



## Orasi: Jurnal Ilmu Politik dan Sosial

| ISSN (Online) [3063-9719](https://doi.org/10.63217/orasi.v2i2.286) |  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>  
DOI: <https://doi.org/10.63217/orasi.v2i2.286>



### Peran Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) dalam Penyelesaian Sengketa Aparatur Sipil Negara (ASN)

Nurul Suci Ramadhani<sup>1</sup>, Rindu Oktavia<sup>2</sup>, Tahani Haura Novari<sup>3</sup>, Tefani Yelzah Putri<sup>4</sup>, Yulia Hanoselina<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Universitas Negeri Padang, Sumatera Barat, Indonesia, [nurulsuci1810@gmail.com](mailto:nurulsuci1810@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Negeri Padang, Sumatera Barat, Indonesia, [rinduoktavia257@gmail.com](mailto:rinduoktavia257@gmail.com)

<sup>3</sup> Universitas Negeri Padang, Sumatera Barat, Indonesia [tahanihaura2909@gmail.com](mailto:tahanihaura2909@gmail.com)

<sup>4</sup> Universitas Negeri Padang, Sumatera Barat, Indonesia, [tefanivelzahputri28@gmail.com](mailto:tefanivelzahputri28@gmail.com)

<sup>5</sup> Universitas Negeri Padang, Sumatera Barat, Indonesia, [yuliahanoselina@fis.unp.ac.id](mailto:yuliahanoselina@fis.unp.ac.id)

Corresponding Author: [nurulsuci1810@gmail.com](mailto:nurulsuci1810@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *Indonesia as a legal state places the rule of law as the main foundation in the administration of government, including in the management of the Civil State Apparatus (ASN) which consists of Civil Servants (PNS) and Government Employees with Work Agreements (PPPK) who often face employment disputes due to official decisions deemed detrimental, such as dismissal, transfer, or disciplinary sanctions. This study aims to analyze the role of the Administrative Court (PTUN) in resolving ASN disputes, examine dispute resolution mechanisms, identify implementation constraints, and formulate strategic efforts to strengthen the effectiveness of PTUN. The research method uses a literature study by examining various scientific sources such as journal articles, books, and relevant laws and regulations. The research findings indicate that PTUN has a vital role in providing legal protection for ASN through the examination of the legality of State Administrative Decisions (KTUN), with resolution mechanisms through administrative efforts to the ASN Consideration Agency (BPASN) and lawsuits to PTUN. However, its effectiveness is hindered by overlapping authorities, lack of legal understanding among ASN, non-compliance with court decisions, and slow judicial processes, thus requiring regulatory harmonization, institutional capacity building, digitalization of the judicial system, legal education, and enforcement of decision implementation to realize justice and legal certainty for ASN as well as a professional and accountable bureaucracy.*

**Keywords:** *The Role of, The Administrative Court, Resolving Civil Servant Disputes*

**Abstrak:** Indonesia sebagai negara hukum menempatkan aturan hukum sebagai landasan utama dalam penyelenggaraan pemerintahan, termasuk dalam pengelolaan kepegawaian Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang seringkali menghadapi sengketa kepegawaian akibat keputusan pejabat yang dianggap merugikan, seperti pemberhentian, mutasi, atau sanksi disiplin. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) dalam penyelesaian sengketa ASN, mengkaji mekanisme penyelesaian sengketa,

mengidentifikasi kendala implementasi, serta merumuskan upaya strategis untuk memperkuat efektivitas PTUN. Metode penelitian menggunakan studi literatur dengan menelaah berbagai sumber ilmiah seperti artikel jurnal, buku, dan peraturan perundang-undangan yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PTUN memiliki peran vital dalam memberikan perlindungan hukum bagi ASN melalui pengujian legalitas Keputusan Tata Usaha Negara (KTUN), dengan mekanisme penyelesaian melalui upaya administratif ke Badan Pertimbangan ASN (BPASN) dan gugatan ke PTUN. Namun, efektivitasnya terhambat oleh tumpang tindih kewenangan, kurangnya pemahaman hukum ASN, ketidakpatuhan terhadap putusan, dan lambatnya proses peradilan, sehingga diperlukan harmonisasi regulasi, peningkatan kapasitas kelembagaan, digitalisasi sistem peradilan, edukasi hukum, dan penegakan pelaksanaan putusan untuk mewujudkan keadilan dan kepastian hukum bagi ASN serta birokrasi yang profesional dan akuntabel.

**Kata Kunci:** Peran, PTUN, Penyelesaian Sengketa ASN

---

## PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara hukum yang menempatkan aturan hukum sebagai landasan utama dalam penyelenggaraan pemerintahan, termasuk pengaturan hubungan kerja dan kebijakan kepegawaian bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Segala peraturan yang ada di negara Indonesia diatur oleh hukum yang berlaku. Setiap aspek memiliki hukum yang berbeda-beda termasuk dalam mengatur permasalahan dalam pegawai atau aparatur sipil negara. Aparatur sipil negara atau disebut dengan ASN yang merupakan bagian dari birokrasi yang memiliki tujuan terutama dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakatnya. ASN sebagai salah satu abdi negara serta abdi masyarakat yang dituntut untuk menjadi pioner setiap bidang, memiliki kualitas, dedikasi dan etos kerja yang tinggi. Dengan peran penting tersebut, ASN harus dilindungi hak-haknya sekaligus bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas publik secara profesional (Junias, 2023). Pergerakan global dan perubahan sosial-ekonomi di tingkat internasional juga mempengaruhi cara kerja ASN di Indonesia. Transformasi ini tidak hanya mengharuskan ASN untuk meningkatkan profesionalisme, tetapi juga menciptakan kemungkinan konflik kepegawaian baru yang disebabkan oleh perubahan kebijakan atau keputusan administratif. Situasi ini memperkuat perlunya adanya mekanisme perlindungan hukum yang efektif bagi ASN, khususnya terhadap keputusan administrasi negara yang konkret, individual, dan bersifat final (Syahidin dan Sulastri, 2025).

Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) sebagai lembaga peradilan administrasi negara atau bisa juga disebut sebagai lembaga yudisial independen yang memiliki peran yang sangat penting dalam memberikan proteksi hukum bagi ASN melalui penyelesaian perselisihan yang muncul dari keputusan tata usaha negara baik untuk menuntut pemulihan hak-hak yang terabaikan maupun untuk meminta pembatalan atas keputusan yang dinilai cacat hukum. PTUN berwenang memeriksa, memutus, dan menyelesaikan sengketa tata usaha negara ASN. PTUN berfungsi sebagai tempat yudisial yang bersifat mandiri untuk menguji keabsahan keputusan tata usaha negara yang bersifat khusus, individual, dan final, termasuk keputusan yang berkaitan dengan ASN. Dengan demikian, PTUN menjadi sarana krusial dalam menegakkan prinsip legalitas dan memberikan keadilan kepada ASN dalam menghadapi masalah kepegawaian (Syahidin & Sulastri, 2025). Namun, dalam praktiknya, sering kali terjadi perselisihan antara ASN dan pejabat yang menangani kepegawaian atau instansi pemerintah mengenai keputusan administratif yang dianggap merugikan ASN. Perselisihan ini memerlukan cara penyelesaian yang sesuai dengan hukum agar hak-hak ASN terlindungi dan tindakan administratif bisa dipertanggungjawabkan secara hukum. Dalam pandangan konstitusi, semua aktivitas administratif pemerintah harus mematuhi prinsip legalitas yang dinyatakan dalam Pasal 1 ayat (3) UUD 1945. Prinsip ini menegaskan bahwa setiap keputusan administratif, termasuk yang berhubungan dengan pegawai ASN, harus berlandaskan hukum yang jelas, sehingga PTUN

berperan sebagai alat penting untuk mengevaluasi keabsahan keputusan tersebut dalam konteks negara hukum yang modern (Syahidin dan Sulastri, 2025).

Walaupun PTUN memiliki peran signifikan, masih ada beberapa masalah seperti adanya tumpang tindih tugas dengan lembaga non-yudisial, seperti KASN maupun prosedur disiplin internal, minimnya pemahaman ASN mengenai prosedur hukum serta upaya administratif, dan kendala dalam pelaksanaan putusan PTUN (Ihsan, 2014). Maka dari itu, penguatan peran PTUN dan penyesuaian hukum sangat penting agar penyelesaian konflik ASN dapat dilakukan dengan efektif dan memberikan keadilan yang nyata bagi para ASN di Indonesia. Faktor-faktor ini melemahkan efektivitas pemulihan hak ASN sekaligus menimbulkan ketidakpastian hukum bagi pegawai maupun instansi. Kajian empiris dan analisis yuridis mutakhir menekankan adanya problem implementasi putusan serta urgensi reformasi prosedural guna meningkatkan efektivitas penyelesaian sengketa tata usaha negara.

Perubahan regulasi mengenai ASN dan administrasi pemerintahan yang menetapkan upaya administratif sebagai tahap wajib menuntut adanya penyesuaian dalam praktik peradilan serta peningkatan koordinasi antar lembaga. Dengan demikian, penguatan peran PTUN, baik dari aspek aksesibilitas, efektivitas putusan, maupun sinergi dengan mekanisme administratif serta lembaga pengawas kepegawaian, menjadi langkah strategis untuk menjamin penyelesaian sengketa ASN yang adil, efisien, dan memberikan kepastian hukum. Berbagai kajian mutakhir juga menekankan perlunya perbaikan mekanisme eksekusi putusan serta peningkatan pemahaman hukum ASN agar putusan PTUN benar-benar efektif dalam memulihkan hak yang dilanggar.

