

# ANALISIS PENERAPAN PENGISIAN JABATAN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) TERTENTU DARI KALANGAN NON PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS)

(Suatu Kajian Terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang  
Manajemen PPPK)

**Aba Subagja**  
Universitas Al Azhar Indonesia/abba\_subagja@yahoo.com

**Anis Rifai**  
Universitas Al Azhar Indonesia/anizrifai@gmail.com

**Fokky Fuad**  
Universitas Al Azhar Indonesia/fokkyf@gmail.com

## *Info Artikel*

## *Abstract*

**Keywords :**  
**PPPK, Functional Positions,  
High Leadership Positions,  
Other Positions**

*In Law Number 5 of 2014 concerning State Civil Apparatus (UU ASN) there are provisions regarding the position of employees outside the Civil Servants (PNS) or non-PNS employees, namely Government Employees with Employment Agreements (PPPK). Regarding personnel management for PPPK, the government further regulates through Government Regulation Number 49 of 2018 concerning PPPK Management (PP 49/2018) in order to produce PPPK that is professional, has basic values, professional ethics, free from political intervention, clean from corrupt practices, collusion and nepotism. The issuance of Presidential Regulation Number 38 of 2020 concerning Types of Positions That Can Be Filled by Government Employees with Employment Agreements (Perpres 38/2020) limits the types of positions and criteria for positions that can be filled by non-PNS or PPPK employees, thereby minimizing the potential for discrimination and social jealousy between ASN employees. The problems that will be discussed in this study are related to what types of positions can be filled by ASN non-PNS or PPPK employees and how the practice of implementing procedures for filling positions from PPPK circles. In this study the authors used the normative-empirical method, examining the implementation of positive legal provisions and written documents in each particular legal event that occurred. The results of this study are that there are certain ASN positions that can be filled by PPPK, namely Functional Positions, High Leadership Positions and Other Positions whose criteria are regulated in Presidential Regulation 38/2020, besides that the implementation of filling high leadership positions that can be filled by PPPK in practice has not fully based on the criteria regulated by the provisions of laws and regulations.*

---

### Abstrak

**Kata kunci:**

*PPPK, Jabatan Fungsional,  
Jabatan Pimpinan Tinggi,  
Jabatan Lain*

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) terdapat ketentuan mengenai kedudukan pegawai di luar Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau pegawai non PNS, yaitu Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Terkait dengan pengelolaan kepegawaian bagi PPPK, pemerintah mengatur lebih lanjut melalui Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK (PP 49/2018) agar menghasilkan PPPK yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme. Diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 38 Tahun 2020 tentang Jenis Jabatan yang Dapat Diisi oleh Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (Perpres 38/2020) membatasi jenis jabatan serta kriteria jabatan yang dapat diisi oleh pegawai non PNS atau PPPK, sehingga meminimalisir adanya potensi diskriminasi maupun kecemburuan sosial antara pegawai ASN. Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu terkait dengan jenis jabatan apa saja yang dapat diisi oleh pegawai ASN non PNS atau PPPK dan bagaimana praktik penerapan prosedur pengisian jabatan dari kalangan PPPK tersebut. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode normatif-empiris, mengkaji pelaksanaan ketentuan hukum positif dan dokumen-dokumen tertulis pada setiap peristiwa hukum tertentu yang terjadi. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat beberapa jabatan ASN tertentu yang dapat diisi oleh kalangan PPPK yaitu Jabatan Fungsional, Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Lain yang kriterianya diatur dalam Perpres 38/2020, selain itu penerapan pengisian jabatan pimpinan tinggi yang dapat diisi oleh PPPK pada praktiknya belum sepenuhnya didasarkan pada kriteria yang diatur oleh ketentuan peraturan perundang-undangan.

**Masuk :** 22 Agustus 2023

**Diterima :** 29 Oktober 2024

**Terbit :** 31 Oktober 2024

**DOI :**

**Xxxxxxx**

**Corresponding Author:**

**Penulis Pertama, E-mail:**

[abba\\_subagia@yahoo.com](mailto:abba_subagia@yahoo.com)

---

## 1. PENDAHULUAN

Pencapaian tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam alinea ke-4 Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945), diperlukan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan

UUD 1945. Tujuan nasional seperti tercantum dalam Pembukaan UUD 1945 tidak lain adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.<sup>1</sup>

Sejalan dengan cita-cita bangsa sebagaimana tersebut di atas, reformasi birokrasi yang terus digaungkan merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance* dan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Tujuan reformasi birokrasi adalah untuk menyempurnakan kinerja yang tidak sehat atau menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.<sup>2</sup>

Merealisasikan dan melakukan reformasi birokrasi tidak dapat dilakukan dalam waktu sekejap, namun diperlukan pembenahan secara komprehensif, baik internal maupun eksternal. Riyadi (2001) menjelaskan bahwa faktor internal berkaitan dengan perilaku administratif maupun perilaku organisasi. Adapun faktor eksternal menyangkut kepercayaan masyarakat yang rendah terhadap birokrasi. Terhadap ke-duanya, terdapat hubungan kausalitas bahwa pembenahan bersifat internal akan berimplikasi pada cara pandang eksternal. Upaya sistematis yang dilakukan adalah melakukan pembenahan sistem internal kepegawaian, agar masyarakat memahami perubahan mekanisme kerja birokrasi sehingga meningkatkan kepercayaan atas pelaksanaan tugas umum pemerintahan.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Penjelasan Umum Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

<sup>2</sup> Zauhar Soesilo, 2007, *Reformasi Administrasi, Konsep, Dimensi dan Strategi*, Magelang : Bumi Aksara, hlm. 13.

