Timur)	Tidak aktor reformis	Pemunjukan langsung & manipulasi nilai	3 kasus sengketa hukum antara Pejabat desa (2022)

Sumber: Data Rekapitulasi Hasil

Observasi LAPRI dan Laporan Ombudsman RI (2023-2024)

Sebagaimana terlihat pada Tabel 1, pemerintahan desa yang tidak memiliki aktor reformis memiliki kasus sengketa hukum dengan perangkat desa. Kehadiran aktor reformis dalam struktur pemerintahan desa berperan penting sebagai katalisator terbentuknya mekanisme checks and balances internal, yaitu sistem pengawasan dan keseimbangan kekuasaan yang menjaga agar proses pemerintahan, khususnya rekrutmen perangkat desa, tidak terjebak pada pola patronase. Patronase yang diartikan sebagai praktik pembagian jabatan berdasarkan loyalitas politik atau hubungan kekerabatan menjadi kendala utama terwujudnya meritokrasi di tingkat desa (Aspinal, 2015). Dalam konteks ini, aktor reformis berperan tidak hanya sebagai aktor teknis atau administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mendorong terciptanya keseimbangan kekuasaan antara kepala desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), masyarakat sipil, dan panitia seleksi.

Secara empiris, temuan LAPRI dan Ombudsman RI (2023-2024) menunjukkan bahwa desa dengan aktor reformis mampu menciptakan forum deliberatif yang menjadikan proses rekrutmen lebih terbuka dan akuntabel. Di Kulon Progo, misalnya, seorang kepala desa reformis bersama akademisi setempat menginisiasi pelaksanaan Computer Assisted Test (CAT) yang

tidak hanya meningkatkan objektivitas, tetapi juga membatasi ruang intervensi eksternal, seperti campur tangan elite partai atau pejabat kecamatan. Langkah ini memperkuat posisi panitia seleksi sebagai entitas profesional yang berada di luar kendali langsung kepala desa, suatu bentuk pemisahan kekuasaan internal. Sementara itu, di Pesisir Selatan, keterlibatan Karang Taruna dan LSM lokal dalam proses audit sosial hasil seleksi mengimbangi dominasi kepala desa dan menciptakan saluran partisipasi masyarakat yang efektif dalam mencegah nepotisme.

Peran katalis dari para pelaku reformis konsisten dengan pendekatan institusionalisme baru, yang menekankan pentingnya perubahan berbasis agen dalam lingkungan kelembagaan yang tidak aktif atau resistan terhadap perubahan (Ahrens, 2023). Mereka menjadi pelaku kritis yang memperkenalkan norma-norma baru (misalnya transparansi, kompetensi, dan integritas) ke dalam budaya politik lokal yang sebelumnya patrimonial. Bahkan ketika sistem formal tidak secara eksplisit menyediakan mekanisme pengawasan, kehadiran para pelaku reformis dapat merekayasa struktur informal penyeimbangan kekuasaan, misalnya melalui pembentukan komite independen, keterlibatan publik dalam seleksi, atau penyusunan Perdes yang lebih ketat.

Dengan demikian, aktor reformis menjadi elemen utama dalam

mendorong praktik tata kelola yang tidak hanya patuh secara administratif, tetapi juga adil secara substantif. Mereka berfungsi sebagai penyeimbang internal terhadap potensi dominasi kepala desa dalam proses seleksi, serta sebagai penjaga nilai-nilai meritokratis dalam lingkungan yang sering didominasi oleh hubungan patrimonial (Rohman et al., 2025).

Keterlibatan Publik

Keterlibatan masyarakat dalam pemilihan perangkat desa merupakan unsur penting dalam membangun tata kelola desa yang partisipatif, akuntabel, dan responsif. Dengan dibukanya ruang kebijakan desa pasca pemberlakuan Undang-Undang No. 6/2014 tentang Desa, partisipasi masyarakat tidak hanya dibutuhkan dalam musyawarah pembangunan, tetapi juga dalam menentukan siapa yang menduduki jabatan strategis di tingkat desa.