Penelitian terkini juga mengungkapkan bahwa keberhasilan PTUN tidak hanya terpengaruh oleh faktor-faktor normatif, tetapi juga oleh masalah praktis seperti adanya tumpang tindih wewenang antara PTUN, KASN, dan lembaga administratif lainnya, kurangnya pemahaman tentang prosedur ASN, serta rendahnya tingkat kepatuhan terhadap keputusan PTUN. Kendala-kendala ini menekankan pentingnya penyelarasan regulasi dan peningkatan kapasitas lembaga untuk memastikan terciptanya kepastian hukum bagi ASN (Syahidin dan Sulastri, 2025). Kondisi ini menimbulkan tantangan yuridis dan intitusional dalam pelaksanaan fungsi PTUN sebagai lembaga penegak hukum administrasi negara. Diperlukan penguatan peran PTUN agar lebih efektif dalam menegakkan prinsip legalitas dan memberikan perlindungan nyata bagi ASN.

## **METODE**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu studi literature. Studi literature adalah teknik penelitian yang menelaah dan mengintegrasikan berbagai literatur ilmiah seperti artikel jurnal, buku, dan dokumen relevan lainnya (Sugiyono, 2019). Melalui *studi literature*, peneliti dapat memperoleh pemahaman teoritis yang mendalam serta dasar konseptual dari penelitian sebelumnya. Proses dalam metode ini mencakup pencarian, pemilihan, dan penilaian sumber yang relevan, yang kemudian dianalisis secara terstruktur untuk menyusun kerangka pemikiran dan mendukung argumen penelitian (Fajar Nugraha and Tarisa Auliani, 2024). Metode ini sangat berguna untuk penelitian yang bertujuan memberikan gambaran menyeluruh berdasarkan kajian teori serta hasil empiris yang ada (Kuswandi et al. , 2021).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada hasil dari penelitian ini di hadapkan kepada temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa, secara normatif, Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) memainkan fungsi krusial sebagai pengawas yudisial terhadap tindakan administratif yang mempengaruhi hak-hak pegawai negeri. Ketika keadilan tidak dapat ditegakkan melalui sistem administratif internal, keberadaan PTUN menyediakan forum untuk litigasi. Namun, di lapangan, terdapat sejumlah hambatan yang terus mengurangi efektivitasnya. Tugas-tugas administratif, tumpang tindihnya kewenangan organisasi pelayanan publik, dan pelaksanaan putusan PTUN yang buruk

merupakan beberapa tantangan tersebut (Syahidin & Sulastri, 2025). Menurut penelitian Yeremia et al., (2022) PTUN tidak hanya bertindak sebagai institusi penyelesaian perselisihan, tetapi juga memiliki fungsi pencegahan untuk mendorong pencapaian tata kelola pemerintahan yang baik. Dalam hal kepegawaian, adanya PTUN memberikan perlindungan hukum bagi ASN yang merasa dirugikan karena keputusan administratif yang tidak mengikuti aturan. Ini menandakan bahwa PTUN juga berperan dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan ASN.

Menurut penelitian Safitri dan Sa'adah (2021), inisiatif administratif yang dimaksudkan untuk memberikan kesempatan koreksi internal justru menghalangi akses Aparatur Sipil Negara terhadap keadilan. Proses yang memakan waktu dan rumit menunda kepastian hukum yang seharusnya segera tercapai. Selain itu, Media lurus (2024) menyoroti bahwa Aparatur Sipil Negara sering kali harus segera mengajukan gugatan hukum akibat ketidak efisienan operasi administratif. Menurut penelitian Jevantio et al., (2024) menyatakan bahwa protes disampaikan secara tertulis kepada pihak yang bertanggung jawab atas administrasi kepegawaian paling lambat 14 hari kerja setelah keputusan diterima, dan pihak tersebut harus memberikan tanggapan atas protes dalam waktu 21 hari kerja. Apabila pihak tidak memberikan respons dalam batas waktu tersebut, ASN dapat mengajukan langkah hukum ke PTUN. Proses ini adalah penerapan prinsip efisiensi dan kepastian hukum dalam menyelesaikan sengketa ASN. Persyaratan ini sejalan dengan topik artikel, yang mengusulkan standarisasi prosedur administratif untuk meningkatkan efektivitasnya dan mencegah hambatan dalam pemulihan hak-hak ASN.

Selain itu, meskipun putusan PTUN memiliki kekuatan hukum yang permanen, penerapan praktisnya masih dianggap kurang memadai. Menurut Rayhan dan Wijaya (2023), masalah utama dalam menjamin perlindungan hukum bagi ASN adalah ketidakpatuhan entitas pemerintah terhadap putusan PTUN. Menurut Hidayat (2022) dan Lianti dkk. (2023), indikasi utama ketidakmampuan Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) dalam melaksanakan peran korektifnya adalah kelemahan mekanisme penegakan hukum. Persyaratan ini menekankan betapa mendesaknya penguatan sanksi administratif agar putusan pengadilan tidak hanya terbatas pada unsur deklaratif semata, lemahnya mekanisme penegakan hukum administrative, di mana sanksi terhadap pejabat yang tidak melaksanakan putusan belum cukup tgas. Karena itu, diperlukan penguatan sanksi administratif dan disipliner, agar putusan pengadilan tidak berhenti sebagai deklarasi formal semata.

Hambatan institusional lain dalam penyelesaian sengketa pegawai negeri adalah tumpang tindih kewenangan antara Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN), Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), dan badan pembina kepegawaian. Menurut Barus (2022), ASN bingung dengan masalah yurisdiksi dan tidak dapat menentukan langkah terbaik yang harus diambil. Keputusan kasus yang tidak konsisten dan penyelesaian sengketa yang berlarut-larut merupakan risiko tambahan yang terkait dengan situasi ini. Pembahasan dalam artikel ini mendukung perlunya kejelasan kompetensi institusional dan harmonisasi regulasi guna meminimalkan redundansi dan konflik kewenangan dalam penyelesaian masalah ASN.

Efisiensi penyelesaian sengketa melalui Pengadilan Administrasi Negara juga dipengaruhi oleh karakteristik psikologis dan budaya pegawai negeri dan birokrasi. Menurut Firmansyah dan Widodo (2023), pegawai negeri sering ragu untuk mengajukan gugatan hukum karena takut hal itu dapat merusak reputasi dan karier mereka. Banyak gugatan yang tidak memenuhi standar formal dianggap tidak dapat diterima karena rendahnya literasi hukum. Menurut Rasji dkk. (2025), pegawai negeri sipil harus mendapatkan pendidikan hukum yang komprehensif agar dapat meningkatkan keberanian dan kesiapan mereka dalam mempertahankan hak-hak ketenagakerjaan mereka.

Meskipun demikian, sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa PTUN telah berfungsi sebagai lembaga yang dapat melindungi hak-hak ASN dengan membatalkan keputusan administratif yang bertentangan dengan prinsip legalitas. Menurut Hidayat (2022) dan Rayhan dan Wijaya (2023), jika PTUN didukung oleh peraturan yang harmonis, hal ini dapat mendorong

tata kelola birokrasi yang lebih bertanggung jawab dan transparan. Untuk mencegah sengketa berlarut-larut, sistem peradilan administratif juga perlu lebih digital dan memiliki kemampuan institusional yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan fokus artikel ini pada kebutuhan akan peningkatan yang komprehensif di bidang administratif dan normatif.

Secara keseluruhan, temuan dan pembahasan dari penelitian ini menunjukkan bahwa sistem hukum administrasi pelayanan publik Indonesia telah memiliki landasan normatif yang kokoh bagi Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN). Pada tingkat implementasi, masih terdapat masalah terkait efektivitasnya dalam memberikan perlindungan hukum bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Untuk memastikan perlindungan hukum berfungsi sebaik mungkin, sangat penting untuk memperkuat penegakan putusan, menyelaraskan peraturan, dan meningkatkan pengetahuan hukum. Strategi-strategi ini relevan untuk memperkuat prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan mencegah maladministrasi di sektor kepegawaian (Safitri & Sa'adah, 2021; Barus, 2022; Rayhan & Wijaya, 2023).

### **Konsep Peran**

Konsep peran menurut Soerjono Soekanto (2002:243) merupakan dimensi aktif dari status yang dimiliki seseorang. Pelaksanaan hak dan kewajiban secara tepat menunjukkan bahwa seseorang tengah mengemban perannya. Setiap orang dalam organisasi memperlihatkan keunikan karakter saat mengemban tugas yang dibebankan oleh institusinya. Sementara itu, Gibson, Ivancevich, dan Donelly (2002) menjelaskan peran sebagai kondisi di mana individu berhadapan dengan dua sistem organisasi yang berbeda. Sedangkan Riyadi (2002:138) menguraikan peran sebagai perspektif dan pemahaman tentang fungsi yang diemban pihak tertentu dalam konteks sosial.

Peran juga berarti suatu aspek dinamis yang berasal dari kedudukan atau status seseorang yang telah menjalani hak dan kewajibannya (Maryaningsih, 2018). Dengan peran ini, individu atau organisasi diharapkan berperilaku sesuai dengan ekspektasi orang lain atau lingkungan mereka. Peran juga dipahami sebagai tuntutan yang ditetapkan secara struktural, seperti norma, harapan, tabu, tanggung jawab, dan lain-lain. Dalam hal ini, terdapat serangkaian tekanan dan kemudahan yang menghubungkan antara pembimbing dan mendukung fungsi mereka dalam pengorganisasian. Peran adalah sekumpulan perilaku yang melibatkan kelompok, baik berukuran kecil maupun besar, yang semuanya melaksanakan berbagai tanggung jawab.

