

**ANALISIS KEPASTIAN HUKUM TERHADAP PENGANGKATAN  
PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM JABATAN ADMINISTRATOR  
DAN JABATAN PENGAWAS DI LINGKUNGAN PEMERINTAH  
KABUPATEN SIMALUNGUN**

**TESIS**

OLEH

**SOFIANA  
NPM. 181803008**



**PROGRAM MAGISTER ILMU HUKUM  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/12/21

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)24/12/21

**ANALISIS KEPASTIAN HUKUM TERHADAP PENGANGKATAN  
PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM JABATAN ADMINISTRATOR  
DAN JABATAN PENGAWAS DI LINGKUNGAN PEMERINTAH  
KABUPATEN SIMALUNGUN**

**TESIS**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Hukum pada  
Pascasarjana Universitas Medan Area

OLEH

**SOFIANA  
NPM. 181803008**

**PROGRAM MAGISTER ILMU HUKUM  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2021**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 24/12/21

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)24/12/21

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MAGISTER ILMU HUKUM**

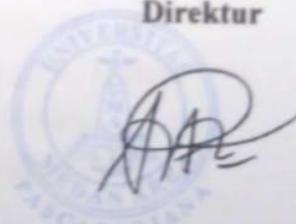
**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul** : Analisis Kepastian Hukum Terhadap Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Administrator Dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Simalungun  
**Nama** : Sofiana  
**N P M** : 181803008



**Ketua Program Studi  
Magister Hukum**

**Direktur**



**Dr. M. Citra Ramadhan., SH., MH Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS**

**Telah diuji pada Tanggal 29 April 2021**

---

---

**N a m a : Sofiana**

**N P M : 181803008**



**Panitia Penguji Tesis :**

**Ketua : Dr. Rizkan Zulyandi., SH., MH**

**Sekretaris : Dr. Taufik Siregar., SH., M.Hum**

**Pembimbing I : Dr. Isnaini., SH., M.Hum**

**Pembimbing II : Dr. M. Citra Ramadhan., SH., MH**

**Penguji Tamu : Dr. Adam., MAP**

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

N a m a : Sofiana

N P M : 181803008

Judul : Analisis Kepastian Hukum Terhadap Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Administrator Dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Simalungun

Dengan ini menyatakan hal-hal berikut :

1. Bahwa tesis yang saya tulis ini bukan merupakan jiplakan dari tesis karya ilmiah orang lain.
2. Apabila terbukti dikemudian hari ternyata tesis ini adalah jiplakan, maka segala akibat hukum yang timbul akan menjadi tanggungjawab saya sepenuhnya.

Dengan pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya secara sehat tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Medan, 29 April 2021  
Yang menyatakan,


Sofiana  
NPM. 181803008

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di  
bawah ini:

Nama : Sofiana  
NPM : 181803008  
Program Studi : MAGISTER ILMU HUKUM  
Fakultas : PASCASARJANA  
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul Analisis Kepastian Hukum Terhadap Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Administrator Dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Simalungun , beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan  
Pada tanggal : Nopember 2021  
Yang menyatakan



(Sofiana)

## ABSTRAK

### ANALISIS KEPASTIAN HUKUM TERHADAP PENGANGKATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM JABATAN ADMINISTRATOR DAN JABATAN PENGAWAS DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN SIMALUNGUN

**Nama** : Sofiana  
**NPM** : 181803008  
**Program** : Magister Ilmu Hukum  
**Pembimbing I** : Dr. Isnaini, S.H., M.Hum  
**Pembimbing II** : Dr. M. Citra Ramadhan, S.H., M.H

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada jabatan Administrator dan jabatan pengawas di Kabupaten Simalungun oleh Pejabat Yang Berwenang tidak sesuai dengan persyaratan peraturan perundang-undangan yang ada, sehingga menimbulkan ketidakpastian hukum. Selain juga berdampak adanya kesenjangan antar Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Simalungun. Berdasarkan hal tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Pertama Bagaimana Pengaturan Hukum yang mengatur tentang pengangkatan Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas; Kedua, Faktor-faktor yang mempengaruhi Pejabat Pembina Kepegawaian Mengangkat PNS Dalam Jabatan Administrator Dan Jabatan Pengawas di Pemerintah Kabupaten Simalungun; dan Ketiga Bagaimana analisis kepastian hukum terhadap pengangkatan PNS Dalam Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Pemerintah Kabupaten Simalungun. Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian hukum normatif yang didukung dengan data empiris berupa wawancara, penelitian ini bersifat deskriptif analitis dengan menggunakan pendekatan undang-undang dan pendekatan konseptual. Seluruh data dan bahan hukum akan diinventarisir dan dianalisis secara kualitatif. Adapun hasil penelitian ini yaitu, faktor sumber daya manusia dan ketidaktahuan pejabat yang berwenang menjadi faktor utama terjadinya pengangkatan yang tidak sesuai dengan syarat dan ketentuan. Dampak ketidakpastian hukum ini yaitu terjadinya kesenjangan antar pegawai dan kualitas serta motivasi pegawai untuk mengejar prestasi semakin berkurang. Rekomendasi dari penelitian ini yaitu, pengaturan terkait persyaratan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas agar disosialisasikan secara utuh dan menyeluruh, Pemerintahan Kabupaten Simalungun seharusnya menggunakan prinsip-prinsip *good governance* dalam melaksanakan pengangkatan jabatan administrator dan jabatan pengawas. Ditekankan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian memberhentikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dari jabatannya yang pengangkatannya tidak sesuai syarat dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, sehingga dapat menjamin kepastian hukum.

**Kata Kunci:** Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, Kepastian Hukum

## ABSTRACT

### **ANALYSIS OF LEGAL CERTAINTY TOWARD THE APPOINTMENT OF CIVIL SERVANTS IN ADMINISTRATOR OFFICES AND SUPERVISORY OFFICES IN THE GOVERNMENT OF SIMALUNGUN DISTRICT**

**Name** : Sofiana  
**NPM** : 181803008  
**Study Programe** : Master of Law Science  
**Advisor I** : Dr. Isnaini, S.H., M.Hum  
**Advisor II** : Dr. M. Citra Ramadhan, S.H., M.H

*The appointment of Civil Servants (PNS) in Administrator positions and supervisory positions in Simalungun Regency by Competent Officials does not comply with the requirements of existing laws and regulations, causing legal uncertainty. As well as having an impact on the gap between Civil Servants (PNS) in the Simalungun Regency Government. Based on this, the formulation of the problems in this study are: First, what is the legal arrangement that regulates the appointment of Administrator and Supervisory Positions; Second, the factors that influence the Civil Service Officer to Appoint Civil Servants to the Position of Administrator and Supervisory Position in the Government of Simalungun Regency; and Third How is the analysis of legal certainty on the appointment of civil servants in the position of administrator and supervisory positions in the Simalungun Regency Government. The research method used is normative legal research supported by empirical data in the form of interviews. This research is descriptive analytical using a statutory approach and a conceptual approach. All data and legal materials will be inventoried and analyzed qualitatively. As for the results of this study, namely, the human resource factor and the ignorance of the authorized officials are the main factors in the occurrence of appointments that are not in accordance with the terms and conditions. The impact of legal uncertainty is that there is a gap between employees and the quality and motivation of employees to pursue achievements is decreasing. The recommendation of this research is that the regulation regarding the requirements for the appointment of Civil Servants (PNS) in an Administrator Position and Supervisory Position in order to be fully and thoroughly disseminated, the Simalungun Regency Government should use the principles of good governance in carrying out the appointment of administrator and supervisory positions. It is emphasized to the Civil Service Officer to dismiss Civil Servants (PNS) from their positions whose appointments do not comply with the terms and conditions of the applicable laws, so as to guarantee legal certainty.*

**Keywords:** Administrator Position, Supervisory Position, Legal Certainty

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yesus Kristus yang telah memberikan berkat-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini.

Tesis ini berjudul :

**“Analisis Kepastian Hukum Terhadap Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Administrator Dan Jabatan Pengawas Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Simalungun”.**

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk pendidikan Strata 2 (S-2) Program Magister Ilmu Hukum pada Universitas Medan Area. Penulis telah banyak menerima bantuan dari berbagai pihak secara langsung maupun tidak langsung sebagai bantuan dan motivasi terhadap penulisan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih banyak kekurangan karena keterbatasan kemampuan. Penulis dengan rendah hati akan menerima saran dan petunjuk yang bersifat membangun yang ditujukan untuk menyempurnakan tesis ini.

Selama kuliah di Fakultas Hukum Universitas Medan Area dan menyusun tesis ini, penulis banyak memperoleh pendidikan, bimbingan, dan bantuan baik secara moril maupun materil dari berbagai pihak. Oleh sebab itu pada kesempatan ini dengan hati yang tulus penulis mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc. Selaku Rektor Universitas Medan Area.

2. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti K, M.S. Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area
3. Bapak Dr. Muhammad Citra Ramadhan, S.H, M.H, Selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Hukum Universitas Medan Area.
4. Komisi Pembimbing : Dr. Muhammad Citra Ramadhan, S.H, M.H, Dr. Isnaini, SH, M.Hum, Dr. Taufik Siregar, SH. M.Hum, yang telah memberikan petunjuk mulai dari proposal, seminar hingga selesainya Penulisan Tesis ini dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan dan arahan dan terus mendorong penulis untuk lebih sempurnanya penulisan tesis ini.
5. Bapak Aidu Tauhid Selaku Kepala Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara
6. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Hukum Universitas Medan Area yang telah membimbing dan mendidik penulis serta seluruh staff pegawai yang telah memberikan bantuan dan pelayanan selama perkuliahan.
7. Para Guru yang telah mengajarkanku dan membaktikan ilmunya dalam pendidikan formal mulai dari SD, SMP dan SMA.
8. Orang tua ku yang tercinta Bapak Kata Fransiskus Kemit (alm) dan Ibu Teken Rupina Br. Ginting (alm) yang telah mendidik dan membimbingku selama hidupnya.
9. Suami serta anak anakku : Lidwina Thalia Agatha, Bernadetta Agelika Septri Alemina, Elisabeth Claudia, serta semua saudara/keluarga dengan setia dan tetap memberikan dorongan dan semangat dengan ikhlas kepada penulis hingga

selesai mengikuti perkuliahan Program Pasca Sarjana dan dapat menyelesaikan Tesis

10. Seluruh rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area khususnya mahasiswa Magister Ilmu Hukum yang telah memberi motivasi dan dukungan setulus-tulusnya sehingga penulis bersemangat dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, penulis harapan semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca, dan Semoga Tuhan Yesus Kristus selalu melimpahkan berkat yang tiada berkesudahan kepada kita semua.

Medan, 18 Maret 2021  
Penulis



**Sofiana**  
**181803038**

## RIWAYAT HIDUP

Sofiana, lahir di Tigapanah Kabupaten Karo, pada tanggal 20 Pebruari 1973, anak kedelapan dari delapan bersaudara, yang merupakan buah kasih dari Bapak “ Kata Fransiskus Kemit (alm)” mantan guru kepala sekolah SD dan ” Teken Rupina br Ginting (alm)”.

Penulis pertama sekali menempuh pendidikan pada usia 7 tahun di SD Simpang Mulawari Kecamatan Tigapanah pada tahun 1980 dan selesai pada tahun 1986, pada tahun yang sama melanjutkan pendidikan ke SMP Sekolah Menengah Umum Tingkat Pertama Negeri Tigapanah dan selesai pada tahun 1989. Kemudian melanjutkan ke SMA (Sekolah Menengah Umum Tingkat Atas) Negeri Kabanjahe dan selesai pada tahun 1992. Pada bulan Agustus 1992 berangkat ke Jambi untuk melanjutkan kuliah, karena lulus dalam UMPTN (Ujian Masuk Perguruan Tinggi Negeri) Fakultas Hukum Universitas Negeri Jambi tamat tahun 1997 dengan judul skripsi “Studi Tentang Persiapan Pelaksanaan Otonomi Daerah Dengan Titik Berat Pada Daerah TK.II Kotamadya Jambi” . Pada Tahun yang sama setelah selesai wisuda, mengikuti kursus komputer windows 95. Pada Tahun 1998 diterima bekerja pada PT. Bina Husada Jambi sebagai pelaksana administrasi perusahaan. Tahun 2001 mengundurkan diri dari Perusahaan karena diterima sebagai Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawian Negara Kantor Regional VI Medan.

Pada bulan Juni 2000, Penulis menikah dengan seorang Pria suku Karo bernama Daniel Ginting anak Pertama dari empat bersaudara. Selanjutnya Penulis tinggal di Kota Medan Jl. Flamboyan IX No 11 Medan Tuntungan. Dan dengan

kasih anugerahNya kami dikaruniai 3 anak, Lidwina Thalia Agatha, Bernadetta Septri Alemina, dan Elisabeth Claudia.

Pada Tahun 2014, Penulis diangkat dalam jabatan Auditor Kepegawaian, menduduki jabatan Auditor Kepegawaian sampai dengan Desember 2016, Tanggal 29 Desember 2016 Penulis diangkat dan dilantik dalam Jabatan Kepala Seksi Fasilitasi Kinerja Bidang Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian, Tahun 2017 diangkat dalam jabatan baru Kepala Seksi Verifikasi dan Pelaporan Mutasi dan Status Kepegawaian Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian sampai dengan saat ini.

Pada Tahun 2018 Penulis mendaftar di Universitas Medan Area program Magister Ilmu Hukum dan selesai pada tahun 2021 dengan judul Tesis: "Analisis Kepastian Hukum Terhadap Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Administrator dan Pengawas di Pemerintah Kabupaten Simalungun".

Demikian sekilas mengenai Riwayat Hidup Penulis, terimakasih.