Keterlibatan ini menciptakan sistem akuntabilitas sosial yang berfungsi untuk mencegah praktik manipulatif seperti jual beli jabatan, nepotisme, atau intervensi elit politik lokal (Fox, 2015). Bentuk partisipasi warga negara meliputi keterlibatan dalam penyusunan kriteria seleksi, proses pengujian publik dokumen kandidat, dan keterlibatan masyarakat dalam forum untuk mengevaluasi dan memantau hasil seleksi. Ketika warga negara memiliki akses ke informasi seleksi dan mekanisme pengaduan, transparansi meningkat, dan potensi konflik kepentingan diminimalkan.

Tabel 2: Studi Empiris Keterlibatan Publik dalam

Daerah	Bentuk-bentuk Keterlibatan Publik	Dampak Terukut	Sumber
Kulonprogo (DIY)	Uji Publik dokumen Kandidat, sosialisasi seleksi melalui Forum desa.	Tidak ada perselisihan pasca seleksi, meningkatkan legitimasi komite	LAPRI, 2024
Banyumas (Jawa Tengah)	Partisi warga dalam pengembangan kriteria dan pelaksanaan ujian	82% warga menyatakan puas dengan hasil seleksi	LAPRI, 2024
Pesisir Selatan (Sumatra Barat)	Keterlibatan Organisasi Kepemudaan dan LSM dalam Audit Hasil Seleksi.	Tidak ada pengangkatan keluarga kepala desa.	LAPRI, 2024
Jember (Jawa Timur)	Forum warga daring dan Pengawasan terbuka terhadap hasil ujian.	Penurunan laporan keberatan dari peserta seleksi.	Welasari dkk., 2021
Kutai Kartanegara (Kalimantan Timur)	Tidak ada partisipasi warga dalam seleksi.	3 laporan ke Ombudsman; ditemukan praktik manipulasi nilai.	(Ombudsman & Najih, 2024)
Demak (Jawa Tengah)	Musyawarah Desa dalam menentukan kriteria dan panitia	Konflik seleksi menurun dibandingkan periode sebelumnya.	(Bahri, 2020)

Tabel 2, diatas menunjukkan bahwa tingkat partisipasi masyarakat mempunyai korelasi positif dengan kualitas dan legitimasi proses seleksi perangkat desa. Di daerah yang partisipatif seperti di Kulon Progo dan Banyumas, proses seleksi tidak hanya transparan, tetapi juga menghasikan perangkat desa yang diterima oleh masyarakat. Sebaliknya, di daerah seperti Kutai Kartanegara yang tidak melibatkan masyarakat secara aktif, muncul masalah seperti ketidakpuasan peserta, intervensi kepala desa, dan pelaporan ke lembaga pengawasan eksternal seperti Ombudsman RI.

Lebih jauh, sebuah studi oleh (Rohman et al., 2025) menekankan bahwa keterlibatan publik yang

bermakna bukan hanya keterlibatan simbolis, tetapi mengandung unsur-unsur pengawasan yang bersifat deliberatif dan aktif, yang secara jelas membatasi ruang bagi praktik patronase. Efektivitas partisipasi publik juga bergantung pada kapasitas masyarakat desa, akses terhadap informasi, dan budaya politik setempat. Tantangan seperti hubungan patron-klien, terbatasnya pendidikan warga, dan tidak adanya saluran pengaduan sering kali melemahkan posisi masyarakat sebagai pengawas seleksi. Oleh karena itu, penguatan kapasitas warga, penyediaan mekanisme pelaporan yang aman, dan digitalisasi sistem seleksi dapat menjadi solusi untuk memperkuat peran publik dalam tata kelola rekrutmen perangkat desa.

Konteks Politik dan Sosial

Konteks politik dan sosial setempat merupakan faktor struktural yang menentukan apakah seleksi perangkat desa dapat dilakukan secara meritokratis atau menjadi ladang patronase. Meskipun kerangka regulasi nasional telah mengatur secara rinci prosedur seleksi terbuka melalui Permendagri No. 83/2015 jo. No. 67/2017, implementasi kebijakan tersebut sangat bergantung pada struktur relasi kuasa, budaya politik setempat, dan konfigurasi sosial desa setempat (Aspinal, 2015). Dalam banyak kasus, desa-desa yang berada dalam orbit patronase politik menunjukkan kecenderungan kuat untuk mempertahankan sistem rekrutmen

yang didasarkan pada kedekatan personal, hubungan kekerabatan, dan imbalan politik. Hal ini bukan disebabkan oleh kurangnya regulasi, melainkan lebih disebabkan oleh kuatnya kelembagaan informal yang mengalahkan aturan formal.