Peran juga dapat dikenali dari keterlibatan, bentuk kontribusi, organisasi kerja, penetapan tujuan, serta peran mempunyai ciri-ciri sebagai berikut : 1. Adanya keterlibatan masing-masing dalam mengambil dan menjalankan keputusan 2. Bentuk kontribusi yaitu seperti gagasan, tenaga, materi, dll; 3. Organisasi Kerja yaitu bersama setara (berbagai peran); 4. Penetapan Tujuan, tujuan ditetapkan oleh kelompok bersama pihak lain; 5. Peran masyarakat, yaitu masyarakat menjadi subjek dalam suatu kehidupan sosial.

### **Konsep PTUN (Pengadilan Tata Usaha Negara)**

PTUN (Pengadilan Tata Usaha Negara) merupakan lembaga pengadilan administratif di Indonesia yang memiliki kewajiban untuk menyelesaikan perselisihan antara masyarakat atau entitas hukum perdata dengan Badan atau Pejabat Tata Usaha Negara akibat diterbitkannya Keputusan TUN. Selain itu, PTUN juga berperan untuk mengawasi tindakan pemerintahan secara hukum agar tindakan tersebut sesuai dengan peraturan hukum administrasi. Fungsi utama PTUN adalah untuk memeriksa dan memutuskan sengketa TUN yang muncul dari penyelenggaraan pemerintahan, baik pada tingkat pusat maupun daerah. Peran penyelesaian sengketa dalam Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah untuk memberikan perlindungan hukum kepada ASN yang merasa dirugikan oleh keputusan atau tindakan dari Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) atau pejabat lainnya. Hal ini dilakukan melalui proses administratif seperti pengajuan keberatan dan banding administratif, dan apabila masalah belum selesai, langkah selanjutnya adalah melalui jalur hukum di Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN).



Konflik kepegawaian dalam ranah hukum administrasi negara merupakan pertentangan yang terjadi antara pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan atasan yang berwenang dalam bidang kepegawaian terkait kebijakan yang menyangkut status, hak-hak, maupun kewajiban yang dimiliki ASN tersebut. Akan tetapi, tidak seluruh konflik kepegawaian dapat digolongkan sebagai sengketa administrasi negara. Konflik yang bisa dibawa ke Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) wajib memenuhi syarat-syarat khusus, diantaranya harus berbentuk keputusan yang dituangkan secara tertulis oleh pejabat administrasi negara. Lebih lanjut, keputusan dimaksud harus merupakan perbuatan hukum administrasi negara yang memiliki sifat konkret, individual, dan final, serta menimbulkan konsekuensi hukum terhadap individu atau entitas hukum perdata (Syahidin, 2025).

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) merupakan bagian dari Aparatur Sipil Negara (ASN). Selain memberikan pelayanan publik, ASN berperan sebagai pemersatu nasional dan pelaksana kebijakan publik. Status ASN sebagai komponen vital dalam birokrasi pemerintahan berarti bahwa perselisihan mengenai hak-hak mereka dapat secara langsung mempengaruhi kelangsungan layanan publik. Keputusan administratif negara (KTUN) yang melanggar hak karyawan, seperti pemecatan, pemindahan, penundaan kenaikan pangkat, atau tindakan disiplin, umumnya menjadi penyebab perselisihan ASN (Safitri, 2021). Ketika pejabat administrasi negara menerbitkan Keputusan Tata Usaha Negara (KTUN), hal ini dapat menimbulkan sengketa Tata Usaha Negara (TUN), yang bersifat final, tetap, dan individual. Karena KTUN secara langsung menangani masalah ketenagakerjaan dan status hukum tertentu karyawan, KTUN memiliki karakteristik khusus dalam kerangka ASN. Menurut teori hukum administrasi, sengketa TUN berfungsi sebagai pengawas terhadap kegiatan pemerintah yang dianggap melampaui batas wewenang atau menyimpang dari prosedur hukum yang telah ditetapkan (Rayhan, 2023).

Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN), sebagai lembaga otonom, merupakan komponen penting dalam kerangka hukum administrasi Indonesia. PTUN dianggap sebagai badan peradilan yang memeriksa keabsahan keputusan administratif tertentu, individual, dan final dalam studi hukum normatif. Ketika pegawai negeri sipil (ASN) merasa dirugikan oleh keputusan administratif, keberadaan PTUN merupakan langkah penting dalam menegakkan prinsip keabsahan dan memberikan akses keadilan bagi mereka (Rosyad & Sulastri, 2022). Tindakan administratif, seperti banding dan keberatan, kini diwajibkan sebelum suatu perkara dapat diajukan ke Pengadilan Tata Usaha Negara, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Pemerintahan. Menurut teori efektivitas hukum, tindakan administratif dapat menjadi cara yang cepat dan terjangkau untuk menyelesaikan sengketa, tetapi jika tidak dilaksanakan dengan benar, hal tersebut justru dapat mempersulit masyarakat dalam memperoleh keadilan. Menurut penelitian terbaru, ketepatan waktu dan kepastian keadilan bagi pegawai negeri dipengaruhi oleh penerapan yang sering tidak konsisten dari upaya hukum administratif (Said & Erfandi, 2023).

Menurut studi perlindungan hukum, setiap orang berhak atas keadilan, kepastian, dan perlindungan hukum (Philipus M. Hadjon). Perlindungan hukum bagi pegawai negeri sipil harus dicapai melalui saluran transparan ke Pengadilan Tata Usaha Negara, proses yang transparan, dan putusan yang mengikat. Ketika menentukan apakah pegawai negeri sipil (ASN) benar-benar memperoleh keadilan melalui sistem yang ada, teori akses keadilan/*access to justice* (Cappelletti & Garth) juga relevan. Menurut penelitian empiris, hambatan signifikan dalam mewujudkan hak ASN adalah ketidakpatuhan lembaga pemerintah terhadap putusan.

### **Peran PTUN (Pengadilan Tata Usaha Negara) dalam Menjamim Perlindungan Hukum bagi ASN (Aparatur Sipil Negara)**

Peradilan Tata Usaha Negara atau PTUN, menurut Koesoemahatmadja yaitu peradilan terhadap perkara administrasi negara murni dan perkara perdata yang menyangkut administrasi negara yaitu perkara-perkara perdata sebagai akibat dari perbuatan administrasi negara (Akbar,

2021). Tujuan dari dibentuknya Peradilan Tata Usaha Negara yaitu bertujuan memberikan rasa keadilan di dalam masyarakat, dan peran dari PTUN dapat ditingkatkan sebagai bagian dari *public service* pemerintah terhadap warganya sehingga keseimbangan antara kepentingan perseorangan maupun kepentingan umum dapat terjamin dengan baik (Akbar, 2021). Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) memiliki fungsi utama sebagai pengawas yuridis terhadap tindakan dan keputusan administrasi negara yang menimbulkan akibat hukum bagi individu atau kelompok, termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam konteks kepegawaian, peran PTUN menjadi penting ketika terdapat keputusan tata usaha negara (KTUN) yang dianggap merugikan ASN, seperti pemberhentian, mutasi, penundaan kenaikan pangkat, hingga sanksi disiplin. Melalui mekanisme gugatan, PTUN dapat menilai legalitas keputusan tersebut dan menentukan apakah perlu dibatalkan atau tetap diberlakukan. Dengan demikian, PTUN berperan sebagai benteng terakhir bagi ASN untuk memperoleh perlindungan hukum yang adil serta menjamin prinsip legalitas dalam birokrasi pemerintahan.

Menurut Rasji dkk. (2025), telah menegaskan bahwa PTUN melindungi pegawai negeri sipil dari dari penyalahgunaan status *non-job* dan peraturan penempatan jabatan oleh otoritas kepegawaian. Prinsip sistem merit atau *merit system* yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Pengelolaan Pegawai Negeri Sipil dapat dilanggar ketika ASN kadang-kadang ditugaskan ke posisi *non-job* tanpa alasan yang jelas atau prosedur yang transparan yang terdapat dalam sejumlah kasus yang pernah terjadi.

Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) memiliki kewenangan untuk membatalkan putusan administratif atau putusan tata usaha negara yang secara hukum tidak benar dan memulihkan status ASN yang telah mengalami kerugian. Menurut penelitian Syahrani Mutiara Afifah (2022), Pengadilan Administrasi telah memainkan fungsi korektif terhadap tindakan administratif yang melanggar hukum sejak Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi pemerintahan disahkan. PTUN menjaga nilai-nilai akuntabilitas dan kepatuhan hukum dalam sistem birokrasi publik selain memberikan keadilan bagi ASN secara individual. Sebagai hasilnya, PTUN berfungsi sebagai forum untuk memperjuangkan hak-hak pegawai negeri dan sebagai pengawas terhadap tindakan sewenang-wenang oleh pejabat administratif negara. Selain itu, posisi ini meningkatkan integritas hukum dalam tata kelola kepegawaian.

### **Hubungan Upaya Administratif dengan Penyelesaian Sengketa di PTUN (Pengadilan Tata Usaha Negara)**

Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan menegaskan bahwa upaya administratif merupakan tahap yang harus ditempuh sebelum sengketa dapat diajukan ke PTUN. Artinya, ASN terlebih dahulu harus mengajukan keberatan atau banding administratif, baik ke Badan Pertimbangan ASN (BPASN) maupun lembaga terkait lainnya. Mekanisme ini pada dasarnya dimaksudkan untuk memberikan solusi cepat dan efisien tanpa harus langsung membawa perkara ke ranah pengadilan. Namun, dalam praktiknya, mekanisme administratif sering kali belum efektif karena adanya keterlambatan proses, ketidakjelasan prosedur, atau potensi konflik kepentingan di dalam instansi yang sama. Akibatnya, ASN tetap memilih PTUN sebagai sarana utama untuk memperoleh kepastian hukum. Menurut Penelitian Yeremia et al., (2022) menyatakan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan masalah ini adalah belum efisiennya kerja sama antara Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan instansi terkait dalam menyediakan dokumen yang diperlukan untuk sengketa. Hal ini mengakibatkan proses pembuktian seringkali memerlukan waktu yang lama. Di samping itu, masih ada pandangan bahwa penyelesaian sengketa ASN sebaiknya dilakukan secara internal melalui langkah-langkah administratif, sehingga fungsi PTUN belum sepenuhnya dimanfaatkan oleh ASN yang mengalami kerugian.