## DAFTAR ISI

	HALAMAN
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b>	
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Keaslian Penelitian .....	9
F. Kerangka Teori Dan Kerangka Konsep.....	10
1. Kerangka Teori.....	10
2. Kerangka Konsep .....	17
G. Metode Penelitian .....	19
1. Jenis Dan Sifat Penelitian.....	19
2. Pendekatan Penelitian .....	20
3. Sumber Data.....	21
4. Teknik dan Alat Pengumpulan Data .....	22
5. Analisis Data .....	23
<b>BAB II PENGATURAN HUKUM PENGANGKATAN JABATAN ADMINISTRATOR DAN JABATAN PENGAWAS DITINJAU BERDASARKAN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN YANG BERLAKU DI INDONESIA</b> .....	<b>24</b>
A. Jabatan Aparatur Sipil Negara .....	24
1. Fungsi, Tugas dan Peran Aparatur Sipil Negara .....	24
2. Jabatan Aparatur Sipil Negara.....	26
B. Sistem Administrasi Kepegawaian .....	31

C.	Pengaturan Hukum Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Administrator Dan Jabatan Pengawas .....	36
1.	Pengaturan Kepegawaian Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara dalam Sistem Otonomi Daerah .....	36
2.	Pengaturan Hukum Pengangkatan Jabatan Administrator.	40
3.	Pengaturan Hukum Pengangkatan Jabatan Pengawas .....	43
<b>BAB III</b>	<b>FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PEJABAT PEMBINA KEPEGAWAIAN MENGANGKAT PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM SUATU JABATAN ADMINISTRATOR DAN JABATAN PENGAWAS DI PEMERINTAH KABUPATEN SIMALUNGUN .....</b>	<b>48</b>
A.	Kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian Dalam Pengangkatan Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas Peraturan Perundang-Undangan.....	48
1.	Peran Pemerintah dalam Meningkatkan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Pelayanan Publik.....	48
2.	Kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian Dalam Pengangkatan Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas.....	71
B.	Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Suatu Jabatan Administrator di Pemerintahan Kabupaten Simalungun.....	81
C.	Faktor Yang Mempengaruhi Pejabat Pembina Kepegawaian Mengangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dalam Suatu Jabatan Administrator Di Pemerintah Kabupaten Simalungun .....	88
1.	Substansi Hukum .....	90
2.	Struktur Hukum.....	93
3.	Budaya Hukum.....	96
<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS KEPASTIAN HUKUM TERHADAP PENGANGKATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM</b>	

<b>JABATAN ADMINISTRATOR DAN JABATAN PENGAWAS DI PEMERINTAH KABUPATEN SIMALUNGUN .....</b>	<b>98</b>
A. Implementasi Kepastian Hukum Dalam Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam Suatu Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Pemerintahan Kabupaten Simalungun.....	98
B. Dampak Ketidakpastian Hukum Terhadap Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Jabatan Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas Disektor Birokrasi Pada Pemerintahan Kabupaten Simalungun.....	104
C. Upaya Mengatasi Terjadinya Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Administrator Dan Jabatan Pengawas Di Pemerintah Kabupaten Simalungun .....	106
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>109</b>
A. Kesimpulan.....	109
B. Saran .....	110
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Salah satu upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah dalam peningkatan kapasitas sumber daya aparatur adalah melakukan reformasi birokrasi<sup>1</sup> pada bidang kepegawaian yang diyakini akan membawa pada suatu kondisi birokrasi pemerintahan sebagai pelayanan publik yang diharapkan oleh masyarakat. Mewujudkan pemerintahan yang baik dan bersih maka dibutuhkan sumber daya aparatur yang profesionalisme dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan publik. Profesionalisme pegawai akan terbentuk jika pelaksanaan rekrutmen pegawai didasari dengan kompetensi, sehingga bisa menghasilkan pegawai yang mempunyai kapasitas dan kualitas baik. Untuk mewujudkan sumber daya aparatur yang berkualitas maka diperlukan manajemen kepegawaian. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, yang menyebutkan manajemen pegawai negeri sipil diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna.<sup>2</sup>

Secara garis besar permasalahan kepegawaian di Indonesia dapat digambarkan sebagai berikut:

- 1) tidak meratanya pendistribusian pegawai,

---

<sup>1</sup> Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business process) dan sumber daya manusia aparatur. (<https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/makna-dan-tujuan>)

<sup>2</sup> Muhammad Eko Atmojo, *Analisis Proses Promosi Jabatan Aparatur Sipil Negara*, Jurnal Aristo Vol. 4 No. 2 Juli 2016, hlm. 119-120

- 2) rendahnya kualitas dan tidak kesesuaian kompetensi yang dimiliki, serta
- 3) kesalahan penempatan dan tidak jelasnya jalur karier yang ditempuh.<sup>3</sup>

Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah yang kemudian diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah sebagai salah satu wujud perhatian pemerintah pusat kepada pemerintah daerah yang diharapkan dapat memacu kinerja pemerintahan di daerah. Peraturan Pemerintah ini bertujuan mengefektifkan organisasi perangkat daerah yang ada sehingga benar-benar sesuai dengan karakteristik daerah masing-masing. Dengan mengefektifkan organisasi perangkat daerah yang disesuaikan dengan karakteristik daerah masing-masing diharapkan akan dapat tercipta suatu organisasi pemerintahan yang mampu menjalankan tugas pemerintahan kepada masyarakat dengan efektif dan efisien.<sup>4</sup>

Gubernur, Bupati, Walikota selain sebagai kepala Daerah juga memiliki jabatan sebagai Pejabat Pembina Kepegawaian yang memiliki kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Pembinaan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi pemerintah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Kewenangan Gubernur, Bupati, Walikota sebagai pejabat pembina kepegawaian adalah mengangkat dan memberhentikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan.

---

<sup>3</sup> Ambar Teguh Sulistiyani, *Memahami Good Governance Dalam Persepektif Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Gava Media,, 2011), hlm. 28

<sup>4</sup> Dwi Satrio Sepriyanto, *Pelaksanaan Pengangkatan Pejabat Struktural Kelurahan di Lingkungan Kota Singkawang*, Jurnal Tesis PMIS-UNTAN-PSIAN-2013, hlm. 2-3

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara tersebut diatas ada 3 (tiga) jenis jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional.<sup>5</sup> Jabatan Administrasi terdiri atas 3 (tiga) yaitu jabatan pelaksana, jabatan pengawas, dan jabatan administrator. Pengisian jabatan pelaksana dilakukan melalui pengadaan Pegawai Negeri Sipil (PNS), Pengisian Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas dilakukan melalui rekrutmen dan seleksi dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tersedia, baik yang berasal dari instansi Pemerintah maupun Pemerintah lain.

Dari sisi tanggung jawab Pejabat Pelaksana bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan, Pejabat Pengawas bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana, sedang pejabat administrator bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.<sup>6</sup>

Untuk dapat diangkat dalam jabatan pengawas dan administrator harus memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 , walau Peraturan Pemerintah ini telah diubah dengan Peraturan Pemerintah 17 Tahun 2020 syarat pengangkatan dalam jabatan administrator dan pengawas tetap mengacu pada Peraturan Pemerintah 11 Tahun 2017 . Peraturan Pemerintah 11 Tahun 2020 titik beratnya peningkatan pengembangan karier Jabatan Pimpinan tinggi dan Jabatan Fungsional. Persyaratan untuk dapat

---

<sup>5</sup> Pasal 13 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

<sup>6</sup> Pasal 15 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

diangkat dalam jabatan administrator sama dengan pengawas namun kualifikasi tingkat pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV, memiliki pengalaman pada Jabatan pengawas paling singkat 3 (tiga) tahun atau Jabatan Fungsional (JF) yang setingkat dengan Jabatan pengawas sesuai dengan bidang tugas Jabatan yang akan diduduki. Ternyata pengangkatan Pegawai Negeri Sipil untuk menempati Jabatan Administrator banyak ditemukan tidak sesuai persyaratan sebagaimana yang diatur dalam pasal 54 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Penelitian ini mengkaji pengangkatan sejumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat sebagai Jabatan Administrator pada pemerintahan Kabupaten Simalungun yang tidak sesuai persyaratan sebagaimana yang diatur dalam pasal 54 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Adapun data tersebut dihimpun secara langsung dari BKD Kab. Simalungun sebagai berikut:

**Data Pengangkatan PNS dalam Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Simalungun Tahun 2019**

No	Kategori	Sesuai	Tidak Sesuai
1	Pendidikan	145	-
2	Pangkat/ Golongan	142	3
3	Pengalaman	107	38
4	Prestasi	145	-

Sumber: Diolah Dari Data Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kab. Simalungun Pada Tahun 2019

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan administrator di lihat dari kualifikasi Pangkat/ Golongan dan pengalaman belum dilaksanakan dengan baik sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Hal itu terlihat masih adanya yang tidak sesuai walaupun

tingkat kesesuaian kualifikasi Pangkat/ Golongan dan pengalaman tersebut persentasenya cukup rendah.

Struktur organisasi yang ada di Pemerintah Kabupaten Simalungun terdapat 28 dinas, 1 Kantor Pelayanan Terpadu, 1 Badan, 1 Asisten Administrasi Pemerintahan, jabatan pengawas sebanyak 366 jabatan, jabatan administrator sejumlah 145 jabatan.<sup>7</sup> Sebagian pemangku jabatan menduduki jabatan tidak memenuhi syarat jabatan sesuai dengan yang ditentukan oleh Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dan sampai saat ini Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sudah diangkat dalam jabatan pengawas maupun administrator tetap melaksanakan tugas jabatannya, seharusnya Pejabat Pembina Kepegawaian memberhentikan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dari jabatan karena pengangkatan tidak memenuhi ketentuan/peraturan perundang-undangan.<sup>8</sup>

Dampak keadaan tersebut diatas menimbulkan permasalahan kepastian hukum dalam masyarakat khususnya dalam lingkup Kepegawaian Daerah Kab. Simalungun, permasalahan yang muncul berupa berkurangnya rasa percaya masyarakat terhadap Pemerintah, berkurangnya semangat bekerja para ASN, terhambatnya roda pembangunan, menjadikan masyarakat miskin dan bodoh, terganggunya stabilitas keamanan negara.

Pengangkatan jabatan yang tidak sesuai aturan juga mengakibatkan kerugian negara, pengeluaran negara untuk Pembiayaan belanja rutin tidak tepat sasaran. Pengangkatan dalam jabatan yang tidak sesuai ketentuan merusak mental

---

<sup>7</sup> Data Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kab. Simalungun Pada Tahun 2019

<sup>8</sup> Pasal 64 ayat (1) huruf f Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil mengatakan bahwa, "Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat dalam jabatan apabila tidak memenuhi persyaratan jabatan yang ditentukan diberhentikan dari jabatannya"

generasi penerus bangsa, pejabat diangkat bukan karena kompetensi cenderung keliru menggunakan wewenangnya, digunakan menguntungkan diri sendiri atau kelompoknya. Pengangkatan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam jabatan tidak sesuai aturan cenderung tidak menghormati hukum, hukum dijadikan khiasan semata padahal hukum diciptakan mencapai keadilan, ketertiban dan kemanfaatan. Keberhasilan pemerintah era reformasi nasional dewasa ini harus dapat diukur dari kinerja mengatasi krisis ekonomi, mewujudkan kedaulatan rakyat dalam seluruh sendi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, menegakkan hukum secara berkeadilan.

Hukum harus ditegakkan sebab apabila hukum tidak ditegakkan wibawa pemerintahan menjadi jatuh, wibawa pemerintah dapat terlihat dari ketaatan, kepatuhan dan ketundukan masyarakat pada pemerintah dan peraturan perundang-undangan. Kendati demikian, pelaksanaan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan administrator tersebut menimbulkan ketidakpastian hukum. Tujuan hukum itu sendiri menginginkan adanya kepastian dalam aturannya maupun pelaksanaannya. Sehingga dengan adanya kepastian hukum maka terjamin pula kesejahteraan dan ketertiban di Masyarakat.<sup>9</sup> Oleh karena itulah penelitian ini penting untuk dikaji dan dianalisis dalam bentuk tesis dengan judul **“Analisis Kepastian Hukum Terhadap Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas Di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Simalungun”**

---

<sup>9</sup> C.S.T Kansil, *Pengantar Tata Hukum Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), hlm. 201

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas, masalah yang akan diteliti dan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengaturan Hukum yang mengatur tentang pengangkatan Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas?
2. Apa sajakah faktor-faktor yang mempengaruhi Pejabat Pembina Kepegawaian Mengangkat PNS Dalam Jabatan Administrator Dan Jabatan Pengawas di Pemerintah Kabupaten Simalungun?
3. Bagaimana analisis kepastian hukum terhadap pengangkatan PNS Dalam Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Pemerintah Kabupaten Simalungun?.

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan diatas,tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisa dan mengkaji Pengaturan Hukum yang mengatur tentang pengangkatan Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas.
2. Untuk menganalisa dan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi Pejabat Pembina Kepegawaian mengangkat PNS dalam jabatan admnistrador dan Jabatan Pengawas di Pemerintah Kabupaten Simalungun
3. Untuk menganalisa secara mendalam kepastian hukum pengangkatan PNS dalam Jabatan Admnistrador dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Simalungun.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Didalam melakukan penelitian ini, penulis mengharapkan ada manfaat yang dapat diambil baik bagi penulis maupun bagi masyarakat pada umumnya. Besarnya manfaat yang diberikan menunjukkan nilai dan kualitas dari penelitian ini, manfaat dari penelitian ini adalah :

##### **1) Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan jawaban terhadap permasalahan yang sedang diteliti mengenai analisis kepastian hukum pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan pengawas maupun administrator di Pemerintah Kabupaten Simalungun. Selain itu penelitian ini juga dapat mengembangkan penalaran dan membentuk pola pikir yang dinamis, sekaligus untuk mengetahui kemampuan peneliti dalam menerapkan ilmu/pelajaran yang telah diperoleh.

##### **2) Manfaat Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan kontribusi dan sumbangan pemikiran bagi masyarakat dan pemerintah Kabupaten Simalungun, Pemerintah Kabupaten Simalungun dapat melaksanakan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang dasar 1945, Pejabat Pembina Kepegawaian dapat mengangkat aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi dan nepotisme dan mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat. Penelitian ini diharapkan pula dapat

mempercepat terlaksananya penerapan prinsip merit sistem dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara.

#### **E. Keaslian Penelitian**

Berdasarkan pengamatan serta penelusuran dan sepanjang pengelihatian dan pengetahuan yang ada di lingkungan Universitas Medan Area, khususnya dilingkungan Magister Ilmu Hukum Universitas Medan Area dan tempat lain belum ada penelitian yang membicarakan masalah tentang **“Analisis Kepastian Hukum Terhadap Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dalam Jabatan Administrator Dan Pengawas di Pemerintah Kabupaten Simalungun”**. Akan tetapi ditemukan beberapa penelitian terdahulu ditemukan persamaan variabel penelitian pada penelitian terdahulu antara lain:

1. Ade Surya Afriani Nasution, Penelitian Yang Berjudul Analisis Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu Pada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Sumatera Utara Dengan Permasalahan:
  - a. Bagaimana Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Pada Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu?
2. Ahmad Rosandi Sakir, Penelitian Yang Berjudul, “Analisis Implementasi Kebijakan Pengangkatan Aparatur Sipil Negara Dalam Jabatan Struktural Di Pemerintahan Kabupaten Bone”, Dengan Permasalahan:
  - a. Bagaimanakah Implementasi Kebijakan Pengangkatan Aparatur Sipil Negara Dalam Jabatan Struktural Di Pemerintahan Kabupaten Bone ?

b. Faktor Faktor Apakah Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Kebijakan Pengangkatan Aparatur Sipil Negara Dalam Jabatan Struktural Di Pemerintahan Kabupaten Bone ?

