



## IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MANAJEMEN PEGAWAI PEMERINTAH DENGAN PERJANJIAN KERJA

Minati Fitriana Harahap<sup>a,1\*</sup>, Rima Dwi Fitria<sup>a</sup>, Muhammad Deni Kusuma<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Administrasi Publik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Indonesia

### INFORMASI ARTIKEL

*Article history:*

Dikirim tanggal: 22-12-2024

Revisi pertama tanggal: 18-02-2025

Diterima tanggal: 19-03-2025

Tersedia *online* tanggal: 11-04-2025

### ABSTRACT

The implementation of the Government Employees with Employment Agreement (PPPK) policy has become a crucial strategy in managing professional and flexible Civil Servants (ASN). This study aims to evaluate the effectiveness of the PPPK policy in Serang City using a qualitative method based on literature studies. Data were collected from academic literature, official documents, and thematic analysis related to the PPPK policy. The results indicate that transparent communication, technological utilization, and effective bureaucratic coordination significantly contribute to the success of this policy. However, challenges such as unfilled positions due to a lack of qualified applicants remain a major obstacle. In conclusion, the PPPK policy in Serang City has achieved significant progress in many aspects but requires strengthened coordination and communication strategies to overcome existing challenges.

*Keywords:* PPPK policy, ASN management, policy implementation

### ABSTRAK

Implementasi kebijakan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) menjadi strategi penting dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional dan fleksibel. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi efektivitas kebijakan PPPK di Kota Serang dengan metode kualitatif berbasis studi literatur. Data diambil dari literatur akademik, dokumen resmi, serta analisis tema terkait kebijakan PPPK. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi komunikasi, pemanfaatan teknologi, dan koordinasi birokrasi yang baik berkontribusi pada keberhasilan pelaksanaan kebijakan ini. Namun, tantangan seperti kekosongan formasi akibat kurangnya pelamar memenuhi kualifikasi masih menjadi kendala utama. Kesimpulannya, kebijakan PPPK di Kota Serang telah berhasil dalam banyak aspek, tetapi memerlukan penguatan koordinasi dan strategi komunikasi untuk mengatasi kendala yang ada.

2025 Universitas Djuanda. All rights reserved.

### 1. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah elemen penting dan strategis dalam organisasi yang terus berkembang untuk memenuhi kebutuhan lingkungan yang dinamis. Pendekatan MSDM modern dikenal sebagai Strategic Human Resources Management (SHRM), yang mengubah pengelolaan sumber daya manusia dari sekadar aktivitas administratif menjadi

strategi utama dalam mencapai visi dan misi organisasi. MSDM kini harus mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan eksternal melalui inovasi dalam manajemen talenta, pengelolaan pegawai, dan penciptaan lingkungan kerja fleksibel untuk meningkatkan produktivitas.

Dalam setiap organisasi, keberhasilan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Namun, menciptakan pegawai yang berkualitas dan

<sup>1\*</sup> Corresponding author. Minati Fitriana Harahap; e-mail: [minatiifh17@gmail.com](mailto:minatiifh17@gmail.com)

produktif bukanlah tugas mudah. Proses ini memerlukan perencanaan terstruktur yang mencakup seluruh siklus hidup pegawai, mulai dari perekrutan hingga pensiun. Sistem MSDM dirancang untuk saling terintegrasi, di mana setiap tahap dalam proses saling memengaruhi keberhasilan organisasi. Langkah penting seperti perekrutan yang kompetitif, pelatihan berkelanjutan, dan pengembangan kompetensi pegawai menjadi landasan utama untuk memastikan bahwa organisasi selalu didukung oleh tenaga kerja yang terampil dan siap berkontribusi maksimal (Azijah et al., 2024; Farhati, 2024).

Dalam konteks pemerintahan, Aparatur Sipil Negara (ASN) memainkan peran krusial dalam pelaksanaan tugas negara. ASN dibagi menjadi dua kategori: Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Tobroni (2020) menambahkan bahwa PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi kualifikasi tertentu dan diangkat melalui perjanjian kerja untuk menjalankan tugas pemerintah selama jangka waktu tertentu. Sistem PPPK bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja khusus, yang mungkin tidak dapat dipenuhi sepenuhnya oleh PNS, terutama pada jabatan yang memerlukan keahlian spesifik.