Berdasarkan Pasal 129 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pegawai Negeri Sipil dan Pasal 48 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1986 tentang Peradilan Tata Usaha Negara (PTUN), seorang ASN wajib terlebih dahulu mengajukan upaya administratif sebelum

mengajukan gugatan ke Peradilan Tata Usaha Negara. Upaya hukum administratif ini dibagi menjadi dua tahap: mengajukan keberatan kepada atasan pejabat yang berwenang, dan mengajukan banding administratif ke Badan Penasihat Pegawai Negeri Sipil (BPASN) atau Badan Penasihat Kepegawaian (BAPEK). Banding administratif adalah penyelesaian tindakan administratif yang dilakukan oleh suatu instansi selain instansi yang mengeluarkan keputusan yang bersangkutan, seperti instansi yang lebih tinggi. Menurut Tonakka (2022), persyaratan untuk mengajukan gugatan administratif ke Peradilan Tata Usaha Negara (PTUN) bertujuan memberikan kesempatan kepada lembaga pemerintah untuk melakukan koreksi internal terhadap putusan mereka sendiri. Namun, aparatur sipil negara (ASN) berhak mengajukan gugatan ke Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) untuk mendapatkan keadilan jika hasil prosedur administratif tidak memadai.

Menurut hukum administrasi modern, hubungan antara tindakan administratif dan Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) mencerminkan prinsip *due process of law*. Untuk mencegah tumpang tindih kewenangan, Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) hanya dapat meninjau kasus setelah semua saluran administratif telah dijalankan dengan tuntas. Menurut Afifah (2022), amandemen Undang-Undang Administrasi Pemerintahan telah memberikan kewenangan penuh kepada Pengadilan Tinggi TUN dalam menangani sengketa pegawai negeri, berganti ke PTUN Tingkat Pertama. Perubahan ini memperkuat konsep penyelesaian sengketa yang efektif dan mempercepat akses pegawai negeri federal terhadap keadilan.

### **Kendala dalam Penyelesaian Sengketa Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN)**

Meskipun PTUN memiliki fungsi yang sangat penting, ada berbagai kendala yang mengurangi efektivitasnya dalam menangani sengketa ASN. Masalah ini disebabkan oleh tumpang tindih wewenang antara PTUN, BPASN, dan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang membuat ASN bingung dalam memilih jalur hukum yang sesuai. Kurangnya pemahaman hukum di kalangan ASN menyebabkan banyak pegawai tidak mengetahui langkah-langkah administratif dan litigasi yang seharusnya diikuti. Selain itu, rendahnya tingkat kepatuhan lembaga pemerintah terhadap keputusan PTUN berarti bahwa meskipun ASN berhasil dalam gugatannya, pemulihan hak sering kali tidak terwujud dengan baik. Lalu, terdapat juga kendala dalam penyelesaian sengketa ASN seperti dilihat dari sisi pihak penggugat yang berhubungan dengan ketidaktahuannya dari pihak penggugat mengenai prosedur serta ketentuan yang harus ditaati di pengadilan (Ardian & Perdana, 2025). Selanjutnya, lambatnya proses peradilan berdampak negatif pada keterlambatan pemulihan hak ASN serta mengurangi kepercayaan terhadap sistem hukum. Semua masalah ini menunjukkan bahwa peran PTUN belum sepenuhnya efektif dalam memberikan akses keadilan untuk ASN.

Meskipun peran normatif Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) yang kuat, masih terdapat banyak hambatan yang menghalangi penyelesaian masalah kepegawaian secara efektif dalam praktiknya. Firmansyah dan Widodo (2023) mengidentifikasi sejumlah masalah signifikan, termasuk lamanya proses persidangan, ketidakpatuhan lembaga terhadap putusan PTUN, dan ketidakhadiran langkah-langkah penegakan hukum yang ketat. Akibatnya, hak-hak ASN seringkali tidak segera dipulihkan, bahkan setelah mereka memenangkan kasus sengketa (Firmansyah & Widodo, 2023).

Tantangan lain adalah kebingungan yurisdiksi yang disebabkan oleh tumpang tindihnya wewenang antara Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN), Komisi Kepegawaian (KASN), dan lembaga pembina kepegawaian. Akibat kurangnya pemahaman tentang proses hukum dan tahap-tahap administratif, banyak gugatan ASN sering dinyatakan *niet ontvankelijk verklaard* (tidak dapat diterima). Keberanian pegawai negeri sipil untuk mempertanyakan keputusan atasan mereka juga dipengaruhi oleh unsur-unsur psikologis dan budaya birokrasi. Dalam beberapa kasus yang diidentifikasi oleh Rasji dkk. (2025), pegawai negeri sipil enggan mempertanyakan keputusan karena takut dianggap tidak loyal atau khawatir dampaknya terhadap karier mereka. Hal ini menampilkan bahwa pentingnya mengubah budaya hukum birokrasi agar prosedur



hukum dipandang sebagai cara untuk melegitimasi keadilan administratif dibanding sebagai ancaman (Rasji dkk, 2025).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Wibowo (2024), jumlah hakim PTUN yang memiliki keahlian di bidang hukum kepegawaian masih sangat terbatas, sehingga analisis terhadap perkara ASN sering kali membutuhkan waktu lebih lama. Kurangnya pelatihan berkelanjutan mengenai dinamika regulasi kepegawaian yang terus berubah setiap tahun menyebabkan adanya perbedaan interpretasi putusan antarpengadilan yang mengurangi konsistensi hukum. Selain itu, belum tersedianya sistem digital yang terintegrasi antara PTUN, KASN, dan instansi pemerintah menyebabkan proses verifikasi dokumen serta pertukaran data berlangsung lambat. Hal ini memperpanjang waktu penyelesaian sengketa dan menurunkan efektivitas penegakan putusan PTUN (Lestari & Wibowo, 2024).

### **Urgensi Penguatan Peran Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) dalam Sengketa Aparatur Sipil Negara (ASN)**

Untuk memastikan peran PTUN berjalan dengan baik, beberapa tindakan strategis diperlukan. Pertama, perlu ada penyesuaian peraturan antara UU ASN, UU Administrasi Pemerintahan, dan UU PTUN agar tidak terjadi tumpang tindih dalam kewenangan antar institusi. Tumpang tindih kewenangan tersebut dapat mengakibatkan ketidakpastian hukum bagi aparatur sipil negara maupun masyarakat untuk menentukan penyelesaian sengketa yang tepat. Selanjutnya, penting untuk meningkatkan kapasitas institusi PTUN dari segi jumlah hakim, efisiensi dalam administrasi, serta penerapan teknologi peradilan digital. Pemerintah perlu memperhatikan kapasitas institusi PTUN tersebut, menambah sdm yang mumpuni agar institusi tersebut dapat dikelola dengan lebih baik lagi sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Tidak lupa dengan penerapan teknologi karena pada masa sekarang ini digitalisasi menjadi kebutuhan yang mendesak untuk meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas dalam proses administrasi di pengadilan. Selain itu, edukasi hukum bagi ASN harus ditingkatkan supaya mereka dapat memahami hak dan kewajiban serta prosedur hukum dalam penyelesaian sengketa.

Edukasi hukum bagi ASN termasuk hal yang penting, karena pegawai ASN bekerja di bawah pemerintah negara langsung yang bertujuan untuk melayani masyarakat, maka dari itu ASN harusnya lebih mengetahui tentang peraturan dan hukum yang ada di Indonesia, pemerintah harus menyelenggarakan pelatihan untuk pegawai ASN mengenai edukasi hukum tersebut. Terakhir, sangat penting untuk memperkuat pelaksanaan keputusan PTUN dengan mendorong pemerintah agar lebih patuh dan menegakkan sanksi kepada pejabat yang tidak mengindahkan keputusan pengadilan. Dengan langkah-langkah tersebut, PTUN bisa berfungsi dengan lebih baik dalam memberikan kepastian hukum, melindungi hak ASN, dan mendukung terciptanya birokrasi yang profesional dan akuntabel.

Penguatan mekanisme pelaksanaan putusan PTUN merupakan aspek krusial yang harus mendapat perhatian serius dalam reformasi sistem peradilan administratif. Dalam praktiknya, PTUN kerap menghadapi ketidakpatuhan badan atau pejabat pemerintahan dalam melaksanakan putusan, termasuk dalam sengketa kepegawaian, yang menimbulkan ketidakpastian hukum, merendahkan marwah pengadilan, dan melemahkan kepercayaan publik terhadap efektivitas putusan PTUN (Marinews Mahkamah Agung, 2025). Pemberlakuan sanksi administratif sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 51 Tahun 2009 belum dapat berjalan dengan efektif dikarenakan tidak adanya pijakan hukum yang jelas mengenai jenis dan mekanisme pemberlakuan sanksi administratif (Azzahra, 2023). Rendahnya kepatuhan pejabat pemerintah dalam pelaksanaan putusan PTUN menimbulkan preseden buruk dan potensi pembangkangan hukum. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan pengaturan teknis terkait jenis dan mekanisme pemberlakuan sanksi administratif melalui peraturan pemerintah guna efektivitas penegakan hukum dan kepastian hukum di bidang peradilan administrasi.