Secara politis, desa sering menjadi bagian dari strategi elektoral politisi di tingkat distrik. Pejabat desa sering kali iposisikan sebagai "agen elektoral" yang harus loyal kepada kepala desa dan elite partai lokal. Sebagaimana dicatat oleh (Hicken et al., 2022), "pejabat desa dipandang sebagai modal politik yang berharga dalam kampanye elektoral, oleh karena itu partai dan elite bersaing untuk menempatkan loyalis pada posisi ini". Dalam situasi ini, kepala desa terjebak di bawah tekanan politik untuk memenuhi tuntutan aktor di luar struktur pemerintahan desa, seperti anggota DPRD, pemimpin partai, atau jaringan bisnis lokal. Praktik ini mengarah pada kepatuhan yang melanggar aturan, di mana peraturan diterapkan secara simbolis, tetapi hasilnya masih ditentukan oleh logika patron-klien (Borry, 2013).

Secara sosial, norma-norma komunal seperti solidaritas kekerabatan dan etika timbal balik memperkuat praktik-praktik non-meritokrasi. Di desa-desa yang hubungan kekerabatannya dominan (misalnya di beberapa wilayah Nusa Tenggara Timur atau Sulawesi Selatan), pengangkatan kerabat sebagai pejabat desa sering kali

dipandang sebagai bentuk alami "balasan budi", bukan penyalahgunaan wewenang (Tomsa & Ufen, 2012). Ketika masyarakat menginternalisasi nilai ini, mekanisme pengawasan sosial menjadi lemah, dan warga cenderung bersikap pasif terhadap nepotisme. Lebih jauh, kondisi ini diperburuk oleh lemahnya kapasitas pengawasan dari aktor-aktor kontrol eksternal seperti BPD atau inspektorat daerah yang tidak memiliki sumber daya dan legitimasi yang cukup untuk menegakkan prosedur merit.

Selain itu, struktur sosial yang hierarkis dan budaya yang menghargai pemimpin desa membuat warga enggan bersuara, bahkan ketika mereka menyadari adanya penyimpangan dalam proses seleksi. Tidak adanya saluran pengaduan yang aman dan efektif juga menghambat partisipasi warga dalam menuntut keadilan prosedural. Dalam konteks ini, keadilan formal tidak dapat diakses karena keadilan sosial mengorbankan dan menjaga keharmonisan. Seperti yang dijelaskan dalam penelitian (Rohman et al., 2025), "Jika tidak ada kepemimpinan reformis yang kuat atau norma sosial yang mendukung, prosedur rekrutmen sering kali dimanipulasi untuk mempertahankan jaringan kekuasaan yang ada".

Tabel 3. Fakta Empiris Konteks Politik dan Sosial dalam Pemilihan Perangkat Desa

Kabupaten/Kota	Dominasi Politik lokal	Karakter Sosial	Pola Seleksi	Implikasi
Kutai Kartanegara (East Kalimantan)	Intervensi Kepala desa & elit	Hirarki kekuasaan yang kuat	Penunjukan langsung kerabat	Sengketa hukum, dilaporkan ke Ombudsman Republik Indonesia
Soppeng (South Sulawesi)	Klan dan politik lokal yang dominan	Norma keluarga	Pemilu tertutup	Warga negara pasif, tidak ada pengawasan
Kulonprogo (DIY)	Tata kelola yang inklusif	Sosial Partisipatif	Tes penilian Komputer (CAT) & tes publik	Legitimasi tinggi nol konflik.
Demak (Central Java)	Persaingan elit lokal	Konservatif komunal	Terbuka, namun rawan tekanan	Kriteria longgar, hasil dipertanyakan.
Pesisir Selatan (South Sumatra)	Kepala Desa bersifat dominan	Gotong royong culture	Tekanan publik melalui LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat)	Penolakan nepotisme berhasil