<sup>3</sup> Tedi Sudrajat, Dewi Kania Sugiharti, "Konsep Keadilan dalam Sistem Promosi Jabatan; Pencarian Makna Berdasarkan Evaluasi Substansi UU-ASN dan perbandingan dengan Negara Singapura", *Civil Service*, Vol. 10, No. 1, Juni 2016, hlm. 82.

Dalam menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu, Pegawai ASN harus memiliki profesi dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada Sistem Merit atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Manajemen ASN terdiri atas Manajemen PNS dan Manajemen PPPK yang perlu diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur. Adapun Manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan. Sementara itu, untuk Manajemen PPPK meliputi penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, gaji dan tunjangan, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan perjanjian kerja, dan perlindungan.<sup>4</sup>

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) terdapat ketentuan mengenai kedudukan pegawai di luar Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau pegawai non PNS, yaitu Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Berdasarkan Pasal 1 angka 4 UU ASN, yang dimaksud dengan PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan. Lebih lanjut, berdasarkan ketentuan Pasal 7 ayat (2) UU ASN, PPPK merupakan Pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah. Berdasarkan hal tersebut, kategori pegawai ASN terdiri atas PNS dan pegawai non PNS atau PPPK. Terbitnya UU ASN juga telah menguatkan praktik sistem merit dalam manajemen ASN, khususnya dalam pengisian jabatan yang lebih terbuka dan kompetitif. Guna menjembatani pengisian jabatan pimpinan tinggi pada Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah,

---

<sup>4</sup> Penjelasan Umum Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menetapkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah (telah dicabut dan dinyatakan tidak berlaku berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah). Peraturan ini telah dijadikan pedoman dalam pelaksanaan pengisian jabatan pimpinan tinggi, baik di lingkungan Instansi Pemerintah Pusat dan Daerah, termasuk pula Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang telah berfungsi menjalankan pengawasan terhadap pengisian jabatan pimpinan tinggi baik Pusat maupun Daerah. Selama kurang lebih 5 (lima) tahun Peraturan Menteri PANRB Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah dijalankan, secara langsung ataupun tidak langsung telah memberikan dampak bagi perbaikan dalam pengisian jabatan yang lebih transparan dan adil bagi ASN sesuai dengan kualifikasi dan kompetensinya.

Namun tidak dapat dipungkiri juga bahwa sistem merit masih belum dijalankan dengan baik dan masih terjadi pelanggaran dalam pelaksanaannya, seperti adanya intervensi dan kooptasi politik, rasa suka dan tidak suka serta pencopotan jabatan yang tidak mendasar, baik dalam pengisian jabatan pimpinan tinggi, mutasi maupun promosi. Setidaknya dengan adanya pengawasan dapat mengurangi terjadinya pelanggaran terhadap sistem merit tersebut, dan pengisian jabatan dapat dilakukan lebih adil dan transparan serta berkualitas.

Penerapan tata kelola kepegawaian bagi pegawai ASN, dibutuhkan suatu Manajemen ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, hal tersebut sesuai dengan ketentuan Pasal 1 angka 5 UU ASN. Manajemen ASN dikategorikan menjadi dua yaitu Manajemen PNS dan Manajemen PPPK yang perlu diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur yang sesuai. Selanjutnya, Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS (PP 11/2017), yaitu

pengelolaan PNS untuk menghasilkan PNS yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Kegiatan Manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan.

Terkait dengan pengelolaan kepegawaian bagi PPPK, pemerintah mengatur lebih lanjut melalui Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK (PP 49/2018). PP 49/2018 tersebut mengatur pengelolaan PPPK agar menghasilkan PPPK yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme, sebagaimana diatur dalam ketentuan Pasal 1 angka 1 PP 49/2018. Ruang lingkup Manajemen PPPK sendiri meliputi penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, gaji dan tunjangan, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan perjanjian kerja, dan perlindungan. Sebagai wujud implementasi ketentuan PP 49/2018, maka diperlukan suatu aturan teknis yang lebih mudah dalam penerapannya. Guna melaksanakan ketentuan Pasal 94 ayat (1) UU ASN serta Pasal 74 ayat (3) dan Pasal 106 PP 11/2017 tentang Manajemen PNS, telah diterbitkan Peraturan Presiden Nomor 38 Tahun 2020 tentang Jenis Jabatan yang Dapat Diisi oleh Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (Perpres 38/2020). Terbitnya Perpres 38/2020 tersebut membatasi jenis jabatan serta kriteria jabatan yang dapat diisi oleh pegawai non PNS atau PPPK, sehingga meminimalisir adanya potensi diskriminasi maupun kecemburuan sosial antara pegawai ASN. Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan menggunakan rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu, **pertama**, Apa saja jabatan yang dapat diisi oleh pegawai ASN non PNS atau Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja berdasarkan peraturan perundang-undangan? **Kedua**, bagaimana praktik penerapan prosedur pengisian jabatan dari kalangan pegawai non PNS atau Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja? Pencarian jawaban terhadap rumusan masalah tersebut akan dilakukan melalui penelusuran melalui literatur-literatur yang

ada serta melalui peraturan perundang-undangan dan melalui *open source* dari berbagai media.