Harmonisasi regulasi kepegawaian dan peradilan administratif menjadi fondasi utama dalam memperkuat peran PTUN. Diberlakukannya Peraturan Mahkamah Agung Republik Indonesia (PERMA) Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyelesaian Sengketa Administrasi Pemerintahan setelah menempuh upaya administratif membawa perubahan dalam sistem peradilan tata usaha negara di Indonesia berkaitan dengan upaya administratif (Safitri & Sa'adah, 2021). Namun, masih terdapat ketidakkonsistenan antara berbagai peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang sengketa kepegawaian, sehingga menimbulkan kebingungan yurisdiksi dan ketidakpastian hukum bagi ASN. Oleh karena itu, diperlukan sinkronisasi dan harmonisasi antara UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, UU Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan, dan UU Nomor 5 Tahun 1986 tentang Peradilan Tata Usaha Negara, untuk memastikan adanya kepastian hukum dan kejelasan prosedur dalam penyelesaian sengketa kepegawaian.

Mengingat kompleksitas permasalahan, penguatan PTUN merupakan suatu keharusan. Menurut Syahrani Mutiara Afifah (2022), perbaikan tidak sekedar dilakukan di bidang peraturan atau regulasi, tetapi juga di bidang sumber daya manusia dan organisasi. Penting untuk meningkatkan kapasitas PTUN dalam memahami isu-isu hukum yang terus berkembang, seperti peraturan baru tentang ASN (UU No. 20 Tahun 2023). Menurut Rasji dkk. (2025), PTUN perlu digunakan tidak hanya untuk mengubah perkara tetapi juga untuk memastikan putusan dilaksanakan secara efektif. Penguatan sistem eksekusi pada putusan PTUN merupakan langkah yang krusial dalam memastikan pengawasan administratif dan memberikan dukungan hukum bagi ASN (Rasji dkk, 2025).

### **Peran Strategis Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) dalam Sistem Perlindungan Hukum Sengketa Aparatur Sipil Negara (ASN)**

Sebagai pengawas yudisial atas kegiatan administratif yang berdampak pada hak-hak Aparatur Sipil Negara (ASN), Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) memainkan peran yang sangat penting. PTUN berfungsi sebagai mekanisme pengendalian terhadap kekuasaan eksekutif dalam pengelolaan kepegawaian dalam kerangka sistem hukum Indonesia. Menurut penelitian Syahidin dan Sulastri (2025), PTUN sangat penting dalam memberikan perlindungan hukum bagi ASN dengan mengevaluasi keabsahan Keputusan Administrasi Negara (KTUN) yang bersifat konkret, individual, dan final. Pasal 1 ayat (3) Undang-Undang Dasar 1945, yang menyatakan bahwa Indonesia adalah negara yang didasarkan pada hukum, mengamatkan prinsip legalitas, yang sesuai dengan perannya. PTUN memiliki kewenangan untuk menguji ada atau tidaknya unsur penyalahgunaan wewenang oleh pejabat pemerintahan, yang harus dimaknai sebagai perbuatan hukum dalam konteks tata usaha negara (Simanjuntak, 2018). Kompetensi PTUN dalam menguji keabsahan tindakan pemerintahan dari segi hukum (legalitas) merupakan wujud nyata dari kontrol yudisial terhadap kekuasaan eksekutif (Muten et al., 2020). Melalui mekanisme gugatan di PTUN, ASN yang merasa dirugikan oleh keputusan administratif dapat memperoleh keadilan dan pemulihan hak secara hukum. Keberadaan PTUN tidak hanya memberikan perlindungan hukum kepada ASN secara individual, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen pengawasan terhadap tindakan sewenang-wenang pejabat administratif negara, sehingga mendorong terciptanya birokrasi yang akuntabel dan taat pada prinsip-prinsip legalitas.

Pada kenyataannya, Pengadilan Administrasi memiliki komponen preventif yang mempromosikan tata kelola yang baik selain berfungsi sebagai forum untuk menyelesaikan sengketa. Menurut studi oleh Pratama dan Wijayanti (2023), keberadaan Pengadilan Administrasi mencegah pejabat pelayanan publik mengambil keputusan yang dapat membahayakan pegawai negeri sipil. Akibatnya, birokrasi mengembangkan budaya kepatuhan hukum di mana semua keputusan harus dapat dipertanggungjawabkan dan memiliki dasar hukum yang kuat. Selain itu, studi Nugroho dan Santoso (2022) menemukan bahwa putusan PTUN yang membatalkan keputusan administratif yang secara hukum salah meningkatkan profesionalisme dan akuntabilitas manajemen ASN.

Peran PTUN menjadi semakin vital dalam konteks penerapan sistem merit dalam manajemen ASN sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Efektivitas pelayanan publik pada ASN sangat bergantung pada penerapan prinsip-prinsip *good governance* yang mencakup transparansi, akuntabilitas, partisipasi, responsivitas, dan keadilan (Ramadhani, 2025). Akuntabilitas merupakan elemen penting dalam *good governance*, di mana pemerintah yang akuntabel harus mampu mempertanggungjawabkan segala tindakannya kepada publik, termasuk dalam konteks pelayanan publik dan manajemen kepegawaian (Rahmawati & Tjenreng, 2025). PTUN berperan sebagai pengawas implementasi sistem merit dengan memberikan perlindungan hukum bagi ASN yang mengalami pelanggaran prinsip meritokrasi dalam berbagai aspek manajemen kepegawaian, mulai dari rekrutmen, promosi, mutasi, hingga pemberhentian. Ketika PTUN mampu membatalkan keputusan administratif yang melanggar prinsip merit system, seperti promosi jabatan yang tidak berdasarkan kompetensi atau mutasi yang diskriminatif, hal ini akan mendorong pejabat pembina kepegawaian untuk lebih berhati-hati dan profesional dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu, PTUN berperan tidak hanya sebagai wadah penyelesaian sengketa, melainkan juga sebagai instrumen pengawasan pencegahan yang menunjang tata kelola pemerintahan yang baik dalam manajemen kepegawaian. Hal ini pada gilirannya turut mewujudkan sistem birokrasi yang profesional, bertanggung jawab, dan mengutamakan kualitas layanan kepada masyarakat.

Namun, masih terdapat sejumlah hambatan institusional dan budaya yang memengaruhi seberapa sukses kinerja Pengadilan Administrasi. Hanya 43% dari putusan dalam 150 sengketa pelayanan publik yang diajukan ke PTUN antara tahun 2020 dan 2023 yang sepenuhnya dilaksanakan oleh lembaga pemerintah, menurut penelitian empiris oleh Wulandari dan Kusuma (2024). Hasil ini menunjukkan ketidakcocokan antara penerapan putusan PTUN di lapangan dan otoritas hukum formalnya. Menurut Hidayat (2022), situasi ini diperparah oleh ketidakhadiran sanksi berat bagi pejabat yang gagal melaksanakan perintah pengadilan. Akibatnya, putusan PTUN seringkali hanya bersifat deklaratif dan tidak benar-benar memulihkan hak-hak ASN.

### **Kompleksitas Mekanisme Upaya Administratif dalam Penyelesaian SENGKETA Aparatur Sipil Negara (ASN)**

Sebelum suatu sengketa dapat diajukan ke Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN), upaya administratif harus diselesaikan terlebih dahulu, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Sistem ini dirancang untuk meringankan beban kerja pengadilan sekaligus memberi peluang bagi pihak administrasi untuk melakukan perbaikan terhadap keputusannya secara internal. Menurut penelitian Safitri dan Sa'adah (2021), tindakan administratif dapat menjadi alat yang berguna untuk menyelesaikan sengketa jika dilakukan dengan benar, namun dalam praktiknya, tindakan tersebut seringkali menyebabkan penundaan dalam penegakan hukum bagi pegawai negeri.

Menurut studi kualitatif oleh Ramadhan dan Putra (2023) terhadap 35 kasus sengketa pelayanan publik di Jawa Tengah, rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan banding administratif adalah 6–9 bulan, yang jauh lebih lama dari batas waktu yang ditetapkan dalam peraturan. Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap keterlambatan ini: pertama, Badan Kepegawaian Negara (BKN), Badan Penasihat Kepegawaian (BPASN), dan lembaga teknis tidak bekerja sama dengan baik dalam menyediakan dokumen pendukung; kedua, BPASN kekurangan sumber daya manusia yang diperlukan untuk menangani kompleksitas kasus kepegawaian; dan ketiga, pejabat yang menunda proses banding administratif tidak dikenakan sanksi. Penelitian oleh Wijaya dan Cahyono (2024), yang menemukan bahwa ASN terpaksa mengajukan gugatan ke Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) dalam 60% kasus karena tanggapan yang tidak memadai terhadap upaya administratif mereka, mendukung kesimpulan ini.

Efektivitas upaya administratif dipengaruhi oleh dimensi yang signifikan selain unsur-unsur prosedural. Menurut penelitian Kusumawati (2023), putusan BPASN seringkali tidak memiliki kewenangan hukum yang memadai, yang memungkinkan pejabat pengawas pelayanan publik mengabaikan rekomendasi yang diberikan. Para ASN menghadapi ketidakpastian hukum akibat situasi ini, yang juga merusak kepercayaan terhadap prosedur penyelesaian sengketa administratif. Selain itu, studi oleh Setiawan dkk. (2024) yang membandingkan sistem banding administratif Indonesia dengan negara-negara ASEAN lainnya menyimpulkan bahwa Indonesia perlu meningkatkan kemandirian dan kemampuan lembaga banding administratifnya agar dapat berfungsi sebagai pengganti yang efektif bagi litigasi dalam penyelesaian sengketa.