Penelitian ini membahas tentang pengangkatan Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di wilayah Kabupaten Simalungun yang tidak sesuai dengan persyaratan sebagaimana dalam peraturan perundang-undangan. Dengan demikian, penelitian ini baik dari segi objek permasalahan dan substansi adalah asli serta dapat dipertanggungjawabkan secara hukum dan akademis.

## F. Kerangka Teori Dan Kerangka Konsep

### 1. Kerangka Teori

Salah satu substansi di dalam proposal maupun laporan penelitian tesis maupun disertasi, yaitu adanya kerangka teori. Pada hakikatnya teori mengkaji suatu fenomena atau merupakan proses atau produk aktivitas, atau merupakan suatu sistem. Sehingga teori hukum fokus pada masalah hukum dengan menggunakan disiplin ilmu lain.<sup>10</sup>

Kerangka teori itu, digunakan di dalam menganalisis masalah-masalah yang menjadi fokus kajiannya, apakah hasil penelitiannya sesuai atau tidak dengan teori yang digunakannya dan/atau akan mengubah dan menyempurnakan teori yang digunakan atau diterapkan tersebut.<sup>11</sup> Kerangka Teori menjadi pedoman arah tujuan penelitian, kerangka teoritis juga akan membantu pemilihan konsep-konsep yang diperlukan guna membentuk hipotesis akan suatu hasil karya

---

<sup>10</sup> Muhamad Sadi Is, *Pengantar Ilmu Hukum*, (Jakarta: PT Kharisma Utama, 2015), hlm. 226

<sup>11</sup> Salim HS., dan Eries Septiana Nurbani, *Penerapan Teori Hukum Pada Pada Penelitian Tesis Dan Disertasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2013), hlm. 1

penulisan yang dimaksud untuk membuat ramalan atau prediksi atas dasar penemuan dan menyajikan penjelasan yang dalam hal ini untuk menjawab pertanyaan.<sup>12</sup>

Teori hukum adalah teori dalam bidang hukum yaitu berfungsi memberikan argumentasi yang meyakinkan bahwa hal-hal yang dijelaskan itu adalah ilmiah, atau paling tidak memberikan gambaran bahwa hal-hal yang dijelaskan itu memenuhi standar teoritis.<sup>13</sup> Teori hukum juga merupakan suatu keseluruhan pernyataan yang saling berkaitan dengan sistem konseptual aturan-aturan hukum putusan-putusan hukum, dan sistem tersebut sebagian dpositifkan.<sup>14</sup> Teori hukum dalam penelitian berguna sebagai pisau analisis pembahasan tentang peristiwa atau fakta hukum yang diajukan dalam masalah penelitian.<sup>15</sup>

Jan Gisjsels dan Mark Van Hoecke menjelaskan kegunaan teori hukum:<sup>16</sup>

- a. Kegunaan secara teoritis adalah sebagai alat dalam menganalisis dengan mengkaji penelitian-penelitian yang dikembangkan oleh para ahli, di dalam melakukan penelitian hukum;

<sup>12</sup> M. Solly Lubis, *Filsafat Ilmu dan Penelitian*, (Bandung: Mandar Maju, 1994), hlm. 17.

<sup>13</sup> Juhaya S. Praja, *Teori Hukum dan Aplikasinya*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2011), hlm. 53

<sup>14</sup> J.J. Bruggink dan B. Arief Sidharta, *Refelksi Tentang Hukum Pengertian-Pengertian Dasar Dalam Teori Hukum*, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2011), hlm. 160.

<sup>15</sup> Mukti Fajar Nur Dewata dan Yulianto Achmad, *Dualisme Penelitian Hukum Normatif Dan Empiris*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), hlm. 146

<sup>16</sup> Muhamad Sadi Is, *Pengantar Ilmu Hukum, Op. Cit.* hlm. 227.

- b. Kegunaan secara praktis adalah sebagai alat atau instrumen dalam mengkaji dan menganalisis sebuah fenomena-fenomena yang timbul dan berkembang dalam masyarakat, bangsa dan negara.

Teori yang dipakai dalam penelitian hukum ini ialah teori kepastian hukum dan efektivitas hukum.

a) Teori Kepastian Hukum

Kepastian memiliki arti ketentuan atau ketetapan, adapun kata kepastian jika digabungkan dengan kata hukum menjadi kepastian hukum yang mengandung arti perangkat hukum suatu negara yang mampu menjamin hak dan kewajiban setiap warga negara, kepastian hukum dapat diwujudkan dalam peraturan perundang-undangan.

Uraian pada latar belakang sebelumnya telah menyinggung ketidaksesuaian syarat pengangkatan pejabat pengawas dan administrator dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pengangkatan tersebut dilakukan oleh Pejabat Pembinaan Kepegawaian yang menyebabkan ketidakpastian hukum dan akan menjadi momentum yang tidak baik dalam penyelenggaraan pemerintahan di Kab. Simalungun.

Menurut Gustav Radbruch, kepastian hukum adalah “*Sicherheit Des Rechts Selbst*” (kepastian mengenai hukum itu sendiri). Ada empat hal yang erat kaitannya dengan makna kepastian hukum, yakni:

- 1) “Hukum itu positif, dengan maksud bahwa hukum adalah perundang-undangan (*Gesetzliches Rect*).
- 2) Hukum itu didasarkan pada fakta (*Tatsachen*), bukan pada suatu rumusan tentang penilaian yang nantinya akan diterapkan oleh hakim, seperti “kemauan baik” dan “Kesopanan”.

- 3) Fakta itu harus dirumuskan dengan cara yang jelas sehingga nantinya menghindari kekeliruan dalam pemaknaan, di samping itu juga bertujuan agar mudah dijalankan, sehingga tidak terjadi kesewenang-wenangan.
- 4) Bahwa hukum positif itu tidak boleh sering diubah-ubah atau diganti".<sup>17</sup>

Dengan menggunakan konsep Gustav Radbruch tentang kepastian hukum, maka kebijakan penentuan tarif akomodasi dan transportasi untuk pendaftaran tanah pertama kali yang dibebankan kepada masyarakat (pemohon) dapat terhindar dari kesewenang-wenangan.<sup>18</sup> Kesewenang-wenangan dari pejabat yang beritikad tidak baik dan tidak bertanggungjawab mengakibatkan rasa percaya masyarakat kepada instansi Pemerintah Kabupaten Simalungun semakin berkurang.

Menurut Kelsen, hukum adalah sebuah sistem norma. Norma adalah pernyataan yang menekankan aspek seharusnya atau *das sollen*, dengan menyertakan beberapa peraturan tentang apa yang harus dilakukan. Norma-norma adalah produk dan aksi manusia yang deliberatif. Undang-undang yang berisi aturan-aturan yang bersifat umum menjadi pedoman bagi individu bertingkah laku dalam masyarakat, baik dalam hubungannya dengan masyarakat maupun hubungan dengan sesama individu. Aturan-aturan tersebut menjadi pembatas bagi masyarakat dalam membebani atau melakukan tindakan terhadap individu. Adanya aturan itu dan pelaksanaan aturan tersebut menimbulkan kepastian hukum.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Satjipto Rahardjo, *Hukum Dalam Jagat Ketertiban*, (Jakarta: UKI Press, 2006), hlm.102.

<sup>18</sup> Bernard L. Tanya, Yoan N. Simanjuntak dan Markus Y. Hage, *Teori Hukum*, (Yogyakarta: Genta Publishing, 2013), hlm. 36

<sup>19</sup> Peter Mahmud Marzuki, *Pengantar Ilmu Hukum*, (Jakarta: Kencana, 2008) hlm. 158.

Menurut Utrecht kepastian hukum mengandung dua pengertian, yang pertama, adanya aturan yang bersifat umum membuat individu mengetahui perbuatan apa yang boleh atau tidak boleh dilakukan. Kedua, berupa keamanan hukum bagi individu dari kesewenangan pemerintah karena dengan adanya aturan yang bersifat umum itu individu dapat mengetahui apa saja yang boleh dibebankan atau dilakukan Negara terhadap individu.<sup>20</sup>

Ajaran kepastian hukum ini berasal dari ajaran Yuridis-Dogmatik yang didasarkan pada pemikiran positivis di dunia hukum, yang cenderung melihat hukum sebagai sesuatu yang otonom, yang mandiri, karena bagi penganut hukum ini hukum tidak lain hanya kumpulan peraturan. Penganut aliran ini menilai tujuan hukum tidak lain dari sekedar menjamin terwujudnya kepastian hukum. Kepastian hukum itu diwujudkan oleh hukum dengan sifatnya yang hanya membuat suatu aturan hukum yang bersifat umum. Sifat umum dari aturan-aturan hukum membuktikan bahwa hukum tidak bertujuan untuk mewujudkan keadilan atau kemanfaatan, melainkan semata-mata untuk kepastian.<sup>21</sup>

Lon Fuller dalam bukunya *The Morality of Law* mengajukan 8 asas yang harus dipenuhi oleh hukum yang apabila tidak terpenuhi, maka hukum akan gagal untuk disebut sebagai hukum, atau dengan kata lain harus terdapat kepastian hukum yaitu sebagai berikut<sup>22</sup> :

---

<sup>20</sup> Riduan Syahrani, *Rangkuman Intisari Ilmu Hukum*, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 1999) hlm. 23.

<sup>21</sup> Achmad Ali, *Menguak Tabir Hukum (Suatu Kajian Filosofis dan Sosiologis)*, (Jakarta: Gunung Agung, 2002) hlm. 82-83.

<sup>22</sup> AS, *Pengertian Asas Kepastian Hukum Menurut Para Ahli*, sebagaimana dimuat dalam <http://www.tesisshukum.com/pengertian-asas-kepastian-hukum-menurut-para-ahli.html?m=1>, diakses pada tanggal 16 Oktober 2020 pukul 13.51 WIB

1. Suatu sistem hukum yang terdiri dari peraturan-peraturan, tidak berdasarkan putusan-putusan sesat untuk hal-hal tertentu.
2. Peraturan tersebut diumumkan kepada publik.
3. Tidak berlaku surut, karena akan merusak integritas sistem.
4. Dibuat dalam rumusan yang dimengerti oleh umum.
5. Tidak boleh ada peraturan yang saling bertentangan.
6. Tidak boleh menuntut suatu tindakan yang melebihi apa yang bisa dilakukan.
7. Tidak boleh sering diubah-ubah.
8. Harus ada kesesuaian antara peraturan dan pelaksanaan sehari-hari.

Kepastian hukum merupakan produk dari hukum atau lebih khusus dari perundang-undangan. Berdasarkan pendapat tersebut, maka Gustav Radbruch mengemukakan hukum positif yang mengatur kepentingan-kepentingan manusia dalam masyarakat harus selalu ditaati meskipun hukum positif itu kurang adil.<sup>23</sup>

Teori kepastian hukum sangat relevan dalam penelitian ini karena terjadinya fenomena yang bertentangan dengan kepastian hukum dalam Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Pengawas Dan Administrator Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Simalungun, sehingga teori kepastian hukum ini sangat tepat digunakan untuk menganalisis fenomena ketidakpastian hukum tersebut.

#### b) Teori Efektivitas Hukum

Dalam mengkaji dan menganalisis terjadinya pengangkatan terhadap beberapa Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tidak sesuai syarat dan ketentuan dalam suatu Jabatan Administrator di Pemerintahan Kabupaten Simalungun, maka diperlukan teori sistem hukum sebagai pisau analisis untuk menguraikannya. Adapun teori sistem dimaksud adalah teori yang dikemukakan oleh Lawrence M. Friedman yang menyatakan bahwasanya efektif dan berhasil tidaknya penegakan

<sup>23</sup> A. Anugrahni, *Memahami Kepastian (Dalam) Hukum*, sebagaimana dimuat dalam website: <http://www.ngobrolinhukum.wordpress.com/2013/02/05/memahami-kepastian-dalam-hukum/>, diakses pada tanggal 16 Oktober 2020 pukul 10.11 WIB

hukum tergantung dari tiga unsur. Adapun ketiga unsur sistem hukum tersebut, yaitu:

- 1) “Substansi Hukum (*substance of the law*)  
Substansi hukum adalah peraturan perundang-undangan, norma, dan pola perilaku nyata manusia yang berada pada sistem itu. Jadi, substansi hukum menyangkut peraturan perundang-undangan yang berlaku yang memiliki kekuatan hukum mengikat dan menjadi pedoman bagi aparat penegak.
- 2) Struktur Hukum (*structure of the law*)  
Struktur hukum adalah pola yang menunjukkan tentang bagaimana hukum dijalankan menurut ketentuan-ketentuan formalnya. Ketika berbicara mengenai struktur hukum tidak terlepas dari institusi-institusi aparat penegak hukum yang terlibat dalam proses tegaknya hukum itu, dimulai dari polisi, jaksa, pengadilan, dan lembaga masyarakat yang keseluruhannya memiliki tugas atau perannya yaitu terkait dengan kegiatan pelaporan atau pengaduan, penyelidikan, penyidikan, penuntutan, pembuktian, penjatuhan vonis dan pemberian sanksi, serta upaya masyarakat kembali (resosialisasi) terpidana. Hukum bisa berjalan dengan baik atau tidak dapat ditegakkan bila tidak ada aparat hukum yang berkredibilitas, kompeten, dan independen.
- 3) Budaya Hukum (*legal culture*)  
Hukum sebagai alat untuk mengubah masyarakat atau rekayasa sosial tidak lain hanya merupakan ide-ide yang ingin diwujudkan oleh hukum itu untuk menjamin tercapainya fungsi hukum sebagai rekayasa masyarakat ke arah yang lebih baik. Jadi, bekerjanya hukum bukan hanya merupakan fungsi perundang-undangan belaka melainkan dukungan dari budaya hukum orang-orang yang terlibat dalam sistem hukum dan masyarakat, semakin tinggi kesadaran hukum masyarakat, maka akan tercipta budaya hukum yang baik”.<sup>24</sup>

Kaitannya dengan penelitian ini bahwasanya dalam penerapan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Peraturan Pemerintah

---

<sup>24</sup> Lawrence M. Friedman, *Sistem Hukum : Perspektif Ilmu Sosial*, (Bandung : Nusa Media, 2013), hlm. 6.

Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil pada suatu Jabatan Administrator di Pemerintahan Kabupaten Simalungun mengalami kendala terkait persyaratan dan ketentuan dalam peraturan tersebut. Prinsip transparansi dan akuntabilitas sebagai bentuk tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*), apakah dilaksanakan atau tidak oleh Pejabat Yang Bersangkutan (PyB).

Substansi hukum (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017), struktur hukum (Pejabat Yang Bersangkutan (PyB)), dan budaya hukum (perilaku para pegawai dan pejabat) bekerja menjadi satu sistem saling terkait satu sama lain. Upaya melaksanakan ketentuan hukum Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil tersebut secara sistemik harus memperhatikan unsur-unsur sistem hukum. Tujuannya adalah untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dan bersih dengan terciptanya sumber daya aparatur yang profesionalisme dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan publik melalui upaya “reformasi birokrasi” pada bidang kepegawaian.