## 2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah sarana yang dipergunakan manusia untuk memperkuat, membina serta mengembangkan ilmu pengetahuan. Suatu penelitian telah dimulai apabila seseorang berusaha untuk memecahkan suatu masalah, secara sistematis, dengan metode-metode dan teknik-teknik tertentu secara ilmiah. Dengan demikian suatu kegiatan ilmiah merupakan usaha untuk menganalisa serta mengadakan konstruksi, secara metodologi, sistematis dan konsisten (Soerjono Soekanto, 1986).<sup>5</sup> Penelitian artikel jurnal ilmiah ini menggunakan metode penelitian hukum secara normatif-empiris, yaitu merupakan penelitian yang mengkaji pelaksanaan ketentuan hukum positif dan dokumen-dokumen tertulis pada setiap peristiwa hukum tertentu yang terjadi. Metode penelitian ini bertujuan untuk bisa memastikan jika penerapan hukum pada peristiwa hukum *in concreto* sesuai atau tidak sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku atau apakah ketentuan telah dilaksanakan sebagaimana mestinya. Penelitian hukum normatif-empiris menekankan penelitian hukum yang bukan hanya mengkaji mengenai sistem norma dalam peraturan perundang-undangan, namun mengamati reaksi dan interaksi yang terjadi.<sup>6</sup> Dalam penelitian ini penulis menggunakan data-data melalui *open source* baik dari literatur buku, jurnal ilmiah, media terakreditasi, serta laporan yang keseluruhan literatur berasal dari nasional maupun internasional.

## 3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Jabatan ASN Tertentu yang dapat Diisi oleh Kalangan Non PNS

Pegawai pemerintah non PNS diakui dan diatur keberadaannya dalam UU ASN, disebut dengan istilah Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Hal

---

<sup>5</sup> Ani Purwanti, 2020, *Metode Penelitian Hukum, Teori dan Praktek*, Surabaya : CV. Jakad Media Publishing

<sup>6</sup> Tiga Jenis Metodologi untuk Penelitian Skripsi Jurusan Hukum, <https://www.hukumonline.com/berita/a/tiga-jenis-metodologi-untuk-penelitian-skripsi-jurusan-hukum-lt6458efc23524f/?page=2>, diakses pada tanggal 9 Agustus 2023

tersebut sebagaimana dinyatakan dalam ketentuan Pasal 1 angka 4 UU ASN, yaitu “*Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan*”. Pegawai pemerintah non PNS atau PPPK ini termasuk pegawai aparatur sipil negara sebagaimana diatur dalam ketentuan Pasal 1 angka 2 UU ASN, yaitu “*Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah **pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja** yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan*”. Beda halnya dengan Pegawai Negeri Sipil, pegawai pemerintah non PNS atau PPPK ini diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu, sedangkan PNS diangkat sebagai pegawai tetap dan merupakan jabatan karier.

Konsep tenaga non PNS ini sebenarnya sudah tidak asing lagi dalam peraturan kepegawaian karena dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menyebutkan bahwa seorang Pejabat Yang Berwenang dapat mengangkat Pegawai Tidak Tetap (PTT) untuk jangka waktu tertentu guna melakukan tugas pemerintahan dan pembangunan yang bersifat teknis profesional dan administrasi dalam kerangka sistem kepegawaian. Istilah PTT ini, awalnya digunakan untuk PTT Dokter dan Bidan berdasarkan Instruksi Presiden pada tahun 1972 dalam rangka memenuhi hak rakyat untuk sehat dengan menyediakan fasilitas kesehatan secara merata di seluruh daerah dalam berbagai tingkat pelayanan kesehatan. Kebijakan tersebut dilanjutkan dengan adanya pengangkatan PTT tersebut menjadi PNS setelah bekerja di puskesmas untuk jangka waktu 3-5 tahun.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Lihat Novi Savarianti Fahrani, “Analisis Keberadaan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri Sipil Dalam Perspektif Manajemen ASN”, *Civil Service*, Vol. 14, No. 2, November 2020, hlm. 68.