Hasil pantauan LAPRI tahun 2023-2024 terhadap 15 kabupaten/kota di Indonesia menunjukkan bahwa dominasi hubungan patronase politik dan kultur sosial komunal menjadi penyebab utama belum terlaksananya seleksi perangkat desa secara meritokratis. Sebanyak 73% desa yang diobservasi masih menjalankan pola rekrutmen berdasarkan kedekatan personal dan afiliasi politik, bukan berdasarkan kualifikasi objektif atau hasil seleksi kompetitif. Temuan ini juga dikuatkan dengan 9 laporan maladministrasi yang diterima Ombudsman RI terkait seleksi perangkat desa sepanjang tahun 2023, yang mana 6 diantaranya secara langsung menyebutkan adanya praktik intervensi politik dari kepala desa dan elite lokal dalam penentuan hasil seleksi.

Sebagai contoh, di Kabupaten Kutai Kartanegara (Kalimantan Timur), hasil investigasi menunjukkan bahwa dari 12 desa yang menyelenggarakan seleksi perangkat desa, 10 desa

menunjuk perangkat secara langsung tanpa melalui proses seleksi terbuka, dan 7 desa di antaranya melibatkan keluarga dekat kepala desa. Hal ini memicu protes warga dan dilaporkan ke Ombudsman dengan dugaan pelanggaran asas transparansi dan akuntabilitas. Dalam keterangannya, Ombudsman menyatakan bahwa "terjadi pelemahan fungsi panitia seleksi yang tunduk pada tekanan kekuasaan kepala desa" (Ombudman & Najih, 2024).

Kasus serupa terjadi di Kabupaten Soppeng (Sulawesi Selatan), di mana struktur sosial kekerabatan yang kuat menyebabkan masyarakat mengabaikan proses seleksi yang tidak transparan. Kepala desa mengangkat dua orang kerabatnya sebagai pejabat tanpa ada protes dari masyarakat, karena hubungan sosial yang berdasarkan asas *silaturahmi* mendorong warga untuk menjaga kerukunan sosial dan menghindari konflik terbuka. Hal ini menunjukkan bagaimana norma sosial yang menjunjung tinggi kesetiaan dan kekerabatan dapat membungkam fungsi kontrol sosial, meskipun terjadi pelanggaran administratif.

Sebaliknya, di daerah seperti Kabupaten Kulon Progo (DI Yogyakarta), di mana konteks sosial lebih egaliter dan pemimpin masyarakat sipil terlibat aktif, pemilihan pejabat desa lebih akuntabel. Di satu desa, panitia seleksi melibatkan universitas setempat untuk menyelenggarakan

ujian berbasis CAT (Computer Assisted Test), dengan hasil diumumkan secara daring dan ditinjau bersama oleh BPD dan penduduk desa. Tidak ada keberatan yang dilaporkan terhadap hasil seleksi, dan 89% responden survei warga menyatakan bahwa mereka "percaya bahwa proses seleksi adil dan tanpa intervensi."

Data tersebut menunjukkan bahwa konteks politik-sosial desa, yaitu sejauh mana hubungan patron-klien, norma sosial kolektif, dan kekuasaan elit lokal secara langsung memengaruhi integritas proses seleksi perangkat desa. Ketika struktur kekuasaan tertutup dan didasarkan pada loyalitas pribadi, peluang untuk seleksi meritokratis sangat kecil. Namun, ketika struktur sosial membuka ruang bagi partisipasi, musyawarah, dan kontrol publik, praktik rekrutmen berbasis kompetensi cenderung lebih berhasil dilaksanakan.

KESIMPULAN

Studi ini menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan rekrutmen berbasis meritokrasi dalam tata kelola desa di Indonesia sangat bergantung pada keberadaan aktor reformis, keterlibatan publik yang substantif, dan kondisi politik-sosial setempat. Meskipun kerangka hukum nasional telah memberikan acuan normatif untuk proses seleksi aparatur desa yang adil dan transparan, praktik di lapangan masih sangat bervariasi. Hal ini disebabkan oleh kuatnya lembaga informal, budaya politik patron-klien,

dan lemahnya kapasitas pengawasan internal dan eksternal di tingkat desa.