## 2. Kerangka Konsep

Pada hakikatnya konsep adalah pedoman yang lebih konkret daripada teoritis, sehingga diperlukan definisi operasional pada suatu penelitian.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Abdul Manan, *Aspek-aspek Pengubah Hukum*, (Jakarta: Kencana, 2006) hlm. 17.

Berdasarkan judul yang merupakan suatu syarat dalam penelitian dan agar tidak terjadinya kesalahpahaman dalam materi penulisan tesis ini, maka judul harus ditegaskan dan diartikan. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

1) Aparatur Sipil Negara

Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.<sup>26</sup>

2) Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.<sup>27</sup>

3) Jabatan

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai ASN dalam suatu satuan organisasi.<sup>28</sup>

4) Jabatan Administrasi

Sekelompok Jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Pejabat Administrasi merupakan Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Administrasi

---

<sup>26</sup> Pasal 1 angka (1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

<sup>27</sup> Pasal 1 angka (3) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

<sup>28</sup> Kamisa, *Kamus Hukum*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 85

pada Instansi Pemerintah.<sup>29</sup>

#### 5) Jabatan Pengawas

Jabatan Pengawas adalah jabatan yang memiliki tanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana. Pejabat Pengawas yang selanjutnya disebut Pengawas adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Pengawas pada Instansi Pemerintah.<sup>30</sup>

#### 6) Pejabat Pembina Kepegawaian

Pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN dan pembinaan manajemen ASN di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.<sup>31</sup>

#### 7) Pemberhentian dari Jabatan

Pemberhentian yang mengakibatkan PNS tidak lagi menduduki Jabatan administrasi, Jabatan Fungsional dan Jabatan Pimpinan Tinggi.

## G. Metode Penelitian

### 1. Jenis Dan Sifat Penelitian

Jenis Penelitian ini merupakan penelitian yuridis normatif. Penelitian yuridis normatif adalah penelitian hukum kepustakaan.<sup>32</sup> Penelitian yuridis normatif juga merupakan metode penelitian hukum yang dilakukan dengan meneliti berdasarkan kepustakaan yang menggunakan bahan-bahan dari literatur

<sup>29</sup> Pasal 1 angka (9) dan (10) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

<sup>30</sup> Pasal 1 angka (14) dan (15) 1 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2019 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Kedalam Jabatan Fungsional

<sup>31</sup> Pasal 1 angka (14) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

<sup>32</sup> Soerjono Soekanto, Sri Mamudji, *Penelitian Hukum Normatif*, Cetakan ke-17 (Jakarta: Raja Grafindo, 2015), hlm. 23

hukum, peraturan perundang-undangan yang berlaku, dokumen-dokumen serta media lainnya untuk mendapat data atau teori yang berhubungan dengan produk permasalahan penelitian. Penelitian ini juga didukung dengan data empiris berupa wawancara dengan Ibu Endricht C Simanungkalit Sebagai Kepala Seksi Verifikasi Instansi Vertikal Dan Provinsi Pada Kantor Regional VI BKN Medan.

Penelitian ini bersifat deskriptif analitis, yang mengungkapkan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan teori-teori hukum yang menjadi objek penelitian.<sup>33</sup> Deskriptif analitis merupakan metode yang dipakai untuk menggambarkan suatu kondisi atau keadaan yang sedang terjadi atau berlangsung yang bertujuan agar dapat memberikan data seteliti mungkin mengenai objek penelitian sehingga mampu menggali hal-hal yang bersifat ideal, kemudian dianalisis berdasarkan teori hukum atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.<sup>34</sup>

## 2. Pendekatan Penelitian

Metode pendekatan yang digunakan adalah pendekatan undang-undang (*statute approach*) dan pendekatan konseptual (*conceptual approach*). Pendekatan undang-undang (*statute approach*) dilakukan dengan menelaah semua undang-undang dan regulasi yang bersangkutan paut dengan isu hukum terkait ketidaksesuaian syarat pengangkatan pejabat pengawas dan administrator di Pemerintahan Kabupaten Simalungun yang sedang dikaji. Sebagai penelitian untuk kegiatan praktis, diperlukan dalam mempelajari konsistensi dan kesuaian antara suatu undang-undang dengan undang-undang lainnya atau antara regulasi

<sup>33</sup> Ronny Hanitijo Soemitro, *Metodologi Penelitian Hukum Dan Jurimetri*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1994), hlm. 105.

<sup>34</sup> *Ibid.*

dan undang-undang. Hasil telaah tersebut merupakan suatu argumen untuk memecahkan isu dan berbagai faktor pertimbangan pengangkatan pejabat pengawas dan administrator tersebut.

Pendekatan konseptual (*conceptual approach*) beranjak dari perundang-undangan dan doktrin-doktrin yang berkembang di dalam ilmu hukum. Dengan mempelajari pandangan-pandangan dan doktrin-doktrin di dalam ilmu hukum, peneliti akan menemukan ide-ide yang melahirkan pengertian-pengertian hukum, konsep-konsep, dan azas-azas hukum yang relevan dengan isu yang dihadapi. Pemahaman akan pandangan-pandangan dan doktrin-doktrin tersebut merupakan sandaran bagi peneliti dalam membangun suatu argumentasi hukum dalam memecahkan isu yang akan dikaji dan dianalisis.

### 3. Sumber Data

Penelitian hukum normatif, data yang diperlukan adalah data sekunder. Data sekunder tersebut mempunyai ruang lingkup yang sangat luas.<sup>35</sup> Dari sudut pandang informasi, maka bahan pustaka dapat dibagi dalam tiga kelompok yaitu:

a. Bahan Hukum Primer yakni bahan-bahan hukum yang mengikat dan mencakup:

- 1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
- 2) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- 3) Undang-Undang 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
- 4) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

---

<sup>35</sup> Abdul Kadir Muhammad, *Hukum dan Penelitian Hukum*, (Bandung: Citra Adytia Bakti, 2004), hlm. 122

- 5) Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah
  - 6) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2019 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Kedalam Jabatan Fungsional
- b. Bahan Hukum Sekunder, bahan yang menjelaskan mengenai bahan hukum primer yang terdiri dari buku, karya ilmiah, tesis, jurnal, seminar, serta pendapat dari kalangan pakar hukum sepanjang relevan dengan objek telaah penelitian ini.
- c. Bahan hukum tersier atau bahan hukum penunjang, bahan yang memberikan petunjuk maupun penjelasan terhadap bahan hukum primer dan sekunder yang berupa kamus, ensiklopedia, majalah, maupun surat kabar.

#### 4. Teknik dan Alat Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan bahan hukum yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui penelitian kepustakaan (*library research*) untuk mendapatkan konsepsi teori atau doktrin, serta penelitian terdahulu yang berupa peraturan perundang-undangan, buku-buku, serta karya ilmiah lainnya. Alat pengumpulan data yang dilakukan dengan studi dokumen yang dikumpulkan dengan cara studi pustaka yang dilakukan di perpustakaan, penelusuran katalog, maupun *browsing* internet. Selain itu dilakukan juga wawancara bebas dengan Ibu Endrich C Simanungkalit Sebagai Kepala Seksi Verifikasi Instansi Vertikal Dan Provinsi Pada Kantor Regional VI BKN Medan. Wawancara yang dilakukan dsebagai data

penunjang untuk menjawab isu kepastian hukum terkait pengangkatan pejabat pengawas dan administrator di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Simalungun.

## 5. Analisis Data

Analisis data merupakan proses pengorganisasian dan mengurutkan bahan-bahan hukum ke dalam kategori-kategori dan satuan uraian dasar, sehingga terciptalah suatu tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja, seperti yang disarankan oleh data tersebut.<sup>36</sup> Setelah semua sumber bahan hukum primer, sekunder, tersier sudah terkumpul secara lengkap dan disusun sistematis untuk mempermudah proses analisis. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis kualitatif.

Menurut Lexy J. Moelong, analisis data kualitatif ini adalah upaya yang dilakukan dengan bekerja dengan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari, dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>37</sup>

Bahan-bahan hukum yang dianalisis secara kualitatif akan dikemukakan dalam bentuk uraian yang sistematis dengan menjelaskan hubungan antara berbagai jenis bahan, selanjutnya semua bahan diseleksi dan diolah kemudian disajikan secara deskriptif sehingga selain menggambarkan dan mengungkapkan diharapkan akan memberikan solusi atas tiga pokok permasalahan dalam penelitian tesis ini.

---

<sup>36</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 280.

<sup>37</sup> Lexy J. Moleong, *Op Cit* hlm. 248

## **BAB II**

### **PENGATURAN HUKUM PENGANGKATAN JABATAN ADMINISTRATOR DAN JABATAN PENGAWAS DITINJAU BERDASARKAN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN YANG BERLAKU DI INDONESIA**

#### **A. Jabatan Aparatur Sipil Negara**

##### **1. Fungsi, Tugas dan Peran Aparatur Sipil Negara**

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.<sup>38</sup> Pegawai Aparatur Sipil Negara adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.<sup>39</sup>

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.<sup>40</sup> Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (Peraturan Pemerintah PK) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Pasal 1 angka 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

<sup>39</sup> Pasal 1 angka 2 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

<sup>40</sup> Pasal 1 angka 3 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

<sup>41</sup> Pasal 1 angka 4 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Merujuk pada pengertian di atas yang dihimpun dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dapat disimpulkan tentang syarat-syarat seseorang dikatakan Aparatur Sipil Negara yaitu :

1. Memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.
2. Diangkat oleh pejabat yang berwenang.
3. Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri.
4. Digaji menurut peraturan perundang-undangan.

Aparatur Sipil Negara merupakan pegawai pemerintah yang berada di luar pengaruh politik yang bertugas untuk melaksanakan administrasi pemerintahan baik yang di pusat maupun yang berada di daerah. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) harus tunduk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Aparatur Sipil Negara dalam suatu negara sangat penting karena sebagai pelaksana kebijakan publik dalam mencapai tujuan nasional di negara tersebut. Untuk itu dalam upaya mewujudkan tujuan nasional itu harus ada kerja sama yang baik antara Pemerintah Pusat maupun dengan Pemerintah Daerah dan juga masyarakat.

Pegawai Aparatur Sipil Negara berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, perekat pemersatu bangsa. Pegawai Aparatur Sipil Negara mempunyai tugas melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai ketentuan perundang-undangan, memberikan pelayanan publik yang professional dan berkualitas serta mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.<sup>42</sup> Pegawai Aparatur Sipil

---

<sup>42</sup> Pasal 10 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Negara berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.<sup>43</sup>

## 2. Jabatan Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dalam Pasal I ayat (1), (2) dan (3) menyebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (Peraturan PemerintahPK) yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah warga negara indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Jabatan karier adalah jabatan dalam lingkungan birokrasi pemerintah yang hanya dapat diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS). Jabatan karier dibedakan dalam dua jenis yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional.<sup>44</sup> Adapun uraian mengenai kedua jabatan tersebut sebagai berikut:

### 1. Jabatan Administratif. Jabatan Administratif dapat dibagi menjadi 3 yaitu:

<sup>43</sup> Pasal 12 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

<sup>44</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2013), hlm. 153

a. Jabatan administrator.

Pejabat dalam jabatan administrator bertanggung jawab memimpin pelaksana seluruh kegiatan pelaksana publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

b. Jabatan pengawas.

Pejabat dalam jabatan pengawas bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana.

c. Jabatan pelaksana

Pejabat dalam jabatan pelaksana bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

2. Jabatan Fungsional. Jabatan fungsional dalam aparatur sipil negara terdiri atas

a. Jabatan fungsional keahlian terdiri dari:

- 1) Ahli utama;
- 2) Ahli madya;
- 3) Ahli muda; dan
- 4) Ahli pertama

b. Jabatan fungsional keahlian terdiri dari

- 1) Penyelia;
- 2) Mahir;
- 3) Terampil; dan
- 4) Pemula

3. Jabatan Pimpinan Tinggi Jabatan pimpinan tinggi berfungsi memimpin dan memotivasi setiap Pegawai Aparatur Sipil Negara pada instansi Pemerintah melalui:

a. Kelelaporan dalam bidang:

- 1) Keahlian profesional;
- 2) Analisis dan rekomendasi kebijakan; dan
- 3) Kepemimpinan manajemen.

b. Pengembangan kerja sama dengan instansi lain, dan

c. Keteladanan dalam mengamalkan nilai dasar Aparatur Sipil Negara dan melaksanakan kode etik dan kode perilaku Aparatur Sipil Negara.

Dalam rangka mencapai tujuan nasional, dibutuhkan adanya Pegawai Negeri Sipil dengan mutu profesionalisme yang memadai, berdaya guna dan berhasil guna di dalam melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Pegawai Negeri Sipil perlu dibina dengan sebaik-baiknya atas dasar sistem karier dan sistem prestasi kerja. Pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan tertentu ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai.

Jabatan fungsional pada hakekatnya adalah jabatan teknis yang tidak tercantum dalam struktur organisasi, namun sangat diperlukan dalam tugas-tugas pokok dalam organisasi pemerintah. Jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil terdiri atas jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan. Jabatan fungsional keahlian adalah kedudukan yang menunjukkan tugas yang

dilandasi oleh pengetahuan, metodologi dan teknis analisis yang didasarkan atas disiplin ilmu yang bersangkutan dan/atau berdasarkan sertifikasi yang setara dengan keahlian dan ditetapkan berdasarkan akreditasi tertentu. Sedangkan jabatan fungsional keterampilan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas yang mempergunakan prosedur dan teknik kerja tertentu serta dilandasi kewenangan penanganan berdasarkan sertifikasi yang ditentukan.

Jabatan Struktural yaitu jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi. Kedudukan jabatan struktural bertingkat-tingkat dari yang tingkat yang terendah (eselon IV/b) hingga yang tertinggi (eselon I/a). Contoh jabatan struktural di Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pusat adalah : Sekretaris Jenderal, Direktur Jenderal, Kepala Biro, dan Staf Ahli. Sedangkan contoh jabatan struktural di Pegawai Negeri Sipil (PNS) Daerah adalah: sekretaris daerah, kepala dinas/badan/kantor, kepala bagian, kepala bidang, kepala seksi, camat, sekretaris camat, lurah, dan sekretaris lurah.<sup>45</sup>

Menurut Pasal 8 Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural menyebutkan bahwa “Pegawai Negeri Sipil yang menduduki jabatan struktural tidak dapat merangkap jabatan struktural lain maupun dengan jabatan fungsional. Undang-Undang Aparatur Sipil Negara telah berlaku sejak 15 Januari 2014 dan ditetapkan dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014. Undang-Undang ini merupakan dasar dalam manajemen aparatur sipil negara yang bertujuan untuk membangun aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, dan netral serta bebas dari intervensi

---

<sup>45</sup> Deddy Supriady Bratakusumah dan Dadang Solihin, *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004), hlm. 100.

politik juga bebas dari praktek KKN, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat.