Pelaksanaan amanat ketentuan Pasal 107 UU ASN yang pada pokoknya mengatur bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai manajemen PPPK sebagaimana dimaksud dalam Pasal 95 sampai dengan Pasal 106 UU ASN diatur dalam Peraturan Pemerintah, maka, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PP 49/2018). Dalam PP 49/2018 yang dimaksud dengan manajemen PPPK yaitu pengelolaan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja untuk menghasilkan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme.<sup>8</sup> Untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu, PPPK harus memiliki profesi dan Manajemen PPPK yang berdasarkan pada Sistem Merit atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, dan penempatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.<sup>9</sup>

Selanjutnya, Salah satu tujuan dibentuknya PPPK tersebut didasari dari adanya kebutuhan pemerintah dalam mendapatkan pegawai yang memiliki kemampuan khusus yang tidak dimiliki oleh PNS. Kemampuan khusus tersebut mencakup **Kompetensi Manajerial** yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi, **Kompetensi Teknis** yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan, **Kompetensi Sosial Kultural** yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap

---

<sup>8</sup> Lihat Pasal 1 angka 1 PP 49/2018

<sup>9</sup> *Ibid.* Penjelasan Umum

pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan.<sup>10</sup>

Dari perspektif manajemen kepegawaian, terdapat perbedaan antara PNS dan PPPK yang secara garis besar akan dilampirkan dalam tabel berikut ini:

No.	PNS PP 11/2017 jo PP 17/2020	PPPK PP 49/2018
1.	Dapat mengisi seluruh jabatan ASN	Hanya dapat mengisi beberapa jabatan ASN tertentu
2.	Berstatus pegawai tetap	diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan
3.	Usia paling rendah 18 tahun dan paling tinggi 35 tahun	Usia paling rendah 20 tahun dan paling tinggi 1 (satu) tahun sebelum batas usia tertentu pada jabatan yang akan dilamar sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
4.	Sesuai batas usia pensiun	Masa kerja paling singkat 1 tahun

Berdasarkan tabel di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa antara PNS dan pegawai non PNS itu memiliki perbedaan yang dapat dilihat dari hubungan hukum dengan pemerintah, yaitu pegawai non PNS memiliki hubungan hukum yang bersifat kontraktual, sedangkan PNS mempunyai hubungan hukum berupa hubungan dinas publik, oleh karenanya tidak semua ketentuan yang berlaku bagi PNS secara mutatis mutandis berlaku pula bagi pegawai non PNS seperti sumpah/janji PNS, sumpah/ janji jabatan, atau latihan prajabatan. Ketentuan tentang sistem penggajian dan pensiun PNS juga tidak berlaku bagi pegawai non PNS. Dalam beberapa hal tentang penerapan sanksi atas pelanggaran peraturan perundang-undangan juga tidak dapat diterapkan kepada pegawai non PNS seperti penundaan kenaikan pangkat, penurunan pangkat, atau pembebasan dari jabatan. Secara hukum, pegawai non PNS tidak memiliki pangkat atau jabatan,

---

<sup>10</sup> *Ibid.* Pasal 1 angka 10, 11, 12.

karena itu tidak mungkin mereka dikenai sanksi berupa penurunan pangkat atau pembebasan dari jabatan.<sup>11</sup> Dengan demikian kedudukan hukum PPPK memiliki legal formal yang jelas berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Pengertian jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai ASN dalam suatu satuan organisasi.<sup>12</sup> UU ASN mengatur 3 jenis jabatan yang terdiri atas<sup>13</sup>:

1. Jabatan Administrasi, yaitu sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan, yang terdiri dari jabatan administrator, jabatan pengawan dan jabatan pelaksana.
2. Jabatan Fungsional, yaitu sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Jabatan Fungsional dalam ASN terdiri atas jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan. Jabatan fungsional keahlian terdiri atas ahli utama, ahli madya, ahli muda dan ahli pertama. Jabatan fungsional keterampilan terdiri atas penyelia, mahir, terampil dan pemula.
3. Jabatan Pimpinan Tinggi, yaitu sekelompok jabatan tertinggi pada instansi dan perwakilan yang terdiri dari jabatan pimpinan tinggi utama, jabatan pimpinan tinggi madya dan jabatan tinggi pratama. Jabatan pimpinan tinggi berfungsi memimpin dan memotivasi setiap pegawai ASN pada instansi pemerintah melalui kepeloporan dalam bidang keahlian profesional, analisis dan rekomendasi kebijakan dan kepemimpinan manajemen serta pengembangan kerja sama dengan instansi lain dan keteladanan dalam mengamalkan nilai dasar ASN dan melaksanakan kode etik dan kode perilaku ASN.

Jenis jabatan ASN sebagaimana diuraikan tersebut pada dasarnya dapat diisi oleh semua pegawai PNS yang memenuhi persyaratan, kompetensi,

---

<sup>11</sup> Lihat Novi Savarianti Fahrani, *Op. Cit*, hlm. 73.

<sup>12</sup> Lihat Pasal 1 angka 6 PP 11/2017 *jo* Pasal 1 angka 5 PP 49/2018

<sup>13</sup> Lihat Pasal 13 UU ASN

kualifikasi, kinerja, ataupun persyaratan lain yang diperlukan. Namun demikian, tidak semua jabatan ASN tersebut dapat diisi oleh pegawai PPPK sehingga terdapat pembatasan proporsional guna meminimalisir potensi kecemburuan sosial antara PNS dan PPPK. Berkenaan dengan jenis jabatan yang dapat diisi oleh PPPK, UU ASN mengamanatkan agar diatur lebih lanjut melalui Peraturan Presiden sebagaimana ketentuan Pasal 94 ayat (1) UU ASN. Berdasarkan itu, guna melaksanakan ketentuan Pasal 94 ayat (1) UU ASN, diterbitkan Peraturan Presiden Nomor 38 Tahun 2020 tentang Jenis Jabatan yang Dapat Diisi oleh Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (Perpres 38/2020) dengan tujuan untuk memberikan pedoman mengenai jenis dan kriteria jabatan yang dapat diisi oleh PPPK.