Temuan empiris yang dihimpun dari berbagai kabupaten menunjukkan bahwa kehadiran aktor reformis dari dalam birokrasi desa maupun dari masyarakat sipil dan akademisi dapat berperan sebagai katalisator perubahan. Mereka mampu membangun mekanisme checks and balances internal yang efektif menahan praktik nepotisme dan intervensi elit lokal. Di sisi lain, desa tanpa aktor reformis cenderung mengalami sengketa hukum, legitimasi publik yang rendah terhadap hasil seleksi, dan munculnya praktik manipulatif yang melemahkan akuntabilitas tata kelola desa. Selain itu, keterlibatan masyarakat terbukti menjadi unsur penting dalam peningkatan kualitas seleksi perangkat desa. Ketika warga diberi ruang deliberatif dan akses informasi yang memadai, proses seleksi tidak hanya menjadi lebih transparan, tetapi juga lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Partisipasi masyarakat yang bermakna dapat mencegah kooptasi proses seleksi oleh elit desa dan memperkuat kepercayaan warga terhadap lembaga pemerintahan desa. Namun, keberhasilan partisipasi ini sangat bergantung pada kapasitas warga, ketersediaan jalur pelaporan yang aman, dan budaya politik yang mendukung keterbukaan.

Kontribusi penting dari penelitian ini adalah pengembangan kerangka konseptual dan operasional untuk

rekrutmen pejabat desa berdasarkan prinsip meritokrasi, akuntabilitas hukum, dan partisipasi masyarakat. Model ini memadukan temuan empiris dengan institusionalisme baru dan teori aktor dalam tata kelola lokal. Dalam kerangka ini, reformasi seleksi aparatur desa tidak dapat hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga harus melibatkan transformasi norma dan praktik yang bersifat struktural dan kultural.

Untuk ke depannya, kajian ini merekomendasikan beberapa langkah strategis, yaitu:

- (1) memperkuat kedudukan hukum panitia seleksi sebagai lembaga yang independen dari kepala desa,
- (2) mengimplementasikan teknologi seperti Computer Assisted Test (CAT) secara menyeluruh untuk menjamin objektivitas seleksi,
- (3) memfasilitasi keterlibatan publik secara deliberatif melalui forum warga dan audit sosial, dan
- (4) perlunya intervensi lembaga negara seperti Ombudsman RI dan Kementerian Dalam Negeri untuk memastikan konsistensi penerapan meritokrasi di seluruh daerah.

Mengingat kompleksitas lokal dan variabel institusional yang mempengaruhi proses rekrutmen, pendekatan tata kelola multi-aktor dan multi-level merupakan persyaratan utama dalam membangun sistem demokrasi dan sistem rekrutmen aparatur desa yang efektif. Penelitian lebih lanjut perlu dilakukan untuk mengeksplorasi dinamika jangka

panjang antara reformasi kelembagaan di tingkat desa dan peningkatan kualitas layanan publik serta kepercayaan warga terhadap tata kelola pemerintahan daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancha, A., Rahayu, D., & Yahya, R. (2023). The Dilemma of Village Fund Management during the Covid 19 Pandemic. *Journal of STIA Bengkulu: Committee to Administration for Education Quality*, 9(2). <https://doi.org/10.56135/jsb.v9i2.108>
- Andersen, D., & Cornell, A. (2023). Voting for bureaucracy? Contestation, suffrage and meritocracy. *European Journal of Political Research*, 62(4), 1122-1145. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12553>
- Bahri, S. (2020). Conflict Analysis and Resolution (Case Study: Recruitment of Village Apparatus in Demak Regency in 2017-2018). *Politeia: Journal of Political Science*, 12(1). <https://doi.org/10.32734/politeia.v12i1.3301>
- Darmanto, A. (2019). Filling Village Apparatus Based on Demak Regency Regional Regulation Number 1 of 2018 concerning Appointment and Dismissal of Village Apparatus in 2018. *Journal of Ius Constituendum*, 4(1). <https://doi.org/10.26623/jic.v4i1.1534>
- Gaventa, J. (2004). *Representation, Community Leadership and Participation: Citizen Involvement in Neighborhood Renewal and Local Governance*. Institute of Development Studies.
- Indarti, N., & Hadi Riono, S. (2023). Optimizing Village Governance: An In-depth Evaluation of the Village Apparatus Selection Process. *Jurnal Bangun Abdimas*, 2(2). <https://doi.org/10.56854/ba.v2i2.259>
- Indrayanto, B., Suranto, M., Setyawanti, D., Lady Sulistyowatie, S., Julianto SN, A., Haris, A., & Tukiyo. (2023). ASSISTANCE IN SOCIALIZATION AND SELECTION OF VILLAGE OFFICIALS IN KARANGDOWO SUB-DISTRICT, KLATEN DISTRICT. *WIDHARMA - Widya Dharma Journal of Service*, 2(01). <https://doi.org/10.54840/widharma.v2i01.60>
- Juhardi, U., Khairullah, K., Apridiansyah, Y., & Kusnandi, A. (2023). Implementation of Promethee Method for Selection of Direct Cash Assistance Recipients. *J-SISKO TECH*