Eselonisasi atau Jabatan Struktural adalah jabatan karir dalam birokrasi pemerintah. Jabatan karir merupakan jabatan dalam lingkungan birokrasi yang hanya dapat diduduki oleh PNS. Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Jabatan Struktural ini dapat disamakan dengan Jabatan Administrasi dan Jabatan Pimpinan Tinggi.

Merujuk Pasal 13 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) terdiri atas, Jabatan Administrasi; Jabatan Fungsional; dan Jabatan Pimpinan Tinggi. Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Sedangkan Jabatan Pimpinan Tinggi sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah. Dengan Pejabat Pimpinan Tinggi adalah Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi.

Sebelum era Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, kedudukan jabatan struktural bertingkat-tingkat dari tingkat yang terendah (eselon IV/b) hingga yang tertinggi (eselon I/a). Contoh jabatan struktural di PNS Pusat adalah: Sekretaris Jenderal, Direktur Jenderal, Kepala Biro, dan Staf Ahli. Sedangkan contoh jabatan struktural di PNS Daerah adalah: sekretaris daerah, kepala dinas, kepala bagian, kepala bidang, kepala seksi, camat, lurah, dan jabatan lainnya. Secara garis besar rincian pengalihan atau perubahan jabatan structural adalah:

- 1) Jabatan struktural eselon I menjadi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Madya
- 2) Jabatan struktural eselon II menjadi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama
- 3) Jabatan struktural eselon III menjadi Jabatan Administrasi Administrator
- 4) Jabatan struktural eselon IV menjadi Jabatan Administrasi Pengawas
- 5) Jabatan Fungsional Umum menjadi Jabatan Administrasi Pelaksana.<sup>46</sup>

Kehadiran Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) ini berdasarkan pada 2 hal, yakni memantapkan aparatur sebagai abdi negara yang melayani kepentingan publik. Sehingga diperlukan birokrat yang profesional dan memiliki integritas serta memiliki kompetensi di bidangnya. Dan yang kedua adalah masih identiknya birokrasi yang bekerja untuk kepentingan politik. Kedua hal itu menjadi daya dorong untuk melakukan perubahan terhadap tatanan birokrasi melalui Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu perubahan dalam sistem manajemen rekrutmen dan budaya pegawai negeri sipil.

## **B. Sistem Administrasi Kepegawaian**

Kebijakan sistem administrasi kepegawaian di negara kita megacu pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Ada beberapa sistem dalam kebijakan pengembangan karier pegawai yang dalam administrasi kepegawaian antara lain :<sup>47</sup>

### **a. Sistem Patron (*Patronage system*)**

Sistem ini di Indonesia dikenal sebagai sistem kawan, karena dasar pemikirannya dalam rangka melakukan kegiatan administrasi kepegawaian

<sup>46</sup> Dauh Artawan, *Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV Dikaitkan Dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara*, (Denpasar: UT, 2020), hlm. 41

<sup>47</sup> Akhmad Syaiki, *Aspek Hukum Penataan Jabatan Struktural dalam Sistem Kepegawaian di Indonesia*, (Makassar: Universitas Hasanuddin, 2013). hlm. 82.

berdasarkan kawan. Dalam sistem ini kurang memperhatikan keahlian dan keterampilan seorang pegawai. Dengan demikian seorang pegawai menduduki suatu jabatan pertimbangannya karena yang bersangkutan masih kawan dekat, sanak famili, dan ada juga yang karena daerah asal yang sama. Sistem kawan ini ada yang atas dasar perjuangan politik, karena berasal dari satu aliran politik, ideologi, dan keyakinan maka seorang pegawai yang mulanya tidak mempunyai keahlian dan keterampilan bisa menduduki jabatan dan tugas tertentu dalam birokrasi pemerintahan.<sup>48</sup>

b. Sistem Karir (*Career System*)<sup>49</sup>

Sistem karir ialah suatu sistem yang menjamin setiap pegawai mencapai kemajuan yang maksimal sesuai dengan kemampuan dan keahliannya selama mereka bekerja sebagai pegawai. Pelaksanaan sistem karir ini tidak bisa dipisahkan dari sistem merit atau prestasi kerja. Jalur karir dapat didefinisikan sebagai:

- 1) Pola yang menggambarkan kemungkinan urutan jabatan sampai mencapai jabatan tertinggi
- 2) Pola yang berkesinambungan dari beberapa pekerjaan atau jabatan yang membentuk karir seseorang.

Pola atau jalur karir merupakan opsi (pilihan) karir yang ada bagi setiap pekerjaan dan persyaratan yang diminta bagi suatu pekerjaan. Agar pola jalur karir yang disusun dapat memenuhi kebutuhan organisasi, maka dalam menyusun

---

<sup>48</sup> *Ibid*

<sup>49</sup> *Ibid*, hlm. 83.

pola jalur karir, pihak manajemen sumber daya manusia harus mengajak fungsi-fungsi lain yang ada dalam organisasi.<sup>50</sup>

c. Sistem Merit (*Merit System*)

Sistem ini berdasarkan atas jasa kecakapan seorang pegawai dalam usaha mengangkat atau mendudukkan pada jabatan tertentu. Sistem ini lebih bersifat objektif, karena dasar pertimbangan kecakapan yang dinilai secara objektif dari pegawai yang bersangkutan. Karena dasar pertimbangan seperti ini yang berlandaskan jasa kecakapan, maka seringkali sistem ini di Indonesia dinamakan sistem jasa. Penilaian objektif tersebut, pada umumnya ukuran yang digunakan ialah ijazah pendidikan. Itulah sebabnya mengapa ijazah merupakan persyaratan bagi setiap orang yang ingin menjadi pegawai jika diinginkan sistem jasa atau sistem merit ini dilaksanakan.

Lahirnya Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dianggap sebagai keberhasilan reformasi birokrasi yang membawa perubahan mendasar dalam manajemen sumber daya aparatur sipil negara. Perubahan tersebut membawa konsekuensi bahwa pegawai aparatur sipil negara merupakan suatu profesi yang memiliki kewajiban untuk melakukan pengembangan diri dan wajib mempertanggung jawabkan kinerja serta menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara.

Selama ini kita mengenal sistem merit diterapkan di kalangan birokrasi. Sistem ini menekankan kepada profesionalisme bagi pengisian jabatan-jabatan

---

<sup>50</sup> *Ibid*

birokrasi, Seseorang yang mempunyai kompetensi dan keahlian sesuai yang dibutuhkan oleh suatu jabatan bisa diangkat untuk menduduki jabatan tersebut.

Secara normatif pengertian dari sistem merit dapat kita temukan dalam Pasal 1 angka 22 Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyatakan bahwa :<sup>51</sup>

“Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen aparatur sipil negara berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan”.

Sistem merit merupakan salah satu sistem yang terdapat dalam administrasi kepegawaian. Secara teoretik sistem merit berdasarkan atas kecakapan seorang pegawai dalam usaha mengangkat dan mendudukkan pada jabatan tertentu. Sistem ini lebih bersifat objektif, karena dasar pertimbangan kecakapan yang dinilai secara objektif dari pegawai yang bersangkutan. Penilaian objektif tersebut, pada umumnya ukuran yang dipergunakan ialah ijazah pendidikan.<sup>52</sup>

Adapun lawan dari sistem merit ini adalah sistem patronit (*patronage system*) atau yang biasa dikenal dengan *spoil system*. Penjelasan mengenai *spoil system* ini penting untuk dijelaskan sekedar untuk membandingkan dengan sistem merit dalam rangka memperdalam pemahaman terhadap sistem merit tersebut. Pencapaian tujuan negara sebagaimana termaktub dalam alenia keempat Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 memerlukan birokrasi yang handal dan ideal. Berkaitan dengan tipe ideal birokrasi

<sup>51</sup> Pasal 1 Angka 22 Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

<sup>52</sup> Miftah Thoha, *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi Cetakan ketiga*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), hlm. 25.

dapat dikemukakan pendapat dari Max Weber seorang sosiolog Jerman. Menurut Weber tipe ideal birokrasi itu ingin menjelaskan bahwa suatu birokrasi atau administrasi itu mempunyai suatu bentuk yang pasti di mana semua fungsi dijalankan dalam cara-cara yang ideal.<sup>53</sup> Selanjutnya menurut Weber, salah satu cara dalam melakukan tipe ideal birokrasi yang rasional yaitu setiap pejabat harus diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya, idealnya hal tersebut dilakukan melalui ujian kompetitif.<sup>54</sup> Dengan demikian dapat dikatakan pemahaman tentang tipe ideal birokrasi tidak dapat kita pisahkan dari konsep *merit system*.

Sebagai konsekuensi maka Indonesia juga menerapkan sistem merit dalam penataan birokrasinya yang tercermin dalam politik hukum kepegawaian di Indonesia. Kemudian perwujudan dan penerapan sistem merit pada rezim Undang-Undang Aparatur Sipil Negara mulai mendapatkan tempat, Pasal 51 Undang-Undang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa “Manajemen aparatur sipil negara diselenggarakan berdasarkan sistem merit”. Bahkan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan pembentukan sebuah lembaga khusus bernama Komisi Aparatur Sipil Negara yang bersifat non struktural, independen, serta bebas dari intervensi politik untuk mengawasi penerapan sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara.

Penerapan sistem merit yang terintegrasi dalam seluruh tahapan manajemen sumber daya manusia, Undang-Undang Aparatur Sipil Negara meletakkan beberapa perubahan dasar yaitu pertama, perubahan dari pendekatan personel administration yang hanya berupa pencatatan administratif kepegawaian

---

<sup>53</sup> *Ibid*, hlm. 17

<sup>54</sup> *Ibid*, hlm. 18.

kepada *human resources management* yang menganggap aparatur negara adalah sumber daya manusia dan sebagai aset negara yang harus dikelola, dihargai, dan dikembangkan dengan baik. Kedua, perubahan dari pendekatan *closed career system* yang sangat berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan, kepada *open career system* yang mengedepankan kompetensi dan kompetensi aparatur sipil negara dalam promosi dan pengisian jabatan, dan kegiatan meningkatkan perlindungan aparatur sipil negara dari intervensi politik. Kondisi ini menempatkan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai sebuah profesi yang harus memiliki nilai dasar, kode etik dan kode perilaku, komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik, kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas, kualifikasi akademik, jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas, dan profesionalitas jabatan<sup>55</sup>

### C. Pengaturan Hukum Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Administrator Dan Jabatan Pengawas

#### 1. Pengaturan Kepegawaian Dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara dalam Sistem Otonomi Daerah

Kewenangan daerah dalam pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara sudah jelas terdapat dalam ketentuan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah manajemen Aparatur Sipil Negara sudah diterbitkan, dari kedua peraturan perundang-undangan tersebut sudah jelas terdapat hubungan yang saling bersinergi dalam

<sup>55</sup> Eko Prasajo, *Open Career System Sebagai Bentuk Reformasi Pengelolaan Aparatur Negara*, Dimuat Dalam Website Internet: [https://www.setneg.go.id/baca/index/open\\_career\\_system\\_sebagai\\_bentuk\\_reformasi\\_pengelolaan\\_aparatur\\_negara](https://www.setneg.go.id/baca/index/open_career_system_sebagai_bentuk_reformasi_pengelolaan_aparatur_negara), Diakses Pada Hari Rabu Tanggal 6 Januari 2021 Pukul 12:27 WIB

memajukan aparatur yang ada di daerah untuk mewujudkan pembangunan nasional khususnya masyarakat yang ada di daerah.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah ditujukan untuk mendorong lebih terciptanya daya guna dan hasil guna penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dalam menyejahterakan masyarakat, baik melalui peningkatan pelayanan publik maupun melalui peningkatan daya saing Daerah. Perubahan ini bertujuan untuk memacu sinergi dalam berbagai aspek dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah dengan Pemerintah Pusat. Merujuk pada Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, daerah harus melakukan pengembangan kapasitas aparatur sipil negara melalui pembinaan dan pengawasan, penghargaan dan fasilitasi khusus serta tindakan hukum terhadap aparatur sipil negara di instansi daerah.

Penjelasan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah disebutkan bahwa sinergi Pemerintah Pusat dan Daerah akan sulit tercapai tanpa adanya dukungan personel yang memadai baik dalam jumlah maupun standar kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Dengan cara tersebut Pemerintah Daerah akan mempunyai birokrasi karir yang kuat dan memadai dalam aspek jumlah dan kompetensinya. Untuk memperkuat Otonomi Daerah adalah adanya mekanisme pembinaan, pengawasan, pemberdayaan, serta sanksi yang jelas dan tegas.

Adanya pembinaan dan pengawasan serta sanksi yang tegas dan jelas tersebut memerlukan adanya kejelasan tugas pembinaan, pengawasan dari Kementerian yang melakukan pembinaan dan pengawasan umum serta

kementerian/lembaga pemerintah nonkementerian melaksanakan pembinaan teknis. Sinergi antara pembinaan dan pengawasan umum dengan pembinaan dan pengawasan teknis akan memberdayakan daerah dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah sebuah bentuk profesi dengan penetapan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai sebuah profesi, maka diperlukan adanya asas, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku, serta pengembangan kompetensi. Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) terdiri dari:

1. Pegawai Negeri Sipil (PNS)<sup>56</sup> dan
2. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (Peraturan PemerintahPK).<sup>57</sup>

Aparatur sipil negara dalam pengelolaannya diatur dalam manajemen aparatur sipil negara seperti yang tertulis dalam Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yang terdiri atas Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (Peraturan PemerintahPK) yang perlu diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur. Adapun Manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan pengudan, 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 Pegawai

<sup>56</sup> Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. (Pasal 1 angka (3) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara)

<sup>57</sup> Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPP) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.(Pasal 1 angka (4) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara)

Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (Peraturan PemerintahPK) meliputi penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, gaji dan tunjangan, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan perjanjian kerja, dan perlindungan.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara diharapkan mampu memperbaiki manajemen pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik, sebab pegawai negeri sipil (PNS) tidak lagi berorientasi melayani atasannya, melainkan masyarakat. Aturan ini menempatkan PNS sebagai sebuah profesi yang bebas dari intervensi politik dan akan menerapkan sistem karier terbuka yang mengutamakan prinsip profesionalisme, yang memiliki kompetensi, kualifikasi, kinerja, transparansi, objektivitas serta bebas dari intervensi politik dan KKN yang berbasis pada manajemen sumber daya manusia dan mengedepankan sistem merit menuju terwujudnya birokrasi pemerintahan yang profesional.