Berdasarkan Perpres 38/2020, jabatan yang dapat diisi oleh non PNS atau PPPK meliputi jabatan fungsional yaitu sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu dan jabatan pimpinan tinggi, yaitu sekelompok jabatan tinggi pada Instansi Pemerintah yang terdiri dari jabatan pimpinan tinggi utama tertentu dan jabatan pimpinan tinggi madya tertentu. UU ASN Selain itu, dalam hal dibutuhkan, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dapat menetapkan jabatan lain untuk non PNS atau PPPK yang bukan merupakan jabatan struktural tetapi menjalankan fungsi manajemen pada instansi pemerintah. Jabatan lain tersebut bukan jabatan administrasi atau bukan jabatan pimpinan tinggi pratama namun dapat disetarakan dengan jabatan administrasi atau jabatan tinggi pratama sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Berikut ini kriteria jabatan fungsional yang dapat diisi oleh non PNS atau PPPK yang diatur dalam Perpres 38/2020:<sup>14</sup>

1. Jabatan yang kompetensinya tidak tersedia atau terbatas di kalangan PNS;
2. Jabatan yang diperlukan untuk percepatan peningkatan kapasitas organisasi;

---

<sup>14</sup> Lihat Pasal 4 Perpres 38/2020

3. Jabatan yang diperlukan untuk percepatan pencapaian tujuan strategis nasional;
4. Jabatan yang mensyaratkan sertifikasi teknis dari organisasi profesi;
5. bukan Jabatan di bidang rahasia negara, pertahanan, keamanan, pengelolaan aparatur negara, kesekretariatan negara, pengelolaan sumber daya alam, pengelolaan keuangan negara, dan hubungan luar negeri; dan
6. bukan Jabatan yang menurut ketentuan Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, dan Peraturan Presiden harus diisi oleh PNS.

Pengisian jabatan fungsional dapat dilakukan pada setiap jenjang jabatan sesuai dengan penetapan kebutuhan. Terdapat 147 jabatan fungsional yang dapat diisi oleh PPPK sebagaimana tercantum dalam lampiran Perpres 38/2020, antara lain yaitu administrator, analis, apoteker, dokter, konselor, pelatih olahraga, instruktur, pranata komputer, hingga widyaiswara. Namun demikian, dalam hal terdapat kebutuhan untuk percepatan peningkatan kapasitas organisasi atau percepatan pencapaian tujuan strategi nasional, Menteri (yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara) dapat melakukan perubahan jenis jabatan fungsional berdasarkan kriteria sebagaimana diatur dalam Perpres 38/2020, dan pelaksanaannya dikoordinasikan dengan kementerian/lembaga terkait.

Selanjutnya, dalam Perpres 38/2020 mengatur juga kriteria jabatan pimpinan tinggi utama tertentu dan jabatan pimpinan madya tertentu yang dapat diisi oleh PPPK, sebagai berikut:

1. Jabatan yang kompetensinya tidak tersedia atau terbatas di kalangan PNS;
2. Jabatan yang diperlukan untuk percepatan peningkatan kapasitas organisasi;
3. Jabatan yang diperlukan untuk percepatan pencapaian tujuan strategis nasional;
4. bukan Jabatan yang berkedudukan sebagai PPK (Pejabat Pembina Kepegawaian yang mempunyai kewenangan menetapkan

pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN dan pembinaan manajemen ASN di Instansi Pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan) atau PyB (Pejabat Yang Berwenang yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan).

5. bukan Jabatan di bidang rahasia negara, pertahanan, keamanan, pengelolaan aparatur negara, kesekretariatan negara, pengelolaan sumber daya alam, pengelolaan keuangan negara, dan hubungan luar negeri; dan
6. bukan Jabatan yang menurut ketentuan Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, dan Peraturan Presiden harus diisi oleh PNS.

Pengisian jabatan pimpinan tinggi utama tertentu dan jabatan pimpinan madya tertentu yang dapat diisi oleh non PNS atau PPPK harus mendapatkan persetujuan dari Presiden dengan dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan.<sup>15</sup> Sebagaimana telah dijelaskan di atas, selain jabatan fungsional, jabatan pimpinan tinggi utama tertentu dan jabatan pimpinan tinggi madya tertentu, terdapat opsi yaitu jabatan lain yang dapat ditetapkan oleh Menteri (yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara) dalam hal ini Menteri PANRB dengan kriteria sebagai berikut:<sup>16</sup>

1. Jabatan yang disetarakan dengan jabatan administrasi atau jabatan pimpinan tinggi pratama (dapat berupa penyetaraan kedudukan jabatan atau penyetaraan hak keuangan dan fasilitas sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan);
2. Jabatan yang diperlukan untuk percepatan peningkatan kapasitas organisasi;
3. Jabatan yang diperlukan untuk percepatan pencapaian tujuan strategis nasional;
4. Bukan Jabatan yang berkedudukan sebagai PPK atau PyB;

---

<sup>15</sup> *Ibid.* Pasal 10 dan Pasal 11 Perpres 38/2020

<sup>16</sup> *Ibid.* Pasal 6 Perpres 38/2020

5. Bukan Jabatan di bidang rahasia negara, pertahanan, keamanan, pengelolaan aparatur negara, kesekretariatan negara, pengelolaan sumber daya alam, pengelolaan keuangan negara, dan hubungan luar negeri; dan
6. bukan Jabatan yang menurut ketentuan Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, dan Peraturan Presiden harus diisi oleh PNS.