### **Dimensi Literasi Hukum dan Akseibilitas Keadilan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN)**

Salah satu hambatan utama dalam memperoleh keadilan melalui Pengadilan Administrasi Negara adalah rendahnya tingkat pengetahuan hukum di kalangan pegawai pemerintah. Menurut penelitian oleh Firmansyah dan Widodo (2023), sebagian besar pegawai negeri sipil tidak mengetahui proses hukum yang harus diikuti ketika mereka merasa dirugikan oleh putusan administratif. Hanya 32% dari 500 pegawai negeri sipil di berbagai departemen pemerintah yang mengetahui proses banding administratif, dan hanya 18% yang tahu cara mengajukan gugatan ke Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN), menurut survei. Akses ke keadilan bagi pegawai negeri sipil juga sangat terhambat oleh pertimbangan psikologis dan budaya. Menurut studi kualitatif oleh Prasetyo dan Rahayu (2023), pegawai negeri sipil sering enggan mengajukan gugatan hukum karena berbagai alasan, termasuk: (1) takut dianggap sebagai pegawai yang tidak setuju dengan atasan mereka; (2) kekhawatiran tentang dampak jangka panjang terhadap karier, seperti hambatan dalam promosi; (3) tekanan sosial dari lingkungan kerja yang memandang penggunaan sistem hukum untuk menyelesaikan sengketa sebagai tindakan tidak etis; dan (4) kurangnya dukungan dari serikat pekerja atau asosiasi profesi.

Menurut penelitian Maharani dkk. (2024), 45% dari 100 sengketa pegawai negeri sipil yang diajukan ke Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) dinyatakan tidak dapat diterima (*niet ontvankelijk verklaard*) karena tidak memenuhi persyaratan formal, seperti pengajuan terlambat, dokumen tidak lengkap, atau identifikasi tergugat yang salah. Proporsi yang signifikan dari gugatan yang tidak dapat diterima menunjukkan bahwa pegawai negeri sipil memerlukan bantuan hukum yang lebih baik dan literasi hukum yang lebih tinggi. Untuk meningkatkan akses ke keadilan, penelitian ini juga menyarankan perlunya program pendidikan hukum berkelanjutan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), pembentukan klinik hukum Aparatur Sipil Negara (ASN) di setiap instansi, dan penyederhanaan proses administratif pengadilan.

### **Problematika Eksekusi Putusan PTUN dan Implikasinya terhadap Kepastian Hukum**

Salah satu ukuran penting efektivitas sistem peradilan administratif adalah kepatuhan terhadap putusan Pengadilan Administrasi. Namun, sejumlah studi menunjukkan bahwa penerapan praktis putusan Pengadilan Administrasi tetap menjadi masalah yang signifikan. Hanya 55% dari putusan yang memiliki kekuatan hukum tetap yang sepenuhnya dilaksanakan dalam batas waktu yang ditetapkan, menurut penelitian Rayhan dan Wijaya (2023) yang mengkaji kepatuhan entitas pemerintah terhadap putusan PTUN. Sisanya tidak dilaksanakan sama sekali (17%) atau hanya dilaksanakan sebagian (28%). Lianti dkk. (2023) melakukan studi longitudinal antara tahun 2019 dan 2023 dan menemukan sejumlah faktor yang berkontribusi terhadap rendahnya kepatuhan terhadap putusan PTUN. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 51 Tahun 2009 yang mendirikan Pengadilan Administrasi tidak secara khusus mengatur jenis dan proses penjatuhan sanksi, yang merupakan kelemahan pertama dalam sistem disiplin administratif terhadap pejabat yang tidak melaksanakan putusan. Kedua, tidak ada lembaga yang secara eksplisit ditugaskan untuk

memantau dan memastikan kepatuhan lembaga pemerintah terhadap putusan PTUN karena tidak adanya mekanisme pengawasan yang efisien. Ketiga, konsekuensi keuangan dari pelaksanaan putusan dan masalah anggaran, terutama terkait pembayaran gaji atau tunjangan yang belum dibayarkan.

Implikasi hukum penggunaan sanksi administratif sebagai taktik paksa untuk meningkatkan kepatuhan terhadap putusan Pengadilan Administrasi (PTUN) dibahas dalam studi Azzahra (2023). Menurut studi ini, hambatan signifikan dalam penegakan putusan adalah ketidakhadiran ketentuan teknis mengenai sanksi administratif dalam peraturan pelaksana. Studi ini merekomendasikan adanya peraturan pemerintah yang secara eksplisit mengatur jenis-jenis sanksi, metode penegakan, dan protokol pengawasan pelaksanaan putusan PTUN. Selain itu, Subagyo dan Mulyani (2024) mengusulkan pembentukan unit pelaksanaan khusus di PTUN yang memiliki kewenangan untuk mengawasi dan menegakkan keputusan, termasuk kemampuan untuk menerapkan denda administratif progresif.

### **Implikasi terhadap Reformasi Birokrasi dan Sistem Merit**

Penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian sangat dipengaruhi oleh efisiensi Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) dalam menyelesaikan sengketa kepegawaian. Menurut penelitian Nurmaya dan Febrina (2021), Pengadilan Administrasi melindungi sistem merit dengan membatalkan putusan administratif yang bertentangan dengan nilai-nilai kinerja, kompetensi, dan profesionalisme. Putusan PTUN yang membatalkan promosi yang tidak didasarkan pada kompetensi atau pemindahan yang diskriminatif memiliki dampak pencegahan bagi pegawai negeri sipil untuk lebih mematuhi prinsip-prinsip sistem merit, menurut studi kasus dari berbagai lokasi. Studi longitudinal Susanto dan Kurniawan (2023) menganalisis dampak putusan PTUN terhadap prosedur manajemen pegawai negeri di lima puluh entitas pemerintah antara tahun 2018 dan 2022. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang putusannya dibatalkan oleh Pengadilan Administrasi cenderung lebih berhati-hati dan transparan dalam mengambil keputusan personel. Pusat penilaian digunakan lebih sering untuk promosi jabatan (naik 65%), pengumuman lowongan pekerjaan menjadi lebih transparan (naik 72%), dan proses pengambilan keputusan personel didokumentasikan dengan lebih baik (naik 58%).

Namun, menurut penelitian oleh Permatasari dan Wijayanti (2024), masih ada penolakan terhadap penerapan sistem meritokrasi, terutama di daerah dengan budaya patronase yang kuat. Menurut laporan ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mengajukan gugatan kadang-kadang menjadi sasaran tindakan balasan terselubung, seperti ditugaskan ke lokasi terpencil atau tanggung jawabnya dikurangi, setelah putusan PTUN membatalkan keputusan administratif. Fenomena ini menyoroti pentingnya memperkuat langkah-langkah sistem peradilan administratif dalam melindungi saksi dan korban, serta pengawasan Komisi Kepegawaian Negara (KASN) terhadap praktik pengelolaan pegawai negeri atau Aparatur Sipil Negara (ASN).

### **Perspektif *Good Governance* dan Akuntabilitas Publik**

Hal yang tidak mungkin memisahkan upaya untuk mencapai tata kelola yang baik dan akuntabilitas publik dari peran Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) dalam menyelesaikan sengketa birokrasi. Menurut penelitian oleh Rindah (2023) dan Langgeng (2023), putusan PTUN yang membatalkan putusan sewenang-wenang membantu meningkatkan akuntabilitas dan transparansi birokrasi pemerintah. Pejabat pemerintah didorong oleh efek jera putusan PTUN untuk mempertimbangkan keadilan dan legalitas dengan lebih cermat dalam semua keputusan mereka. Abdillah (2024) melakukan studi kuantitatif yang menganalisis hubungan antara Indeks Reformasi Birokrasi dan efektivitas Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) di 34 provinsi antara tahun 2020 dan 2023. Skor Indeks Reformasi Birokrasi dan tingkat kepatuhan terhadap arahan PTUN terbukti memiliki korelasi positif yang signifikan dalam studi ini. Provinsi dengan tingkat kepatuhan tinggi umumnya memiliki tingkat kepuasan publik yang lebih tinggi,



tingkat korupsi yang lebih rendah, dan kinerja layanan publik yang lebih baik. Hasil ini menunjukkan bahwa meningkatkan fungsi PTUN sangat penting baik untuk melindungi hak individu pegawai negeri sipil maupun untuk meningkatkan standar tata kelola sistemik.

Aspek akuntabilitas dan transparansi dalam konteks penyelesaian sengketa di lingkungan pelayanan publik dibahas dalam studi Wibowo (2024). Menurut studi ini, terdapat peningkatan pengawasan sosial terhadap praktik manajemen personel ketika putusan Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) dipublikasikan secara terbuka. Akses terhadap putusan tersebut masih terkendala, terutama terkait sistem dokumentasi dan arsip yang tidak terintegrasi secara nasional. Untuk meningkatkan keterbukaan dan memudahkan pembelajaran dari kasus-kasus sebelumnya, studi ini mengusulkan pembentukan arsip yang komprehensif dan mudah diakses dari putusan PTUN.