Selama ini Pegawai Negeri Sipil (PNS) tidak bisa bersikap netral, mudah terbawa arus politik dan perlu melakukan lobi untuk mendapat promosi jabatan. Dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran selain dengan pendidikan formal melalui tugas belajar dan ijin belajar sebagaimana keharusan pengembangan tersebut. Selain itu pula pengembangan kompetensi dilakukan dengan pertukaran PNS dengan pegawai swasta paling lama satu tahun yang pelaksanaannya dikoordinasikan dengan Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN).

## 2. Pengaturan Hukum Pengangkatan Jabatan Administrator

Jabatan Administrator merupakan Pejabat dalam jabatan administrator bertanggung jawab memimpin pelaksana seluruh kegiatan pelaksana publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Pengisian jabatan administrator secara yuridis telah dijabarkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil serta diatur pula dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Selain itu pengisian jabatan administrator harus sesuai dengan syarat dan ketentuan perundang-undangan tersebut.

Berdasarkan Pasal 68 ayat (2) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara mengatur bahwa pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan tertentu ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai.<sup>58</sup>

Berdasarkan Pasal 131 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara mengatur bahwa jabatan eselon III setara dengan jabatan administrator. Berdasarkan Pasal 54 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil mengatur bahwa persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan administrator sebagai berikut.<sup>59</sup>

- a. berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil
- b. memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah sajana atau diploma IV

<sup>58</sup> Pasal 68 Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

<sup>59</sup> Pasal 54 ayat (1) Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

- c. memiliki integritas dan moralitas yang baik
- d. memiliki pengalaman pada Jabatan pengawas paling singkat 3 (tiga) tahun atau jabatan fungsional yang setingkat dengan jabatan pengawas sesuai bidang tugas jabatan yang akan diduduki
- e. setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir
- f. memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kutural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja Pegawai Negeri Sipil di istansinya
- g. sehat jasmani dan rohani

Selanjutnya dalam Pasal 55 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa kompetensi jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksana sebagaimana dimaksud dalam Pasal 54 ayat (1) huruf e, ayat (3) huruf f, dan ayat (4) huruf e meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural.

Kompetensi Jabatan administrator, Jabatan pengawas meliputi Kompetensi Teknis, Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural. Kompetensi Teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman kerja secara teknis. Kompetensi Manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Kompetensi Sosial Kultural diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.<sup>60</sup>

Berdasarkan Pasal 56 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa Jabatan Administrator diangkat oleh Bupati/Wali Kota atas pertimbangan tim penilai

---

<sup>60</sup> Pasal 69 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

kinerja pegawai negeri sipil dari Instansi Pemerintah yang menguasai pengetahuan teknis pemerintahan dan memenuhi persyaratan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan Pasal 69 ayat (3) Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur bahwa yang dimaksud dengan :

- a. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis.
- b. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
- c. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

**Tabel**  
**Pengangkatan Jabatan Administrator**

NO	Uraian	Undang-Undang No. 5 Tahun 2014	Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2020	Permenpan-RB No. 38 Tahun 2017	Perka BKN No. 7 Tahun 2017
1	Kewenangan	Pasal 53 dan Pasal 54	Pasal 3	Pasal 1	-
2	Persyaratan	Pasal 68	54 ayat (1)	-	-
3	Kompetensi	Pasal 69 ayat 3	Pasal 55	Pasal 10	-
4	Mekanisme/ Prosedur/ Tata Cara	Pasal 67 dan Pasal 68	Pasal 56	-	Bagian II

Sumber data diolah 2021.

Sesuai dengan ketentuan Pasal 68 ayat (2) Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dinyatakan bahwa Pengangkatan PNS dalam jabatan tertentu ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai.

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan tertentu antara lain dimaksudkan untuk membina karier Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan dan kepangkatan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pengisian jabatan tertentu tersebut dapat dilakukan melalui rekrutmen dan seleksi dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tersedia (dapat berasal dari internal instansi pemerintah maupun berasal dari instansi pemerintah lain).<sup>61</sup>

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), yang ditandatangani oleh Presiden Joko Widodo pada 30 Maret 2017 juga mengatur tentang masalah pangkat dan jabatan. Menurut Peraturan Pemerintah ini, pangkat merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkatan Jabatan berdasarkan tingkat kesulitan, tanggung jawab, dampak, dan persyaratan kualifikasi pekerjaan yang digunakan sebagai dasar penggajian. "Pangkat sebagaimana dimaksud diatur dalam Peraturan Pemerintah yang mengatur mengenai gaji, tunjangan dan fasilitas bagi PNS," bunyi Pasal 46 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

### **3. Pengaturan Hukum Pengangkatan Jabatan Pengawas**

Jabatan Pengawas merupakan Pejabat dalam jabatan pengawas bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana. Pengisian Jabatan Pengawas secara yuridis telah dijabarkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara,

---

<sup>61</sup> Pasal 49 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil serta diatur pula dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Selain itu pengisian Jabatan Pengawas harus sesuai dengan syarat dan ketentuan perundang-undangan tersebut.

Berdasarkan Pasal 68 ayat (2) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara mengatur bahwa pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan tertentu ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai.<sup>62</sup>

Berdasarkan Pasal 131 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara mengatur bahwa jabatan eselon IV setara dengan Jabatan Pengawas. Berdasarkan Pasal 54 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil mengatur bahwa persyaratan untuk dapat diangkat dalam Jabatan Pengawas sebagai berikut :<sup>63</sup>

- a. berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil
- b. memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah sajana atau diploma III
- c. memiliki integritas dan moralitas yang baik
- d. memiliki pengalaman pada Jabatan Pelaksana paling singkat 4 (empat) tahun atau jabatan fungsional yang setingkat dengan jabatan pengawas sesuai bidang tugas jabatan yang akan diduduki
- e. setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir
- f. memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kutural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja Pegawai Negeri Sipil di istansinya
- g. sehat jasmani dan rohani

<sup>62</sup> Pasal 68 Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

<sup>63</sup> Pasal 54 ayat (3) Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Selanjutnya dalam Pasal 55 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa kompetensi jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksana sebagaimana dimaksud dalam Pasal 54 ayat (1) huruf e, ayat (3) huruf f, dan ayat (4) huruf e meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural.

Kompetensi Jabatan administrator, Jabatan pengawas meliputi Kompetensi Teknis, Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural. Kompetensi Teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman kerja secara teknis. Kompetensi Manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Kompetensi Sosial Kultural diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.<sup>64</sup>

Berdasarkan Pasal 56 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa Jabatan Pengawas diangkat oleh Bupati/Wali Kota atas pertimbangan tim penilai kinerja pegawai negeri sipil dari Instansi Pemerintah yang menguasai pengetahuan teknis pemerintahan dan memenuhi persyaratan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan Pasal 69 ayat (3) Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur bahwa yang dimaksud dengan :

---

<sup>64</sup> Pasal 69 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

- a. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis.
- b. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
- c. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

**Tabel**  
**Pengangkatan Jabatan Pengawas**

NO	Uraian	Undang-Undang No. 5 Tahun 2014	Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017	Permenpan-RB No. 38 Tahun 2017	Perka BKN No. 7 Tahun 2017
1	Kewenangan	Pasal 53 dan Pasal 54	Pasal 3	Pasal 1	-
2	Persyaratan	Pasal 68	54 ayat (3)	-	-
3	Kompetensi	Pasal 69 ayat 3	Pasal 55	Pasal 10	-
4	Mekanisme/ Prosedur/ Tata Cara	Pasal 67 dan Pasal 68	Pasal 56	-	Bagian II

Sumber data diolah 2021.

Sesuai dengan ketentuan Pasal 68 ayat (2) Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dinyatakan bahwa Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan tertentu ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai.

Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan tertentu antara lain dimaksudkan untuk membina karier Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan dan kepangkatan sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pengisian jabatan tertentu tersebut dapat

dilakukan melalui rekrutmen dan seleksi dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tersedia (dapat berasal dari internal instansi pemerintah maupun berasal dari instansi pemerintah lain).<sup>65</sup>



---

<sup>65</sup> Pasal 49 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

### BAB III

## FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PEJABAT PEMBINA KEPEGAWAIAN MENGANGKAT PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM SUATU JABATAN ADMINISTRATOR DAN JABATAN PENGAWAS DI PEMERINTAH KABUPATEN SIMALUNGUN

### A. Kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian Dalam Pengangkatan Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas Peraturan Perundang- Undangan.

#### 1. Peran Pemerintah dalam Meningkatkan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Pelayanan Publik

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara terdapat adanya kewenangan pemerintah untuk mengatur segala bentuk urusan pemerintahan baik ditingkat pusat maupun daerah, sehingga dalam hal ini terdapat Kewenangan Pemerintah Pusat dan Kewenangan Pemerintah Daerah. Kewenangan Pemerintah Pusat yang mengatur tentang Aparatur Sipil Negara dalam hal ini ada pada Presiden karena Presiden mendelegasikan sebagian kekuasaannya kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB), Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN), berdasarkan pendelegasian Presiden tersebut maka diantara keempat kelembagaan dengan kaitannya Aparatur Sipil Negara maka dalam hal ini terdapat kewenangannya masing-masing yaitu:<sup>66</sup>

- 1) Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) memiliki kewenangan untuk merumuskan dan menetapkan

---

<sup>66</sup> Edwyn Hari Prasetya, *Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik*, Jurist-Diction: Vol. 2 No. 6, November 2019, hlm. 2089

kebijakan, koordinasi dan sinkronisasi kebijakan serta melakukan pengawasan atas pelaksanaan kebijakan Aparatur Sipil Negara (ASN).

- 2) Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang dalam hal ini memiliki kewenangan berupa monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk menjamin perwujudan sistem merit serta melakukan pengawasan terhadap penerapan asas serta kode etik dan kode perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN),
- 3) Lembaga Administrasi Negara (LAN) memiliki kewenangan untuk melakukan penelitian, pengkajian kebijakan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), pembinaan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN)
- 4) Badan Kepegawaian Negara (BKN) karena memiliki kewenangan penyelenggaraan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), melakukan pengawasan serta pengendalian pelaksanaan norma, standar, prosedur, kriteria manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN).<sup>67</sup>

Dalam hal ini upaya untuk meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara yang terkait dengan pelayanan publik maka kewenangan tersebut berada pada Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) dan Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagaimana tercantum didalam Pasal 1 angka 20 Undang-undang tentang Aparatur Sipil Negara yaitu yang berada pada Lembaga Administrasi Negara (LAN) adalah lembaga pemerintah non kementerian yang diberi kewenangan melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan Aparatur Sipil Negara

---

<sup>67</sup> *Ibid*

sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.<sup>68</sup> Dalam hal kepegawaian kewenangan yang berhak untuk meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah Lembaga Administrasi Negara (LAN) karena dalam hal ini sebagaimana dijelaskan didalam Pasal 25 ayat (2) Undang-undang Aparatur Sipil Negara (ASN) bahwa untuk menyelenggarakan kekuasaannya maka presiden mendelegasikan sebagian kekuasaannya kepada Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagaimana dijelaskan didalam Pasal 25 ayat (2) huruf C Undang-undang Aparatur Sipil Negara (ASN) bahwa Lembaga Administrasi Negara (LAN) berkaitan dengan kewenangan penelitian, pengkajian kebijakan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), pembinaan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Aparatur Sipil Negara (ASN).

Berdasarkan hal tersebut Presiden dapat mendelegasikan kewenangan kepada Lembaga Administrasi Negara (LAN) karena diatur dalam Pasal 13 ayat (1) dan ayat (3) Undang-Undang Administrasi Pemerintahan yaitu Pendelegasian Kewenangan ditetapkan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan pendelegasiannya kepada Badan dan/atau Pejabat Pemerintahan tidak dapat didelegasikan lebih lanjut kecuali ditentukan oleh Undang-Undang.<sup>69</sup> Kewenangan Pemerintah Pusat dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pelayanan publik yang dalam hal ini didelegasikan kepada Lembaga Administrasi Negara (LAN), maka dalam hal ini Lembaga Administrasi

---

<sup>68</sup> Pasal 1 angka (20) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

<sup>69</sup> Pasal 13 ayat (1) dan ayat (3) Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 Tentang Administrasi Pemerintahan

Negara (LAN) memiliki fungsi sebagaimana disebutkan didalam Pasal 43 Undang-undang Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu:

- a. Pengembangan standar kualitas pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN)
- b. Pembinaan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN)
- c. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) baik secara sendiri maupun bersama-sama lembaga Pendidikan dan pelatihan lainnya
- d. Pengkajian terkait dengan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), dan
- e. Melakukan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) baik sendiri maupun bersama-sama lembaga pemerintah lainnya.<sup>70</sup>

Dengan adanya fungsi dari Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang berwenang untuk melakukan pengembangan standar kualitas pendidikan dan pelatihan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) karena sebagai bentuk kewenangan yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan maka dalam hal ini diharuskan memiliki karakteristik atau kriteria yang dipersyaratkan untuk meningkatkan kualitas atau mutu Aparatur Sipil Negara dalam hal pelayanan publik dan sebagai akibat dari menjalankan kewenangan dari peraturan perundang-undangan yang ditetapkan. Pembinaan pendidikan dan pelatihan

---

<sup>70</sup> Pasal 43 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

kompetensi manajerial Pegawai Aparatur Sipil Negara sebagai bentuk dari kewenangan yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) maka dalam hal ini diharapkan untuk melakukan pembinaan kepada setiap Pegawai Aparatur Sipil Negara yang bertujuan untuk menciptakan kinerja yang baik dan menjalankan prinsip, nilai dasar dan etika dalam menjalankan pelayanan publik, selain itu juga kewenangan yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) diharapkan mampu dijalankan oleh setiap Aparatur Sipil Negara yang berada pada tingkat instansi pemerintah pusat maupun daerah.<sup>71</sup>

Kewenangan yang berbentuk penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan manajerial Pegawai Aparatur Sipil Negara diharapkan setiap Aparatur Sipil Negara mampu untuk melakukan peran, tugas dan fungsinya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta juga mampu untuk menambah pengetahuannya dan pengalaman yang kemudian diterapkan didalam praktiknya dalam hal pelayanan publik serta meningkatkan kinerja untuk tepat waktu dan disiplin. Kewenangan terkait dengan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang dalam hal ini diharapkan bahwa sebelum melakukan keputusan dan menerapkan dalam sistem lain yang tujuannya untuk meningkatkan kompetensi maka diperlukan pengkajian karena pengkajian dalam hal ini sebagai bentuk pemikiran yang benar-benar didasarkan pada ketentuan dan kebijakan yang dibuat dan kemudian mendapat persetujuan untuk dilaksanakan.<sup>72</sup>

Kewenangan yang berikutnya adalah dengan melakukan akreditasi lembaga Diklat Pegawai Aparatur Sipil Negara baik sendiri maupun bersama

---

<sup>71</sup> Edwyn Hari Prasetya, *Op. Cit*, hlm. 2090

<sup>72</sup> *Ibid*, hlm. 2091

dengan lembaga pemerintah lain yang tujuannya adalah untuk memberikan suatu penilaian terhadap kantor lembaga Aparatur Sipil Negara bahwa kantor lembaga tersebut layak dan telah memenuhi standar kriteria untuk melakukan Diklat serta dapat digunakan bagi setiap Aparatur Sipil Negara yang ingin mengembangkan kualitas kinerjanya dalam pelayanan publik yang diterapkan kepada masyarakat serta diharapkan mampu untuk mempraktikkan kepada masyarakat.<sup>73</sup>

Kewenangan Pemerintah Pusat adalah kewenangan yang menjadi urusan pemerintah pusat dalam menjalankan tugasnya dan memiliki hak untuk mengambil keputusan dan/atau bahkan menjalankan peraturan yang telah dibuat, sehingga dalam hal ini kewenangannya hanya boleh dilakukan oleh pemerintah pusat saja akan tetapi juga dapat didelegasikan kepada bawahannya. Menurut Philipus M. Hadjon, Suatu kewenangan dapat diperoleh dari tiga sumber, yaitu atribusi, delegasi dan mandat.<sup>74</sup> Kewenangan atribusi lazim digariskan melalui pembagian kekuasaan negara yang diatur dalam Undang-Undang Dasar, sedangkan delegasi dan mandat merupakan suatu kewenangan yang berasal dari pelimpahan.