Lebih lanjut, selain kriteria sebagaimana dimaksud di atas, jabatan lain yang dapat diisi oleh non PNS atau PPPK merupakan:<sup>17</sup>

1. Jabatan pada Instansi Pemerintah yang merupakan satuan kerja organisasi;
2. Jabatan yang tugas dan fungsinya memberikan dukungan teknis pada anggota lembaga nonstruktural;
3. Jabatan yang tugas dan fungsinya memberikan dukungan teknis manajemen pada lembaga nonstruktural dan kesekretariatan lembaga negara;
4. Jabatan pimpinan pada perguruan tinggi negeri di bawah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan tinggi atau di bawah kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama, kecuali jabatan pemimpin perguruan tinggi negeri dan jabatan lain yang membidangi keuangan, kepegawaian, dan barang milik Negara;
5. Jabatan pimpinan pada rumah sakit milik pemerintah daerah; atau
6. Jabatan pada lembaga penyiaran publik.

Berdasarkan uraian sebagaimana telah dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan yaitu, PPPK merupakan pegawai ASN yang berasal dari non PNS yang memenuhi syarat tertentu dan diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan. Selanjutnya, terdapat jabatan ASN tertentu yang dapat diisi oleh kalangan non PNS atau PPPK yaitu Jabatan Fungsional, Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan

---

<sup>17</sup> *Ibid.* Pasal 6 Ayat (3) Perpres 38/2020

Lain yang kriterianya diatur dalam Perpres 38/2020. Bahkan untuk jabatan fungsional dapat dilakukan penambahan jumlah yang diatur dalam Keputusan Menteri PANRB, dimana terakhir ditetapkan dengan Keputusan Menteri PANRB Nomor 158 Tahun 2023. Untuk pengaturan jabatan fungsional yang dapat diisi oleh PPPK sudah jelas ditetapkan jenis jabatannya, namun untuk jabatan pimpinan tinggi utama dan madya tertentu hanya diatur dengan kriteria, sehingga memungkinkan dalam penerapannya terjadi ketidaksesuaian dengan kebutuhan jabatan ASN tertentu.

## **B. Praktik Penerapan Prosedur Pengisian Jabatan ASN Tertentu dari Kalangan Non PNS**

Berbeda dengan status PNS yang memiliki hubungan dinas publik dan mensyaratkan adanya monoloyalitas, pegawai non PNS pada instansi Pemerintahan itu hanya memiliki hubungan hukum yang bersifat keperdataan (privat *rechtsbetrekking*) atau hubungan hukum yang bersifat kontraktual. Hak, kewajiban, macam pekerjaan, hari kerja, dan lain-lain bagi pegawai non PNS bukan derivasi dari hukum publik (hukum kepegawaian) atau peraturan perundang-undangan yang berlaku, tetapi berasal dari perjanjian kerja. Dengan demikian, kriteria yang membedakan antara PNS dengan pegawai Non PNS instansi pemerintahan adalah hubungan hukumnya. PNS memiliki hubungan hukum dinas publik, sedangkan pegawai non PNS memiliki hubungan hukum kontrak. Meskipun pegawai non PNS itu menjalankan pekerjaan atas dasar perjanjian kerja atau kontrak, perjanjian kerja dalam hal ini memiliki sifat spesifik, tidak merujuk pada perjanjian perdata pada umumnya dan bukan pula didasarkan pada undang-undang tentang ketenagakerjaan. Sifat spesifiknya terletak pada kedudukan pemerintah selaku pemberi kerja dan sifat pekerjaan yang dijalankan pegawai non PNS. Kedudukan pemerintah dalam hal ini adalah selaku pihak yang membawa misi publik, yakni memberikan pelayanan kepada masyarakat dan merealisasikan tujuan negara melalui program pembangunan. Pemerintah tidak diposisikan seperti pemilik perusahaan yang berorientasi keuntungan (*profit oriented*), karenanya tidak memandang dan menempatkan pegawai sebagai bagian dari proses produksi, tetapi sebagai mitra dalam

memberikan pelayanan kepada masyarakat dan pelaksanaan pembangunan. Adapun mengenai sifat pekerjaan, pegawai non PNS pada instansi pemerintahan itu melaksanakan tugas dan pekerjaan yang sama dengan PNS yakni berupa pengelolaan sektor publik terutama melayani masyarakat dan melaksanakan pembangunan. Suatu pekerjaan yang menghendaki dedikasi dan ketulusan. Berbeda halnya dengan pekerjaan sektor swasta yang kegiatannya menghasilkan barang atau memberikan jasa, dan karenanya menuntut efektifitas (*doeltreffenheid*) dan efisiensi (*doelmatigheid*).<sup>18</sup>