- (*Journal of Information Systems Technology and Computer Systems TGD*), 6(1). <https://doi.org/10.53513/jsk.v6i1.7389>
- Kerslake, L. B., Armstrong, T., & Alakeson, V. (2020). *People Power* (1st ed., Vol. 1). National Lottery Funded. www.locality.org.uk
- Kumalasari, E., Karaman, J., Mustikasari, D., & Kurniawan, F. (2022). Analysis of Question Items in the Computer-Assisted Test (CAT)-based Village Device Selection Test as a Form of Evaluation Process. *JOURNAL OF SYLLOGISM: Study of Mathematics and its Learning*, 7 (1). <https://doi.org/10.24269/silogisme.v7i1.5678>
- Mashudi, S., Aliyadi, A., Abdurrozzaq, I., Kumalasari, E., & I.P., F. (2020). Implementation of Village Apparatus Recruitment and Selection. *WIDYABHAKTI Popular Scientific Journal*, 3(1). <https://doi.org/10.30864/widyabhakti.v3i1.233>
- Matsui, K. (2003). Decentralization in Nation State Building of Indonesia. In *IDE Research Paper* (Issues 2003-08).
- R. Bagus Bambang Sumantri, & Suryani, R. (2023). Assistance and Implementation of Computer-based Village Apparatus Open Selection. *Joong-Ki: Journal of Community Service*, 2(2). <https://doi.org/10.56799/joongki.v2i2.1598>
- Rahmadani, A., & Retno, A. (2020). The Role of the Yogyakarta State Administrative Court in Resolving Village Apparatus Disputes (Case Study of Case No. 3/G/2017/PTUN.YK Regarding Bantul Village Apparatus Election). *Journal of Citizenship*, 4(2). <https://doi.org/10.31316/jk.v4i2.1166>
- Ramdhon, A. (2021). *Dynamics of Actors and City Policy. Decentralization and Democratization in Surakarta City 1999-2019*. <https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/199143>
- Safitri, E., & Kusdarini, E. (2019). Dispute Resolution of Village Apparatus Selection Process through the Yogyakarta State Administrative Court. *Journal of Civic and Legal Education*, Vol. 8 (No. 4).
- Setyoko, J., & Patmawati, P. (2022). Village Apparatus Recruitment Based on the Regulation of the Minister of Home Affairs No. 83 of 2015 (Case Study of Panjang Hamlet, Tanah Tumbuh Subdistrict, 2020). *Journal of Politics and Local Government*, 4(1).

Siswati, E. (2017). Evaluation of the Implementation of Village Apparatus Filling in Sidoarjo Regency. *Scientific Journal of Socio Agribis*, 17 (2). <https://doi.org/10.30742/jisa1722017387>

Sundell, A. (2014). ARE FORMAL CIVIL SERVICE EXAMINATIONS THE MOST MERITOCRATIC WAY TO RECRUIT CIVIL SERVANTS? NOT IN ALL COUNTRIES. *Public Administration*, 92(2), 440-457. <https://doi.org/10.1111/PADM.12077>

Toledano, P., & Kazemi, L. (2022). Unlocking the Power of Reformers to Achieve Better Progress on Extractives Governance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4045047>

Williams, D. S., Rosendo, S., Sadasing, O., & Celliers, L. (2020). Identifying local governance capacity needs for implementing climate change adaptation in Mauritius. *Climate Policy*, 20(5). <https://doi.org/10.1080/14693062.2020.1745743>