Perbedaan antara kewenangan berdasarkan delegasi dan mandat adalah terletak pada prosedur pelimpahannya, tanggung jawab dan tanggung gugatnya serta kemungkinan dipergunakannya kembali kewenangan tersebut. Dilihat dari prosedur pelimpahannya pada delegasi, pelimpahan wewenang terjadi dari suatu organ pemerintahan kepada organ pemerintahan lainnya, yang dilakukan berdasarkan peraturan perundang-undangan, sedangkan pada mandat pelimpahan

---

<sup>73</sup> *Ibid*

<sup>74</sup> Philipus M. Hadjon, *Pengantar Hukum Administrasi Indonesia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press 2011), hlm. 139.

wewenang umumnya terjadi dalam hubungan rutin antara bawahan dengan atasan, kecuali yang secara tegas dilarang. Ditinjau dari segi tanggung jawab dan tanggung gugatnya pada delegasi, tanggung jawab dan tanggung gugatnya beralih kepada yang diberi delegasi (delegataris), sedangkan pada mandat tetap berada pada pemberi mandat (mandataris).<sup>75</sup>

Ditinjau dari segi kemungkinan pemberi wewenang berkehendak menggunakan kembali wewenang tersebut, pada delegasi pemberi wewenang (delegasi) tidak dapat menggunakan wewenang itu lagi, sedang pada pemberi mandat wewenang mandat setiap saat dapat menggunakan sendiri wewenang yang dilimpahkan.<sup>76</sup> Kewenangan dalam hal ini merupakan dari Kewenangan Pemerintah Pusat dan dianggap sebagai kemampuan untuk melaksanakan hukum positif serta didasarkan pada kebijakan yang telah dibuat dan ditetapkan untuk dijalankan bersama dengan semua yang menjadi bagian dari subyek hukum.

Kewenangan dijadikan sebagai dasar untuk menjalankan satu atau lebih fungsi manajemen, yang meliputi pengaturan (regulasi dan standarisasi), pengurusan (administrasi) dan pengawasan (supervisi) atau suatu urusan tertentu, sehingga setiap tindakan pemerintahan yang akan dijalankan harus memiliki pengaturan untuk dapat ditunjuk dasar hukumnya yang dilakukan dengan standar atau tolok ukur dalam membuat kewenangan berupa peraturan perundang-undangan, kemudian kewenangan dalam hal pengurusan yang diartikan sebagai proses kegiatan pemerintahan yang didasarkan dengan adanya sistem administrasi

---

<sup>75</sup> Edwyn Hari Prasetya, *Op. Cit*, hlm. 2093

<sup>76</sup> Philipus M. Hadjon, *Fungsi Hukum Administrasi dalam Mewujudkan Pemerintahan Yang Bersih* (Surabaya: Universitas Airlangga, 1994), hlm. 8.

yang diartikan bahwa untuk menentukan tindakan tersebut telah berjalan sesuai dengan sistem pemerintahan.

Kewenangan dalam hal pengawasan ditujukan untuk mengarah kepada tindakan atau upaya untuk mengawasi kegiatan pemerintahan serta kewenangan yang dibuat untuk mengawasi adanya suatu urusan tertentu dalam menjalankan kegiatan pemerintahan dan melaksanakan ketentuan hukum. Kewenangan Pemerintah Pusat dalam bidang kepegawaian ditentukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN), sehingga dalam hal ini kewenangannya berdasarkan Pasal 49 Undang-undang Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan norma, standar, porsedur, dan kriteria manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN).<sup>77</sup>

Dengan adanya Kewenangan Pemerintah Pusat dalam hal kepegawaian maka dalam hal ini Pejabat Pembina Kepegawaian juga memiliki kewenangan sebagai akibat dari pendelegasian dari Presiden, dan bentuk kewenangannya Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagaimana disebutkan didalam Pasal 53 Undang-undang Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pejabat, berdasarkan Pasal 9 ayat (2) Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah maka kewenangan pemerintah pusat diartikan sebagai urusan pemerintahan absolut dan juga diartikan pula sebagai urusan pemerintahan umum karena urusan pemerintahan umum sebagaimana dijelaskan didalam Pasal 9 ayat (5) Undang-undang Nomor

---

<sup>77</sup> Pasal 49 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah bahwa urusan pemerintahan umum menjadi kewenangan Presiden sebagai kepala pemerintahan.<sup>78</sup>

Dengan adanya pemberian dan pembagian kewenangan secara jelas bagi pemerintah pusat dalam meningkatkan pelayanan publik diharapkan terciptanya keteraturan dalam sistem pembiasaan dan pemberdayaan Aparatur Sipil Negara (ASN). Dengan adanya pembagian dan pembatasan kewenangan tersebut, maka setiap lembaga tidak dapat membuat keputusan diluar ataupun melampaui wewenangnya dan diharapkan untuk menjalankan setiap kewenangan yang ada sebagai cerminan dari adanya kepatuhan terhadap aturan dan regulasi yang ada.<sup>79</sup>

Kewenangan pemerintah pusat dapat diartikan sebagai ketetapan yang telah dibuat dan tujuannya untuk dijalani semua organisasi pemerintahan supaya tidak terjadi pelanggaran hukum dan ketika menjalankan roda pemerintahan tidak boleh keluar dari ketetapan yang telah dibuat dan apabila melanggar dari ketetapan tersebut maka dalam hal ini terjadi perbuatan melawan hukum dan juga akan dikenakan sanksi baik berupa teguran lisan maupun tertulis, selain itu kewenangan tersebut dibuat oleh pemerintah dan mengikat bagi semuanya sebab kewenangan dijadikan sebagai acuan dalam menjalankan pemerintahan. Selain kewenangan yang dijalankan oleh Pemerintah Pusat maka Pemerintah Daerah juga dapat menjalankan dan membentuk kewenangnya, sehingga dalam hal ini berdasarkan Pasal 1 angka 3 Undang-undang tentang Pemerintahan Daerah dijelaskan pengertian Pemerintah Daerah adalah kepala daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.

---

<sup>78</sup> Pasal 9 ayat (5) Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah

<sup>79</sup> Edwyn Hari Prasetya, Op. Cit, hlm. 2094

Pemerintah Daerah mendelegasikannya kepada Perangkat Daerah, sehingga dalam hal ini pengertian Perangkat Daerah berdasarkan Pasal 1 angka 1 Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah adalah unsur pembantu kepala Daerah dan DPRD dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.<sup>80</sup>

Kewenangan Pemerintah Daerah terkait dengan meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam pelayanan publik ada 2 Perangkat Daerah yang berwenang yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota dan Badan Daerah Kabupaten/Kota, sehingga dalam hal ini juga dipertegas didalam Pasal 29 ayat (4) huruf d Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah yaitu Sekretariat Daerah Kabupaten/Kota dalam menjalankan tugas, kewajiban dan wewenangnya berupa pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil negara pada instansi Daerah, serta didalam Pasal 46 ayat (5) huruf c Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 dijelaskan pula bahwa Badan Daerah Kabupaten/Kota sebagai unsur penunjang dalam kewenangan pemerintah Daerah memiliki kewenangan dalam bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan khususnya bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) .

Selain itu dalam melakukan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pejabat, selain itu kewenangannya oleh Pemerintah Daerah dalam ASN ada pada BKD karena berdasarkan pengertiannya menurut Pasal 1 angka 1 Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah bahwa Badan Kepegawaian

---

<sup>80</sup> Pasal 1 angka 1 Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah

Daerah adalah perangkat daerah yang melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam membantu tugas pokok Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah. Berdasarkan Pasal 2 Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 dijelaskan bahwa berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah. Selain itu juga BKD memiliki kewenangan untuk menjalankan tugas dan fungsinya dan masing-masing tugas kewenangannya tercaantum didalam Pasal 3 Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 yaitu membantu Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah, kewenangan selanjutnya yaitu dengan memberikan kesempatan kepada setiap orang yang ingin melamar menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Kewenangan pemerintah daerah dalam Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam peningkatan pelayanan publik sebagai kewenangan yang diberikan kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mengembangkan kinerjanya dan disesuaikan dengan program masing-masing instansi daerah sebagai pelayan masyarakat khususnya pelayanan publik, serta digunakan sebagai ketetapan yang dibuat untuk menjalankan kegiatan pelayanan publik di daerah, serta kewenangan pemerintah daerah tersebut dijelaskan didalam peraturan perundang-undangan.<sup>81</sup>

Selain itu juga adanya para pejabat yang memiliki kewenangan dalam halnya kepengurusan terkait dengan Aparatur Sipil Negara diantaranya pejabat kepala daerah dan kepala daerah, berdasarkan tugas dan wewenang sebagaimana diatur dalam Pasal 65 ayat (1) dan ayat (2) Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014

---

<sup>81</sup> Edwyn Hari Prasetya, *Op. Cit*, hlm. 2095

tentang Pemerintahan Daerah, sehingga dalam hal ini memiliki wewenang yang harus dijalankan dan wewenang yang tidak harus dijalankan, wewenang kepala daerah sebagaimana disebutkan didalam Pasal 65 ayat (2) Undang-undang tentang Pemerintahan Daerah yaitu mengajukan rancangan perda, menetapkan perda yang telah mendapat persetujuan bersama dengan DPRD, menetapkan Perkada dan keputusan kepala daerah, mengambil tindakan tertentu dalam keadaan mendesak yang sangat dibutuhkan oleh Daerah dan/atau masyarakat serta melaksanakan wewenang lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan Pasal 98 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah bahwa Perangkat Daerah diisi oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) karena menurut pendapat penulis seringkali organisasi-organisasi pemerintahan lebih sering diisi oleh perangkat daerah dan perangkat daerah terdiri dari perangkat daerah provinsi dan perangkat daerah kabupaten/kota. Kewenangan Pemerintah Daerah terhadap Aparatur Sipil Negara dalam pelayanan publik sebagai kewenangan yang diberikan oleh Gubernur kepada masing-masing perangkat daerah untuk dijalankan sebagaimana mestinya, sehingga dalam hal ini ada 2 pejabat pembina kepegawaian ditingkat daerah yang memiliki kewenangan dalam ASN di tingkat daerah yaitu Pejabat pembina kepegawaian Daerah Provinsi yang dalam hal ini dipegang oleh Gubernur dan Pejabat pembina kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota yang dalam hal ini dipegang oleh Bupati/Walikota. Kemudian berkaitan dengan kompetensi atau kualitas mutu yang melekat pada

setiap Aparatur Sipil Negara, maka terdapat bentuk upaya yang dilakukan oleh Pemerintah supaya kualitas Aparatur Sipil Negara lebih baik lagi.<sup>82</sup>

Sebelum membahas bentuk upaya pemerintah, maka terlebih dahulu menjelaskan tentang pengertian kompetensi, berdasarkan Pasal 1 angka 3 Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 971 Tahun 2009 tentang Standar Kompetensi Pejabat Struktural Kesehatan adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan pada tugas jabatannya sehingga pegawai tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien, sedangkan pengertian kompetensi menurut *Black's Law Dictioanry*, "*Competency is The presence of those characteristics, or the absence of those disabilities, which render a witness legally fit and qualified to give testimony in a court of justice;- applied, in the same sense, to documents or other written evidence*".<sup>83</sup>

Di Indonesia setiap Pegawai Negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara juga dapat dilakukan sistem pendidikan dan pelatihan yang tujuannya adalah untuk mengembangkan kompetensi suatu pegawai, sehingga dalam hal ini pendidikan dan pelatihan tersebut dapat dilakukan melalui *off the job* dan *on the job training*, *Off the job training* yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan pendekatan *on the job training* adalah pendekatan pelatihan yang

<sup>82</sup> *Ibid*, hlm. 2096

<sup>83</sup> Henry Campbell Black, *Black's Law Dictionary*, (West Publishing Co, 1968), hlm. 355.

diberikan dengan menyesuaikan metode kerja, melakukan adaptasi dengan pekerjaan, menggunakan media kerja atau alat kerja secara langsung.<sup>84</sup>

Aparatur Sipil Negara sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat dalam memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas kepada masyarakat dituntut untuk memiliki suatu kompetensi, tujuan dari adanya kompetensi yang wajib dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) tersebut adalah bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) diberikan kesempatan untuk melakukan praktik kerja di instansi lain, baik di pusat maupun daerah dalam waktu paling lama satu tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN). Selain itu, pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pertukaran antara Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun.<sup>85</sup> Pengembangan kompetensi yang diperuntukkan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai bagian dari Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil (PNS), pengembangan karier tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Pengembangan Kompetensi sebagaimana telah tercantum didalam Pasal 69 ayat (3) Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah:

---

<sup>84</sup> Irwan Fathurrohman, „*Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan*’, 11 *Manajer Pendidikan*, (2017), hlm. 120

<sup>85</sup> M. Agus Yozami, „*3 Kompetensi Kunci yang Wajib Dimiliki ASN Para CPNS di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM diharap dapat menjadi ASN yang profesional dan berdaya saing dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan melayani*” (hukumonline.com, 2018) <https://www.hukumonline.com/berita/baca/lt5a65dc3a5d880/3-kompetensi-kunci-yang-wajib-dimiliki-asn/>, Diakses Pada Hari Selasa Tanggal 5 Januari 2021 Pukul 12:27 WIB