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, jabatan ASN tertentu yang dapat diisi oleh kalangan non PNS dengan status sebagai PPPK yaitu Jabatan Fungsional, Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Lain tetapi bukan jabatan struktural yang dapat ditetapkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara sebagaimana diatur dalam Perpres 38/2020. Pengisian jabatan fungsional yang dapat diisi oleh PPPK dapat dilakukan pada setiap jenjang jabatan sesuai dengan penetapan kebutuhan, jenis jabatan fungsional diatur dalam lampiran Perpres 38/2020. Selanjutnya, berdasarkan Pasal 10 Perpres 38/2020, pengisian jabatan tinggi utama tertentu dan jabatan tinggi madya tertentu yang dapat diisi oleh PPPK harus sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta harus mendapatkan persetujuan Presiden terlebih dahulu. Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dapat mengusulkan kepada Presiden melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara terkait dengan kebutuhan jabatan pimpinan tinggi utama tertentu atau jabatan pimpinan tinggi madya tertentu yang dapat diisi oleh PPPK disertai dengan kompetensi, kualifikasi, kebutuhan Instansi Pemertintah dan persyaratan lain yang dibutuhkan dalam jabatan.

Berdasarkan PP 49/2018, pengadaan PPPK dilakukan secara nasional berdasarkan perencanaan kebutuhan jumlah PPPK dan untuk menjamin objektivitas, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara menetapkan kebijakan pengadaan PPPK dengan membentuk panitia seleksi nasional pengadaan PPPK yang mempunyai tugas untuk mengoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan

---

<sup>18</sup> Lihat Novi Savarianti Fahrani, *Op. Cit*, hlm. 72.

pengadaan PPPK oleh instansi pembina jabatan fungsional dan panitia seleksi pengadaan PPPK. Mengenai pengadaan PPPK untuk mengisi jabatan pimpinan tinggi utama tertentu dan jabatan pimpinan tinggi tertentu yang lowong dilakukan sesuai dengan ketentuan tata cara pengisian jabatan pimpinan tinggi dalam peraturan perundang-undangan. Berdasarkan Penjelasan Pasal 19 ayat (1) huruf a dan huruf b UU ASN, yang dimaksud dengan jabatan pimpinan tinggi utama adalah kepala lembaga pemerintah nonkementerian, dan yang dimaksud dengan jabatan pimpinan tinggi madya meliputi sekretaris jenderal kementerian, sekretaris kementerian, sekretaris utama, sekretaris jenderal kesekretariatan lembaga negara, sekretaris jenderal lembaga nonstruktural, direktur jenderal, deputi, inspektur jenderal, inspektur utama, kepala badan, staf ahli menteri, Kepala Sekretariat Presiden, Kepala Sekretariat Wakil Presiden, Sekretaris Militer Presiden, Kepala Sekretariat Dewan Pertimbangan Presiden, sekretaris daerah provinsi, dan jabatan lain yang setara. Selain itu, kriteria jabatan fungsional, jabatan pimpinan tinggi dan jabatan lain yang dapat diisi oleh PPPK bukan merupakan jabatan di bidang rahasia negara, pertahanan, keamanan, pengelolaan aparatur negara, kesekretariatan negara, pengelolaan sumber daya alam, pengelolaan keuangan negara, dan hubungan luar negeri. Hal tersebut sebagaimana diatur dalam ketentuan Pasal 4 sampai dengan Pasal 6 Perpres 38 2020.

Praktek pengisian jabatan ASN tertentu memberikan kesempatan kepada non PNS dan bahkan Prajurit TNI dan Anggota Polri yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Hal ini mengacu Pasal 106 Ayat (1) Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa JPT utama dan JPT madya tertentu dapat diisi dari kalangan non-PNS dengan persetujuan Presiden yang pengisiannya dilakukan secara terbuka dan kompetitif serta ditetapkan dalam Keputusan Presiden. Pasal 147 berbunyi Jabatan ASN tertentu di lingkungan Instansi Pusat tertentu dapat diisi oleh prajurit Tentara Nasional Indonesia dan anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia sesuai dengan kompetensi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sementara Pasal 148 ayat (1) berbunyi Jabatan ASN tertentu dapat diisi dari

Prajurit Tentara Nasional Indonesia dan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, dan ayat (2) berbunyi Jabatan ASN tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berada di instansi pusat dan sesuai dengan Undang-Undang tentang Tentara Nasional Indonesia dan Undang-Undang tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia. Namun demikian berdasarkan Pasal 154 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 menyebutkan Dalam hal Jabatan yang akan diisi adalah JPT, calon sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib mengikuti Seleksi Terbuka sebagaimana diatur dalam tata cara pengisian dan pengangkatan JPT pada Instansi Pusat sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah ini, kecuali penugasan atau penunjukkan oleh Presiden bagi JPT utama atau JPT madya.