Sesuai dengan UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, PPPK dirancang untuk mendukung profesionalisme ASN sekaligus memberikan fleksibilitas kepada pemerintah dalam pengelolaan sumber daya manusia. PPPK memiliki status yang berbeda dengan PNS, karena pengangkatan mereka bersifat sementara sesuai kebutuhan organisasi. Data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) mencatat bahwa pada 2024, formasi PPPK mencakup 167.704 pegawai untuk guru, 27.205 untuk tenaga kesehatan, dan 275.607 untuk tenaga teknis.

Sebelum era reformasi, pengelolaan ASN di Indonesia terpusat pada kekuasaan pemerintah, yang sering kali membatasi profesionalisme dan integritas ASN. Melalui reformasi birokrasi yang didukung oleh UU No. 5 Tahun 2014, ASN diarahkan untuk menjadi profesi netral, berintegritas, dan profesional. Hal ini penting agar ASN dapat menjalankan perannya sebagai pelayan masyarakat dan penjaga persatuan bangsa yang sesuai dengan nilai-nilai Pancasila dan UUD 1945.

PPPK menawarkan fleksibilitas lebih besar bagi pemerintah untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam posisi-posisi tertentu. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi sejumlah tantangan, termasuk

mekanisme pengadaan, penetapan Nomor Induk Pegawai (NIP), keterbatasan anggaran, dan ketidakseimbangan antara formasi yang tersedia dengan kebutuhan tenaga kerja. Penelitian Zendrato et al., (2024) menyebutkan bahwa PPPK dirancang untuk mengisi posisi yang membutuhkan keahlian khusus yang tidak dapat dipenuhi oleh PNS. Hal ini menjadikan PPPK sebagai tenaga profesional yang penting bagi keberlangsungan birokrasi yang efektif.

Selain itu, keberadaan PPPK juga bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme birokrasi. Menurut King (2017), sistem ini dirancang untuk memperkuat kompetensi ASN, sehingga mendorong terciptanya pelayanan publik yang lebih baik. Namun, perlu diperhatikan bahwa status PPPK yang bersifat sementara memunculkan kebutuhan akan perlindungan hukum yang memadai, guna menjamin hak-hak mereka sebagai bagian dari tenaga kerja pemerintahan.

Dalam praktiknya, keberadaan PPPK harus dipandang sebagai pelengkap, bukan pengganti, bagi PNS. Hal ini karena keduanya memiliki peran berbeda yang saling melengkapi dalam memenuhi kebutuhan organisasi. Perlindungan hak dan kewajiban keduanya harus dijamin, karena merupakan bagian dari hak konstitusional setiap pegawai (Setiawan & Mina, 2021; Hanipah et al., 2023).

Beberapa penelitian terkait implementasi kebijakan PPPK memberikan gambaran yang lebih mendalam. Kajian yang dilakukan oleh Mulia (2023) menunjukkan bahwa PPPK dirancang sebagai tenaga profesional yang kompetensinya tidak dimiliki oleh PNS. Dengan demikian, PPPK dapat memenuhi kebutuhan organisasi pemerintah dalam posisi tertentu yang spesifik. Menurut penelitian Hanamunika et al. (2020), implementasi PPPK di beberapa daerah seperti Kabupaten Bandung masih menghadapi berbagai kendala, seperti proses alih status dari tenaga non-PNS menjadi PPPK yang sering kali terhambat oleh mekanisme administratif dan anggaran.

## 2. Teori

Penelitian ini mengacu pada pisau analisis berdasarkan pada teori Edward III untuk mengetahui implementasi kebijakan manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja di Kota Serang. Dalam artikel ini, kebijakan manajemen PPPK akan dibahas secara lebih mendalam, termasuk implementasinya di lapangan. Fokusnya adalah untuk mengeksplorasi kebijakan yang telah dikeluarkan pemerintah, bagaimana pelaksanaannya, serta tantangan yang dihadapi dalam

penerapannya. Dengan memahami hal ini, diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang manajemen PPPK sebagai bagian dari upaya memperkuat profesionalitas dan kinerja ASN di Indonesia.