### **Implikasi terhadap Sistem Kepegawaian dan Pelayanan Publik**

Efektivitas resolusi konflik ASN melalui PTUN (Pengadilan Tata Usaha Negara) tidak hanya berpengaruh pada perlindungan individu ASN, tetapi juga berdampak pada kualitas pelaksanaan pemerintahan secara keseluruhan. Apabila hak-hak ASN terjaga, maka semangat, komitmen, dan kinerja mereka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat akan mengalami peningkatan. Di sisi lain, apabila perselisihan terkait kepegawaian tidak ditangani secara adil, hal ini dapat merusak integritas birokrasi serta mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap lembaga negara. Oleh sebab itu, memperkuat peran PTUN dalam menyelesaikan sengketa ASN menjadi elemen penting dalam upaya reformasi birokrasi dan perbaikan kualitas pelayanan publik di Indonesia. Menurut penelitian Firzhal (2019) menekankan bahwa pembaruan hukum administrasi harus berjalan beriringan dengan peningkatan peran PTUN dalam kebijakan publik. Dengan keputusan-keputusan yang inovatif, PTUN dapat berfungsi sebagai alat pengawasan terhadap perilaku penyalahgunaan kekuasaan dan ketidakadilan dalam sistem pegawai. Oleh karena itu, keberadaan PTUN harus didukung oleh perbaikan peraturan yang peka terhadap perubahan ASN saat ini.

Perlindungan hukum yang efektif bagi ASN melalui PTUN berkontribusi terhadap terciptanya sistem merit dalam manajemen kepegawaian. Sistem merit yang kuat akan menjamin bahwa pengelolaan ASN dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan atas dasar hubungan personal atau intervensi politik. Ketika PTUN mampu membatalkan keputusan administratif yang melanggar prinsip merit system, seperti promosi jabatan yang tidak berdasarkan kompetensi atau mutasi yang diskriminatif, hal ini akan mendorong pejabat pembina kepegawaian untuk lebih berhati-hati dan profesional dalam mengambil keputusan (nurmaya & Febrina, 2021). Sistem merit dalam manajemen ASN, sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, merupakan kebijakan yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa diskriminasi, yang memiliki tujuan untuk menciptakan aparatur sipil negara yang profesional, netral, berkinerja tinggi, serta terbebas dari intervensi politik serta praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (BKN, 2024). Dengan demikian, PTUN berfungsi tidak hanya sebagai lembaga penyelesaian sengketa, tetapi juga sebagai mekanisme kontrol preventif yang mendorong good governance dalam pengelolaan kepegawaian.

Keberadaan PTUN yang efektif dalam menyelesaikan sengketa ASN juga berimplikasi pada peningkatan akuntabilitas dan transparansi dalam birokrasi pemerintahan. Putusan-putusan PTUN yang membatalkan keputusan sewenang-wenang dari pejabat administratif memberikan efek jera (*deterrent effect*) bagi pejabat lain untuk tidak melakukan tindakan yang melanggar hukum. Hal ini menciptakan budaya hukum yang lebih baik dalam birokrasi, di mana setiap keputusan administratif harus memiliki dasar hukum yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan. Akuntabilitas dalam pemerintahan yang baik dapat meningkatkan kinerja dan kepercayaan masyarakat, karena pemerintah dihadapkan pada pengawasan langsung oleh masyarakat yang dapat memberi umpan balik terkait kualitas layanan yang diberikan (Abdillah, 2024). Transparansi dalam proses pengambilan keputusan kepegawaian

akan meningkat karena pejabat menyadari bahwa keputusan mereka dapat digugat dan diuji legalitasnya di pengadilan. Kondisi ini sejalan dengan prinsip-prinsip reformasi birokrasi yang menghendaki terciptanya pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Selain itu, efektivitas PTUN dalam menyelesaikan sengketa ASN juga berkontribusi pada peningkatan kepercayaan publik terhadap sistem hukum dan lembaga peradilan di Indonesia. Masyarakat akan lebih percaya pada institusi negara ketika melihat bahwa hukum ditegakkan secara konsisten dan adil, termasuk dalam menyelesaikan sengketa internal pemerintahan. Transparansi dan akuntabilitas memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan publik terhadap pemerintahan, di mana pemerintah perlu melakukan upaya lebih lanjut untuk memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan kepercayaan publik melalui peningkatan akses informasi publik, memperkuat mekanisme pengawasan, dan mendorong partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan (Wibowo, 2024). Kepercayaan publik yang tinggi terhadap lembaga peradilan akan memperkuat legitimasi pemerintah dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Sebaliknya, ketika putusan PTUN tidak dilaksanakan atau proses penyelesaian sengketa berjalan lambat dan tidak efektif, hal ini dapat mengikis kepercayaan publik terhadap sistem hukum dan menciptakan persepsi bahwa hukum hanya berlaku untuk rakyat biasa, sementara pejabat pemerintah dapat bertindak sewenang-wenang tanpa konsekuensi hukum yang nyata.

Sistem birokrasi dan standar pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh keterlibatan PTUN dalam menyelesaikan sengketa birokrasi. Selain memulihkan hak-hak aparatur sipil negara secara individu, putusan PTUN yang membatalkan keputusan sewenang-wenang yang diambil oleh pejabat administratif juga meningkatkan akuntabilitas publik dan sistem merit. Menurut Rindah (2023) dan Yoyok Setyo Langgeng (2023), birokrasi yang adil serta transparan akan meningkatkan motivasi dan keahlian ASN dalam memberikan layanan publik. Oleh karena itu, keberadaan PTUN berfungsi sebagai organisasi hukum dan *agent of governance reform* (alat perubahan tata kelola) yang memperkuat integritas mesin pemerintahan.

Pemerintah yang bersih, profesional, dan bebas dari penyalahgunaan kekuasaan merupakan salah satu tujuan reformasi birokrasi, dan kemampuan Pengadilan Administrasi untuk menyelesaikan sengketa pelayanan publik secara efektif membantu mencapai tujuan-tujuan tersebut. Oleh karena itu, memperkuat Pengadilan Administrasi berarti memperkuat sistem pelayanan publik dan keadilan administratif Indonesia. Menurut penelitian Jevantion et al., (2024) perubahan dalam sistem penyelesaian konflik ASN yang tertuang dalam UU Nomor 20 Tahun 2023 menunjukkan adanya perubahan cara pandang, dari lebih mengutamakan penyelesaian melalui jalur pengadilan ke arah peningkatan penyelesaian secara administratif. Diharapkan, langkah ini dapat mendorong pemerintah untuk menangani masalah kepegawaian dengan cara yang cepat, efisien, dan terstruktur sebelum masalah tersebut dibawa ke PTUN. Apabila hasil dari upaya administratif ini tidak memuaskan, baru kemudian PTUN mempunyai wewenang untuk mengevaluasi keabsahan keputusan tersebut.

## KESIMPULAN

Salah satu alat penting untuk menjamin perlindungan hukum bagi pegawai negeri yang dirugikan oleh Keputusan Administrasi Negara (KTUN) adalah fungsi Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) dalam menyelesaikan sengketa yang melibatkan Aparatur Sipil Negara (ASN). Sebagai badan peradilan, PTUN memulihkan hak-hak ASN dan memastikan bahwa kegiatan pejabat pemerintah sesuai dengan hukum dengan mengevaluasi keabsahan keputusan administrasi yang konkret, individual, dan final. Keberadaan PTUN memperkuat prinsip hukum, khususnya dalam mewujudkan sistem birokrasi yang kompeten, bertanggung jawab, dan berlandaskan prinsip keadilan.

Namun demikian, efektivitas PTUN dalam menjalankan fungsinya masih menghadapi berbagai kendala signifikan yang menghambat tercapainya keadilan substantif bagi ASN. Kendala-kendala tersebut meliputi tumpang tindih kewenangan dengan lembaga non-yudisial

seperti Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dan BPASN yang menimbulkan kebingungan yurisdiksi, rendahnya pemahaman hukum di kalangan ASN terhadap prosedur penyelesaian sengketa dan upaya administratif, lambatnya proses peradilan yang berdampak pada tertundanya pemulihan hak, serta lemahnya pelaksanaan putusan pengadilan oleh instansi pemerintah yang mengakibatkan putusan PTUN hanya bersifat deklaratif tanpa implementasi nyata. Selain itu, faktor psikologis dan budaya birokrasi juga berpengaruh, di mana ASN seringkali enggan mengajukan gugatan karena kekhawatiran akan dampak terhadap karier dan loyalitas mereka.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan upaya komprehensif dan terstruktur melalui beberapa strategi kunci. Pertama, harmonisasi regulasi kepegawaian antara UU ASN, UU Administrasi Pemerintahan, dan UU PTUN untuk menghilangkan tumpang tindih kewenangan dan memberikan kepastian hukum. Kedua, peningkatan kapasitas kelembagaan PTUN melalui penambahan jumlah hakim yang kompeten, perbaikan efisiensi administrasi peradilan, dan pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum administrasi negara. Ketiga, digitalisasi sistem peradilan untuk mempercepat proses persidangan dan meningkatkan aksesibilitas layanan pengadilan bagi ASN di seluruh wilayah Indonesia. Keempat, penguatan edukasi hukum bagi ASN melalui program pelatihan dan sosialisasi mengenai hak-hak kepegawaian serta prosedur penyelesaian sengketa, sehingga ASN memiliki literasi hukum yang memadai. Kelima, penegakan sanksi administratif dan disipliner yang tegas terhadap pejabat yang tidak melaksanakan putusan PTUN, agar putusan pengadilan memiliki kekuatan eksekusi yang nyata dan tidak sekadar bersifat formal.