Sinergitas pengisian jabatan ASN tertentu dari non PNS maupun Prajurit TNI dan Anggota Polri pada prinsipnya sangat diperlukan sepanjang belum tersedianya kompetensi dalam jabatan ASN tertentu yang membutuhkan kompetensi tertentu serta jenis jabatan yang diduduki sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Tidak dapat ditampikkan bahwa keberadaan non PNS yang berstatus PPPK dalam jabatan ASN tertentu. Artinya peraturan perundang-undangan memberikan peluang dan kesempatan, namun di sisi lain hal tersebut juga membatasi. Namun dalam praktiknya pengisian jabatan tersebut melebar bukan saja pada jabatan ASN tertentu namun juga pada instansi dan jabatan yang sebenarnya tidak dapat diisi oleh non PNS maupun Prajurit TNI maupun Anggota Polri. Hal ini terjadi karena memang sampai dengan saat ini belum ada pengaturan penetapan jenis jabatan ASN tertentu yang dapat diisi non PNS maupun Prajurit TNI maupun Anggota Polri yang menyebabkan terjadinya bias dan melakukan penafsiran masing-masing sesuai dengan kepentingannya.

Dengan demikian jika kita amati penerapan pengisian jabatan ASN tertentu yang dapat diisi non PNS maupun Prajurit TNI maupun Anggota Polri sesungguhnya diperlukan namun harus proporsional sesuai dengan peraturan perundang-undangan, namun pada praktiknya penerapan pengisian jabatan pimpinan tinggi yang dapat diisi oleh non PNS atau PPPK belum sepenuhnya didasarkan pada kriteria yang diatur oleh ketentuan peraturan perundang-

undangan sebagaimana penjelasan Pasal 19 ayat (1) huruf a dan huruf b, karena masih terdapat jabatan pimpinan tinggi pada kementerian/lembaga belum melakukan pengisiannya sebagaimana harapan adanya sinergitas dan pemenuhan kompetensi yang tidak dimiliki oleh PNS melalui pemetaan dan jenis jenis jabatannya.

#### 4. PENUTUP

Berdasarkan uraian penjelasan serta analisis sebagaimana telah dibahas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pegawai ASN terdiri atas Pegawai Negeri Sipil dan pegawai non Pegawai Negeri Sipil atau Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja/PPPK. PPPK merupakan pegawai ASN yang berasal dari non PNS yang memenuhi syarat tertentu dan diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan. Jabatan ASN tertentu yang dapat diisi oleh kalangan non PNS atau PPPK yaitu hanya Jabatan Fungsional, Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Lain yang kriterianya diatur dalam Perpres 38/2020, bahkan untuk jabatan fungsional dapat dilakukan penambahan jumlah yang diatur dalam Keputusan Menteri PANRB, dimana terakhir ditetapkan dengan Keputusan Menteri PANRB Nomor 158 Tahun 2023.
2. Pada praktiknya penerapan pengisian jabatan pimpinan tinggi yang dapat diisi oleh non PNS atau PPPK belum sepenuhnya didasarkan pada kriteria yang diatur oleh ketentuan peraturan perundang-undangan sebagaimana penjelasan Pasal 19 ayat (1) huruf a dan huruf b, karena masih terdapat jabatan pimpinan tinggi pada kementerian/lembaga belum melakukan pengisiannya sebagaimana harapan adanya sinergitas dan pemenuhan kompetensi yang tidak dimiliki oleh PNS melalui pemetaan dan jenis jenis jabatannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fahrani, N. S. (2020). Analisis Keberadaan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri Sipil Dalam Perspektif Manajemen ASN. *Civil Service*, 68.
- Galinova, E. V. (2005). *The Construction of Meritocracy within Mass Higher Education: Organizational Dynamics of Honors Programs at American Colleges and Universities, Thesis Doctor of Philosophy*. The Pennsylvania State University: The Graduate School College of Education.
- Keputusan Menteri PANRB Nomor 158 Tahun 2023 tentang Perubahan Kedua atas Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1197 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional yang Dapat Diisi oleh Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja
- Nagel, T. (1973). Equal Treatment and Compensatory Discrimination. *Philosophy and Public Affairs*.
- Purwanti, A. (2020). *Metode Penelitian Hukum, Teori dan Praktek*. Surabaya: Jakad Media.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK
- Peraturan Presiden Nomor 38 Tahun 2020 tentang Jenis Jabatan yang Dapat Diisi oleh Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah
- Soesilo, Z. (2007). *Reformasi Administrasi, Konsep, Dimensi dan Strategi*. Magelang: Bumi Aksara.
- Sudrajat, T., & Sugiharti, D. K. (2016). Konsep Keadilan dalam Sistem Promosi Jabatan; Pencarian Makna Berdasarkan Evaluasi Substansi UU-ASN dan perbandingan dengan Negara Singapura. *Civil Service*, 82.
- Undang-Undang Nomor Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Wahyuni , W. (2023, Mei 8). *Beranda Berita Terbaru Tiga Jenis Metodologi untuk Penelitian Skripsi Jurusan Hukum*. Retrieved from hukumonline Web site: <https://www.hukumonline.com/berita/a/tiga-jenis-metodologi-untuk-penelitian-skripsi-jurusan-hukum-lt6458efc23524f/?page=2>