### 3. Metode

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur untuk mengeksplorasi implementasi kebijakan manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Sumber data yang digunakan mencakup literatur akademik, seperti buku dan jurnal, serta dokumen resmi dari pemerintah yang berkaitan dengan PPPK. Proses pengumpulan data dilakukan melalui pencarian di database akademik, seleksi sumber berdasarkan tingkat kredibilitas, dan pengumpulan dokumen resmi dari situs pemerintah. Data yang diperoleh akan dianalisis dengan cara mengelompokkan informasi menurut tema-tema utama, menyintesis data dari berbagai sumber, dan menginterpretasikan hasil analisis untuk menarik kesimpulan.

Untuk memastikan kevalidan data, penelitian ini akan memanfaatkan sumber yang dapat dipercaya dan melakukan triangulasi informasi. Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan wawasan mendalam tentang implementasi kebijakan PPPK serta rekomendasi yang berguna untuk pengembangan manajemen pegawai pemerintah di masa yang akan datang.

### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam penelitian ini, kami mengacu pada teori George C. Edward III yang menyatakan bahwa keberhasilan kebijakan publik sangat dipengaruhi oleh proses implementasinya. Edward III mengidentifikasi empat faktor utama yang krusial dalam implementasi kebijakan, yaitu:

#### 1. Komunikasi

Komunikasi merupakan elemen kunci dalam implementasi kebijakan, terutama dalam memastikan bahwa tujuan dan prosedur kebijakan dapat dipahami oleh pihak-pihak terkait. Dalam konteks kebijakan PPPK di Kota Serang, BKPSDM memainkan peran utama dalam menyebarluaskan informasi. Informasi mengenai pendaftaran, persyaratan, jadwal seleksi, dan hasil seleksi disampaikan melalui Website resmi BKPSDM Kota Serang di [bkpsdm.serangkota.go.id](http://bkpsdm.serangkota.go.id), Website ini menjadi pusat informasi yang memungkinkan akses mudah bagi masyarakat. Informasi seperti daftar peserta lolos

administrasi dan hasil ujian kompetensi diunggah secara transparan. BKPSDM memanfaatkan media sosial untuk menjangkau khalayak yang lebih luas, sehingga setiap pelamar dapat memperoleh informasi secara cepat, lalu melakukan pengumuman yang bersifat publik, dimana pengumuman resmi dilakukan secara terbuka untuk menjamin transparansi, termasuk memberikan kesempatan kepada pelamar yang tidak lolos untuk mengajukan sanggah. Strategi komunikasi ini terbukti efektif dengan tingginya tingkat partisipasi pelamar. BKPSDM berhasil menciptakan komunikasi yang transparan, responsif, dan menyeluruh sehingga masyarakat memiliki pemahaman yang baik tentang proses seleksi.

#### 2. Sumber Daya

Sumber daya yang mencakup manusia, teknologi, dan anggaran menjadi komponen penting dalam implementasi kebijakan PPPK di Kota Serang. Sumber Daya Manusia (SDM) BKPSDM memiliki tim pelaksana yang terampil untuk jalankan seleksi administrasi, mengelola sistem teknologi, dan memandu pelaksanaan ujian. Tim ini juga bekerja sama dengan instansi pusat, seperti BKN dan Kemendikbudristek, untuk memastikan kelancaran proses. Lalu untuk fasilitas pendukung seperti teknologi ada dalam seleksi kompetensi yang menggunakan sistem Computer Assisted Test (CAT) yang dikembangkan oleh BKN, serta CAT-UNBK untuk PPPK Guru. Penggunaan teknologi ini menjamin proses seleksi berjalan secara objektif, transparan, dan efisien. Lalu untuk infrastruktur sendiri BKPSDM menyediakan lokasi ujian yang tersebar di berbagai wilayah, baik di Kota Serang maupun di luar daerah, bekerja sama dengan kantor regional BKN. Hal ini memudahkan pelamar yang berdomisili jauh dari pusat kota untuk mengikuti seleksi. Untuk perihal anggaran, pelaksanaan kebijakan PPPK didukung oleh anggaran dari APBN untuk biaya gaji dan tunjangan PPPK, serta APBD untuk operasional teknis seleksi di tingkat daerah. Namun, meski sumber daya sudah cukup memadai, tantangan tetap ada, seperti kekosongan formasi akibat kurangnya pelamar yang memenuhi kualifikasi.