## REFERENSI

- Abdillah, B. D. (2024). Peran Teknologi Informasi dalam Transparansi dan Akuntabilitas Pemerintahan. *Literacy Notes*, 2(1), 45-62.
- Afifah, S. M. (2022). Kewenangan Pengadilan Tata usaha Negara Dalam Menyelesaikan Sengketa Kepegawaian. *Prosiding Serina*, 2(1), 725-732.
- Ardian, A., & Perdana, S. (2025). Faktor Penghambat Upaya Banding Administratif Terhadap Sengketa Pegawai ASN Yang Dijatuhi Hukuman Pemberhentian Dengan Tidak Hormat. *EduYustisia*, 3(3), 20-24.
- Arif, I. A. L., & Boediningsih, W. (2022). Analisis Terhadap Putusan pengadilan Tata Usaha Negara yang terkait dengan Pembatalan Penerapan Pasal 87 ayat (4) UU ASN. *Jurnal Esensi Hukum*, 4(1), 24-39.
- Azzahra, F. (2023). Pemberlakuan Sanksi Administratif: Bentuk Upaya Paksa Meningkatkan Kepatuhan Pejabat Atas Pelaksanaan Putusan Peradilan Tata Usaha Negara (Teori Efektivitas Hukum). *Binamulia Hukum*, 9(2), 127-140.
- Barus, S. I. (2022). *Reformulasi pengaturan dan penguatan komisi aparat*. Rechtsvinding.
- Firmansyah, & Widodo. (2023). *Hambatan pelaksanaan putusan PTUN dan implikasinya terhadap pemulihan hak ASN*. (jurnal terindeks).
- Firmansyah, A., & Widodo, S. (2023). Hambatan pelaksanaan putusan PTUN dan implikasinya terhadap pemulihan hak ASN. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 234-251.
- Hidayat, T. (2022). *Eksekusi putusan peradilan tata usaha negara*. Diponegoro Law Journal, 11(4), 567-584.
- Ihsan, Lalu. (2014). Penyelesaian Sengketa Kepegawaian Berdasarkan Undang-Undang No 43 Tahun 1999 dari Aspek Hukum Kepegawaian dan Sistem Peradilan Administrasi. *Jurnal IUS*, 2(5), 367-384.
- Jiwantara, Firzhal Arzhi. (2019). Upaya Administratif Dan Penerapannya Dalam Penyelesaian Sengketa Administrasi. *Jurnal Jatiswara*, 34(2), 132-142.
- Junias, Mariana Ivan. Penyelesaian Sengketa Pegawai Aparatur Sipil Negara. 1-11.
- Kurniawan, I. D., & Handayani, F. (2024). Penyelesaian Sengketa Aparatur Sipil Negara: Studi Kasus Surat Keterangan Bupati Dompu. *Civics Education and Social Science Journal (CESSJ)*, 6(1), 12-21.

- Kusumawati, R. (2023). Efektivitas Badan Pertimbangan ASN dalam penyelesaian sengketa kepegawaian. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen ASN*, 5(2), 145-162.
- Langgeng, Y. S. (2023). Peran PTUN dalam mewujudkan good governance di sektor kepegawaian. *Governance: Jurnal Politik dan Pemerintahan*, 8(3), 312-329.
- Lantaeda, Syaron Brigitte, dkk. Peran Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Dalam Penyusunan RPJMD Kota Tomohon. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(8), 2
- Lianti, L., Shanty, F. E., & Astuti, W. P. (2023). PERAN PTUN DALAM EKSEKUSI PUTUSAN YANG BERKEKUATAN HUKUM TETAP SEBAGAI LANGKAH EFEKTIF PENYELESAIAN SENGKETA TUN. *YUSTISI*, 10(2), 76-86.
- Maki, Jevantio Yosua, dkk. (2024). Penyelesaian Sengketa Aparatur Sipil Negara Melalui Upaya Administratif. *Jurnal Fakultas Hukum Unsrat Lex Privatum*, 13(4), 1-8.
- Margayaningsih, D. I. (2018). Peran masyarakat dalam kegiatan pemberdayaan masyarakat di desa. *Publiciana*, 11(1), 72-88.
- Marineews Mahkamah Agung. (2025). Problematika Eksekusi Putusan PTUN dalam Sengketa Karyawan. Diakses dari <https://marineews.mahkamahagung.go.id/artikel/problematika-eksekusi-putusan-ptun-dalam-sengketa-kepegawai-06d>
- Media Iuris. (2024). *Kedudukan Upaya Administratif dalam Dismissal Process dan relevansinya terhadap pemeriksaan di PTUN*. Media Iuris, Universitas Airlangga.
- Muten, N., Mangoting, R. M., Tangkere, A., & Kumayas, D. A. (2020). Kewenangan Penyelesaian Sengketa Tata Usaha Negara Pasca Berlakunya Undang-Undang Administrasi Pemerintahan. *University of Bengkulu Law Journal*, 5(2), 106-121.
- Nugraha, Fajar., & Tarisa A. (2024). Studi Literatur: Pembelajaran Bahasa Indonesia dan Daya Literasi Indonesia. *Jurnal PGSD UNIGA*.
- Nugroho, B., & Santoso, T. (2022). Dampak putusan PTUN terhadap profesionalisme manajemen ASN. *Jurnal Administrasi Negara*, 28(3), 289-306.
- Nurmaya, L., & Febrina, R. (2021). Implementasi Sistem Merit dalam Rekrutmen ASN di Kabupaten Kampar. *Journal of Governance Innovation*, 3(1), 73-88.
- Permatasari, A., & Wijayanti, D. (2024). Resistensi terhadap sistem merit dalam manajemen ASN: Studi kasus di pemerintahan daerah. *Jurnal Kebijakan Publik*, 15(2), 201-220.
- Prasetyo, E., & Rahayu, M. (2023). Faktor psikologis dan kultural dalam akses ASN terhadap keadilan melalui PTUN. *Jurnal Psikologi Organisasi dan Administrasi Publik*, 6(1), 67-84.
- Pratama, R., & Wijayanti, S. (2023). Efek deterrence putusan PTUN terhadap perilaku pejabat pembina kepegawaian. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 9(2), 178-195.
- Rahmawati, N. B., & Tjenreng, M. B. Z. (2025). Peran Good Governance dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik: Perspektif Teoretis. *Jurnal PKM Manajemen Bisnis*, 5(1), 313-323.
- Ramadhan, F., & Putra, A. (2023). Efektivitas upaya administratif dalam penyelesaian sengketa ASN: Studi di Jawa Tengah. *Jurnal Hukum Administrasi Pemerintahan*, 8(1), 45-63.
- Ramadhani, N. S. (2025). Efektivitas Pelayanan Publik pada Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Prinsip Good Governance. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 3(1), 75-84.
- Rasji, R., Kabalmay, B. L., Erdiyanto, R. P., & Eida, T. S. N. (2025). Peran Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) Dalam Mengatasi Ketidakadilan Akibat Penyalahgunaan Status Non-Job Terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN). *SAKOLA: Journal of Sains Cooperative Learning and Law*, 2(1), 912-919.
- Rayhan, A., & Wijaya, S. K. (2023). Efektifitas Pengadilan Tata Usaha Negara dalam Menyelesaikan Putusan Sengketa Tata Usaha Negara. *Jurnal Peradaban Hukum*, 1(1), 61-80.
- Rindah, S. (2023). Kontribusi PTUN terhadap akuntabilitas birokrasi dalam pengelolaan ASN. *Jurnal Tata Kelola Pemerintahan*, 10(3), 267-284.
- Rurugala, Yeremia Pierre, dkk. (2022). Tinjauan Hukum Banding Administrasi Aparatur Sipil Negara Dalam Penyelesaian Sengketa Tata Usaha Negara. *Jurnal Lext Societatis*, 10(4), 35-53.

- Safitri, E. D., & Sa'adah, N. (2021). Penerapan Upaya Administratif Dalam Sengketa Tata Usaha Negara. *Jurnal Pembangunan Hukum Indonesia*, 3(1), 34-45.
- Safiuddin, S., Sensus, L., Tatawu, G., & Dewa, M. J. (2024). Analisis Hukum Upaya Administratif dalam Penyelesaian Sengketa Keputusan Tata Usaha. *Halu Oleo Legal Research*, 6(3), 773-780.
- Said, M., & Erfandi, E. (2023). Tafsir Hakim Judex Facti dan Judex Juris Terkait Batas Maksimal Upaya Administratif. *Progresif: Jurnal Hukum*, 17(1), 1-23.
- Setiawan, B., Rahman, F., & Kusuma, P. (2024). Studi komparatif upaya administratif: Indonesia dan negara ASEAN. *ASEAN Administrative Law Review*, 5(2), 145-168.
- Simanjuntak, E. (2018). Pengujian Ada Tidaknya Penyalahgunaan Wewenang Menurut Undang-Undang Administrasi Pemerintahan. *Jurnal Hukum dan Peradilan*, 7(2), 237-262.
- Subagyo, T., & Mulyani, E. (2024). Reformasi mekanisme eksekusi putusan PTUN: Usulan pembentukan unit eksekusi khusus. *Jurnal Reformasi Hukum*, 12(1), 78-96.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A., & Kurniawan, B. (2023). Dampak putusan PTUN terhadap praktik manajemen ASN: Studi longitudinal 2018-2022. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Kepegawaian*, 7(2), 201-223.
- Syahidin, R., & Sulastri, D. (2025). Peran dan Wewenang Pengadilan Tata Usaha Negara Dalam Penyelesaian Sengketa Kepegawaian (Aparatur Sipil Negara). *JURNAL PENELITIAN SERAMBI HUKUM*, 18(02), 103-110.
- Wibowo, R. (2024). Peran Transparansi dan Akuntabilitas dalam Meningkatkan Kepercayaan Publik terhadap Pemerintahan di Kabupaten Subang. *Jurnal Studi Administrasi Publik*, 9(1), 45-62.
- Wijaya, M., & Cahyono, S. (2024). Problematika upaya administratif dalam sengketa kepegawaian: Perspektif empiris. *Jurnal Hukum Administrasi*, 10(2), 123-142.
- Wulandari, D., & Kusuma, R. (2024). Tingkat kepatuhan instansi pemerintah terhadap putusan PTUN: Studi empiris 2020-2023. *Jurnal Peradilan Administrasi*, 8(1), 56-74.