#### 3. Disposisi

Disposisi mengacu pada sikap dan komitmen para pelaksana kebijakan. Dalam implementasi kebijakan PPPK di Kota Serang, BKPSDM menunjukkan disposisi yang sangat baik, antara lain; komitmen terhadap prinsip tata kelola yang baik, dimana pelaksanaan seleksi dilakukan secara transparan, kompetitif, dan bebas dari praktik korupsi, kolusi, serta nepotisme (KKN). Selain itu responsivitas, dimana BKPSDM memberikan

kesempatan bagi pelamar untuk mengajukan sanggah jika hasil seleksi administrasi dirasa tidak adil. Langkah ini mencerminkan keterbukaan dan keadilan dalam proses seleksi. Lalu Profesionalisme, tim pelaksana di BKPSDM menjalankan setiap tahapan seleksi sesuai dengan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Disposisi yang baik ini menjadi salah satu faktor keberhasilan pelaksanaan kebijakan PPPK di Kota Serang, meskipun masih ada beberapa formasi yang tidak terisi.

#### 4. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi yang mendukung implementasi kebijakan PPPK di Kota Serang melibatkan koordinasi antar berbagai instansi, baik di tingkat pusat maupun daerah. BKPSDM Kota Serang merupakan pelaksana utama di daerah, BKPSDM bertanggung jawab atas seluruh proses seleksi, mulai dari pengumuman, seleksi administrasi, ujian kompetensi, hingga pengumuman akhir. Lalu ada Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang bertugas menyediakan sistem CAT untuk pelaksanaan ujian kompetensi PPPK Non-Guru dan CPNS, serta mengintegrasikan hasil seleksi. Selain itu ada Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) sebagai instansi pembina untuk seleksi PPPK Guru, Kemendikbudristek yang menetapkan standar kompetensi dan menyediakan sistem CAT-UNBK. Lalu Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) yang menyediakan alokasi formasi PPPK dan memberikan pedoman teknis pelaksanaan seleksi. Lalu Pemerintah daerah dan instansi pendidikan, BKPSDM bekerja sama dengan instansi pendidikan lokal, seperti sekolah atau universitas yang menjadi lokasi ujian PPPK Guru. Struktur birokrasi yang terkoordinasi dengan baik ini memastikan setiap tahap seleksi berjalan sesuai aturan dan memenuhi prinsip akuntabilitas.

#### 5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian tentang efektivitas pelaksanaan pengangkatan dan kedudukan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Kota Serang, dapat disimpulkan bahwa tingkat pencapaian target penelitian tergolong baik. Kebijakan pengadaan PPPK di Kota Serang telah berhasil memenuhi sebagian besar sasaran yang direncanakan, terutama dalam aspek transparansi proses, komunikasi yang efektif, pengelolaan sumber daya, disposisi pelaksana kebijakan, serta dukungan struktur birokrasi.

Metode yang digunakan terbukti relevan dalam menjawab permasalahan, kebutuhan, dan tantangan yang ada. Sebagai contoh, pemanfaatan media elektronik seperti website resmi BKPSDM Kota Serang berhasil

meningkatkan partisipasi pelamar. Selain itu, penerapan sistem CAT memastikan proses seleksi berjalan secara transparan dan objektif. Meski demikian, tantangan seperti kekosongan formasi akibat kurangnya pelamar yang memenuhi kualifikasi tetap memerlukan perhatian.

Penelitian ini mendukung hipotesis bahwa keberhasilan pelaksanaan kebijakan PPPK di Kota Serang bergantung pada komunikasi yang efektif, dukungan sumber daya yang mencukupi, profesionalisme pelaksana, dan koordinasi birokrasi yang baik. Hasil penelitian ini juga menunjukkan tercapainya tujuan penelitian, yakni mengevaluasi efektivitas implementasi kebijakan PPPK serta mengidentifikasi faktor pendukung dan kendala yang dihadapi.

Implikasi dari temuan ini adalah perlunya peningkatan koordinasi antara instansi pusat dan daerah, alokasi sumber daya yang lebih optimal, serta penguatan strategi komunikasi untuk mengatasi kendala seperti kekosongan formasi. Penelitian ini juga menggarisbawahi pentingnya transparansi dan responsivitas dalam pelaksanaan kebijakan untuk membangun kepercayaan publik dan mencapai tujuan kebijakan secara maksimal

#### SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan PPPK di Kota Serang. Pertama, pemerintah perlu meningkatkan strategi komunikasi dengan memanfaatkan media elektronik dan non-elektronik agar informasi terkait proses seleksi dan pelaksanaan kebijakan dapat tersebar secara luas dan transparan. Kedua, pengelolaan sumber daya manusia, teknologi, dan anggaran harus terus dioptimalkan, termasuk pelatihan khusus bagi pelaksana kebijakan dan penyediaan anggaran yang memadai. Ketiga, diperlukan koordinasi yang lebih erat antara pemerintah pusat dan daerah untuk memastikan kelancaran proses pengadaan dan evaluasi kebijakan PPPK. Selanjutnya, pemerintah juga disarankan menyelenggarakan program pelatihan bagi calon pelamar untuk membantu mengisi formasi yang masih kosong akibat kurangnya pelamar yang memenuhi kualifikasi. Terakhir, penting bagi pemerintah untuk menjamin perlindungan hukum dan kesejahteraan PPPK, guna meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai dalam mendukung pelayanan publik yang lebih baik.

#### Daftar Pustaka

Azizah, S. N., Rahmawati, R., Wahyudin, C., & Lydon, N. A. (2024). PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Jurnal Governansi*, 10(1), 1-14.

- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2019). Peraturan BKN Nomor 1 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Diakses dari <https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2019/02/PERATURAN-BKN-NOMOR-1-TAHUN-2019-PETUNJUK-TEKNIS-PENGADAAN-PPPK.pdf>
- Dewi, N. L. P. M., & Setiabudhi, I. K. R. (2020). KEPASTIAN HUKUM PEGAWAI PEMERINTAH DENGAN PERJANJIAN KERJA (PPPK) BERDASARKAN UNDANG-UNDANG APARATUR SIPIL NEGARA. *Kertha Negara: Journal Ilmu Hukum*, 6, 1-14.
- Farhati, M. Z., Saraswati, A., Septiana, M. P., Ramadhan, M., Salbiah, E., & Wahyudin, C. (2024). Strategi Pengembangan Organisasi untuk Meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai. *Karimah Tauhid*, 3(2), 1391-1403.
- Hanipah, A., Dalimunthe, N., Pertiwi, S. I., & Sitompul, H. (2023). Kontrak Kerja dalam Hukum Bisnis Ketenagakerjaan: Analisis Perlindungan Hukum Hak dan Kewajiban Para Tenaga Kerja. *Maliyah: Jurnal Hukum Bisnis Islam*, 13(1), 110-132.
- King, R. P. (2017). Analisis Sikap Dan Kecenderungan Perilaku Pegawai Negeri Berkenaan Dengan Penerapan Sistem Pengelolaan Aparatur Berbasis Kompetensi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 14(2), 185-204.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2018). Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Diakses dari <https://jdih.setkab.go.id/PUUdoc/175692/PP%20Nomor%2049%20Tahun%202018.pdf>
- Pramesti, N. S., Stiawati, T., & Jumiati, I. E. (2023). Strategi Komunikasi Pengadaan Calon Aparatur Negara di Kota Serang. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 113-124.
- Rays, M. I., & Mina, R. (2022). PEGAWAI PEMERINTAH DENGAN PERJANJIAN KERJA: TATA CARA PENGANGKATAN DAN KEDUDUKANNYA. *Jurnal Yustisiabel*, 6(2), 153-168.
- Samsara, L., & Firmansyah, N. (2023). MANAJEMEN PEGAWAI PEMERINTAH DENGAN PERJANJIAN KERJA (PPPK): SEBUAH ALTERNATIF KEPEGAWAIAN BARU SELAIN PNS. In National Conference on Applied Business, Education, & Technology (NCABET) (Vol. 3, No. 1, pp. 680-695).
- Tobroni, F. (2020). Tinjauan HAM Dalam Regulasi PPPK Dengan Intertekstualitas Teks Hukum (Human Rights Review in Regulations on PPPK with Intertextuality Legal Text). *J. HAM*, 11(2), 4-8.
- Zendrato, R. R. S., Waruwu, M. H., Mendrofa, S. A., & Hulu, P. F. (2024). Analisis Proses Perekrutan PPPK Daerah di Kantor Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Gunungsitoli. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi)*, 7(1), 175-187.