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis;
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan; dan
3. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.<sup>86</sup>

Setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, berdasarkan Pasal 70 ayat (2) Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) disebutkan cara yang harus ditempuh seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam mengembangkan kompetensinya antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran. Berdasarkan Pasal 1 angka 1 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil mengatakan bahwa, “Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil”.<sup>87</sup>

Pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui pendidikan formal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan formal dilaksanakan dengan

---

<sup>86</sup> Pasal 69 ayat (3) Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

<sup>87</sup> Pasal 1 angka 1 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

pemberian tugas belajar dan pemberian tugas belajar tersebut tujuannya dalam rangka memenuhi standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier. Berdasarkan Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS disebutkan bahwa Tujuan dari adanya Pendidikan dan Pelatihan bagi PNS adalah:

- a. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pembedayaan masyarakat;
- d. menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.<sup>88</sup>

Berdasarkan Pasal 212 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dijelaskan bahwa Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan non klasikal, pengembangan kompetensi dalam bentuk klasikal dapat dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka didalam kelas meliputi pelatihan, seminar, kursus dan penataran sedangkan pengembangan kompetensi dalam bentuk non klasikal dapat dilakukan melalui proses *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak

---

<sup>88</sup> Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS

jauh, magang dan pengembangan karier. Menurut Pasal 213 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) pengembangan kompetensi dapat dilakukan secara:

- a. Mandiri oleh Instansi Pemerintah yang bersangkutan;
- b. Bersama dengan Instansi Pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pengembangan kompetensi tertentu; atau
- c. Bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi yang independen.<sup>89</sup>

Dengan adanya Pendidikan dan Pelatihan bagi ASN/PNS maka dalam hal ini akan memenuhi tersedianya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kualitas tertentu guna memenuhi salah satu persyaratan untuk diangkat dalam jabatan tertentu. Berdasarkan Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS jenis Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari:

- a. Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan;
- b. Pendidikan dan Pelatihan Dalam Jabatan.<sup>90</sup>

Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan adalah pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan dalam pengangkatan Pegawai Negeri Sipil, sedangkan Pendidikan dan Pelatihan Dalam Jabatan adalah pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil. Pendidikan dan Pelatihan dalam jabatan terdiri dari:

- a. Pendidikan dan Pelatihan Struktural;
- b. Pendidikan dan Pelatihan Fungsional;

<sup>89</sup> Pasal 213 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)

<sup>90</sup> Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS

c. Pendidikan dan Pelatihan Teknis.<sup>91</sup>

Berdasarkan jenis pendidikan dan pelatihan dalam jabatan terdapat pula pelaksanaan kompetensinya sehingga dalam hal ini pelaksanaan kompetensi dalam jabatan diatas dijelaskan didalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Menurut Pasal 214 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dijelaskan bahwa Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis sebagai berikut:

Pasal 214 ayat:

- (1) Pelaksanaannya dilakukan melalui jalur pelatihan.
- (2) Pelatihan kompetensi teknis tersebut adalah untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier.
- (3) Pelaksanaan pengembangannya dilakukan secara berjenjang
- (4) Jenis dan jenjang kompetensi teknisnya ditetapkan oleh instansi yang bersangkutan.
- (5) Pelatihannya diselenggarakan oleh lembaga pelatihan terakreditasi.
- (6) Akreditasi pelatihan teknis dilaksanakan oleh masing-masing instansi dengan mengacu pada akreditasi yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN)<sup>92</sup>

Pelaksanaan pengembangan kompetensi fungsional sebagaimana telah dijelaskan didalam Pasal 215 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 antara lain:

- (1) Pelaksanaan pengembangan kompetensi fungsional dilakukan melalui pelatihan.
- (2) Pelatihan fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier.
- (3) Pengembangan kompetensi fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional (JF) masing-masing.

<sup>91</sup> Pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

<sup>92</sup> Pasal 214 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

- (4) Jenis dan jenjang pengembangan kompetensi fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (3) ditetapkan oleh instansi pembina Jabatan Fungsional (JF).
- (5) Pelatihan fungsional diselenggarakan oleh lembaga pelatihan terakreditasi.
- (6) Akreditasi pelatihan fungsional dilaksanakan oleh masing-masing instansi pembina Jabatan Fungsional (JF) dengan mengacu pada pedoman akreditasi yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN).<sup>93</sup>

Pelaksanaan pengembangan kompetensi struktural dilakukan melalui jalur pelatihan struktural. Berdasarkan jenis pelatihan pengembangan kompetensi struktural sebagaimana disebutkan didalam Pasal 217 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) diantaranya:

- a. Kepemimpinan madya;
- b. Kepemimpinan pratama;
- c. Kepemimpinan administrator; dan
- d. Kepemimpinan pengawas.<sup>94</sup>

Pelatihan struktural kepemimpinan madya tersebut diselenggarakan oleh LAN, sedangkan pelatihan struktural kepemimpinan pratama, kepemimpinan administrator dan kepemimpinan pengawas diselenggarakan oleh lembaga pemerintah terakreditasi dan dalam halnya akreditasi pelatihan struktural kepemimpinan tersebut dilaksanakan oleh LAN. Menurut A.W. Widjaja yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan usaha pendidikan dan diklat tersebut pegawai harus memiliki 2 pengaruh yaitu:

---

<sup>93</sup> Pasal 215 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

<sup>94</sup> Pasal 217 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)

- a. Harus diarahkan bagi kepentingan organisasi, dan
- b. Harus diarahkan bagi kepentingan pegawai.<sup>95</sup>

Para pegawai yang mengikuti diklat akan mengalami perubahan dalam kegiatan kerjanya karena pada umumnya wawasan dan pengetahuan mereka bertambah dan sudah memiliki kerangka kerja dimasa mendatang walupun harus diakui tidak semua hasil dalam diklat tersebut dapat secara efektif mempengaruhi kinerja pegawai.<sup>96</sup> Dengan adanya upaya pemerintah dalam melakukan Pengembangan kompetensi yang wajib dilaksanakan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) maka dalam hal ini setiap pegawai Aparatur Sipil Negara wajib mengikuti kegiatan seminar, kegiatan seminar bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat diperlukan dengan adanya revolusi mental yang digagas oleh Presiden Joko Widodo, sehingga tujuannya adalah untuk para Aparatur Sipil Negara supaya menyadari tugas dan fungsi sebagai abdi negara yang benar-benar tulus untuk melayani masyarakat, sehingga dengan mengikuti kegiatan seminar tersebut untuk mengangkat kembali nilai-nilai integritas etos kerja dan gotong royong yang diperlukan oleh Aparatur Sipil Negara demi terciptanya birokrasi yang bersih dan akuntabel, serta mengubah cara pandang, pikir, sikap dan perilaku serta cara kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mewujudkan Indonesia yang berdaulat, berdikari dan berkepribadian.

Pengembangan kompetensi oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berikutnya adalah dengan mengikuti kursus yang bertujuan untuk membangun

---

<sup>95</sup> A. W. Widjaja, *Otonomi Daerah dan Daerah Otonom* (RajaGrafindo Persada, 2002), hlm. 74.

<sup>96</sup> Sri Hartini. *Hukum Kepegawaian Di Indonesia*, (Jakarta: Sinar Grafika 2008). hlm. 96.

karakter Sumber Daya Manusia bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional dan melakukan pelayanan publik yang bersih dari praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Sehingga dengan adanya kursus tersebut setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat mengetahui dan menambah pengetahuan dibidang hukum kepegawaian, kemudian program penataran yang dilakukan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) tujuannya adalah sebagai arahan atau latihan yang berkaitan dengan tugas pemerintahan, tugas pelayanan publik dan tugas sebagai pelayanan masyarakat. Dengan adanya peningkatan mutu yang harus dilakukan oleh ASN/PNS diharapkan bahwa akan terwujudnya pelayanan publik disertai dengan kehidupan pemerintahan yang bersih dan profesional serta mampu membangkitkan dukungan dan kepercayaan dari masyarakat untuk membangun *good governance*.<sup>97</sup>

Dengan terwujudnya *Good Governance*, selain itu kegiatan diklat yang wajib diikuti oleh Aparatur Sipil Negara sebagai proses transformasi kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mencakup 4 hal utama yaitu spiritual, intelektual, mental dan phisikal. Pengembangan kompetensi yang diperuntukkan bagi ASN/PNS tersebut juga dipertegas didalam Pasal 31 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yaitu:

#### Pasal 31

“Untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya diadakan pengaturan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan PNS yang

---

<sup>97</sup> Agus Dwiyanto, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, (Gadjah Mada University Press, 2008), hlm. 21.

bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan”.<sup>98</sup>

Berlakunya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara ini diharapkan membawa dampak perubahan yang signifikan dalam kelembagaan, sistem karir dan renumerasi karena undang-undang ini merombak sistem rekrutmen, pembinaan dan pengembangan karir dimana termasuk sistem penjurangan karir dan pengisian jabatan tinggi melalui promosi terbuka. Aparatur Sipil Negara yang mengikuti diklat diharapkan lebih memanfaatkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat.<sup>99</sup>

Pengembangan sistem kepegawaian yang proporsional dan rasional merupakan bagian dari reformasi sistem kepegawaian, dengan adanya reformasi sistem kepegawaian diharapkan terciptanya sumber daya aparatur yang berkualitas merupakan prasyarat dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan negara serta pemerintah kepada masyarakat, sehingga setiap upaya pembinaandiarahkan untuk peningkatan kualitas aparatur negara yang mencapai sasaran dan menjadi relevan dalam menjawab tuntutan reformasi.<sup>100</sup>

Dengan adanya pengembangan kompetensi yang wajib dilakukan oleh Aparatur Sipil Negara juga terdapat evaluasi dalam pengembangan kompetensi tersebut yang bertujuan untuk memperbaiki kembali terhadap pengembangan yang sudah dilakukan. Peningkatan mutu kompetensi yang dilakukan oleh

---

<sup>98</sup> Pasal 31 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

<sup>99</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Refika Aditama, 2010). hlm. 380.

<sup>100</sup> Dewi Sartika, *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara*, (PKP2A III LAN Sa-marinda, 2016). hlm. 49.

masing-masing instansi pemerintahan terhadap ASN/PNS diharapkan mampu menciptakan aparatur negara yang berhasil guna dan berdaya guna serta memiliki integritas, intelektual dan mampu memberikan bimbingan kepada bawahannya demi terwujudnya ASN/PNS yang berintegritas. Kendati demikian, apabila terdapat ASN/PNS yang telah melakukan proses diklat, penataran, kursus dan seminar namun tetap tidak melakukan pelayanan publik maka dalam hal ini dapatjuga melakukan pengawasan dan pengawasan tersebut sebagai bentuk memaksakan kepatuhan.

Dengan adanya pengembangan kompetensi diartikan bahwa ASN/PNS telah siap dan mampu untuk menjalankan tugas, peran dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat dan diimbangi dengan kejujuran dan profesional, berdasarkan konsep apabila Aparatur Sipil Negara/Pegawai Negeri Sipil yang telah menjalankan diklat, seminar, kursus dan penataran maka akan dapat meningkatkan kondisi pelayanan yang fleksibel dan akuntabel serta menciptakan kreasi pelayanan yang lebih prima dan inovasi tersendiri dalam pengembangan pelayannya. Pengembangan kompetensi yang dijalankan oleh ASN/PNS tidak hanya pada 4 jenis sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya namun juga didasarkan pula pada pengetahuan, keahlian dan mengetahui visi-misi tempat mereka bekerja di instansi pemerintahan yang tujuannya untuk meningkatkan mutu kualitas dan menunjukkan sikap dan tindakan Aparatur Sipil Negara/Pegawai Negeri Sipil ketika memberikan pelayanan publik terutama di era

yang serba millennial maka setiap ASN/PNS dituntut untuk mampu menyesuaikan tingkat pekerjaan dengan mutu kompetensi.<sup>101</sup>

Kompetensi setiap ASN/PNS bukan ditentukan dari lembaga lain namun ditentukan berdasarkan ASN/PNS itu sendiri karena kemampuan kompetensi sebagai bukti capaian yang terkait dengan kemampuan dalam menguasai, memberikan pelayanan publik dan mengabdikan diri kepada masyarakat serta gambaran mengenai kondisi atau keadaan yang dimiliki oleh instansi pemerintah masing-masing, selain itu juga dilakukan pemantauan dan penilaian secara periodik tentang kesesuaian lulusan dengan jenis Diklat yang telah diikuti. Dengan dilakukannya pengembangan kompetensi maka akan menciptakan daya saing untuk membentuk suatu pemerintahan yang mampu melayani masyarakat dengan berdaya guna dan berhasil guna serta diberikannya tugas belajar terus menerus selama menjalani Diklat untuk mengasah pengetahuan dan melatih kemampuannya dalam bidang pemerintahan khususnya pelayanan publik dan diharapkan menjadi pelayan masyarakat yang berdedikasi.<sup>102</sup>

## **2. Kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian Dalam Pengangkatan Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas**

Jabatan dalam pemerintahan adalah salah satu unsur yang sangat diperhatikan dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara. permasalahan jabatan yang kerap kali ditemukan dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan sebelumnya seperti memberikan sudut pandang yang berbeda antara pemerintah dan DPR, untuk dapat lebih mengoptimalkan kinerja dan efektifitas para pejabat pemerintah. Permasalahan seperti penempatan pegawai ke dalam

---

<sup>101</sup> Edwyn Hari Prasetya, Op. Cit, hlm. 2101

<sup>102</sup> *Ibid*, hlm. 2102

jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan, sistem merit yang belum sepenuhnya berjalan secara obyektif serta lekatnya kepentingan para pejabat politik dalam penempatan pegawai dalam jabatan terutama jabatan struktural terbukti sangat mempengaruhi materi penyusunan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara ini.<sup>103</sup>

Hal ini menyebabkan dalam Undang-Undang terbaru ini ditegaskan keharusan jabatan disesuaikan dengan kompetensi, kualifikasi dan persyaratan yang dimiliki seorang pegawai, Pasal 68 ayat (1) dan (2) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 menentukan:

- (1) Pegawai Negeri Sipil (PNS) diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu pada Instansi Pemerintah.
- (2) Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai.<sup>104</sup>

Pasal tersebut mengisyaratkan bahwa ketentuan pertama dalam menempatkan pegawai ke dalam jabatan tertentu adalah dengan membandingkan antara kompetensi, kualifikasi dan persyaratan pegawai dengan kompetensi, kualifikasi dan persyaratan jabatan. Selain ketentuan tersebut di atas Pasal 68 ayat 3 berbunyi: “Setiap jabatan tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (1)

<sup>103</sup> Edi Suharman, *Kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Daerah Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara*, Jurnal IUS, Vol V, No. 2 Agustus 2017, hlm. 227

<sup>104</sup> Pasal 68 ayat 1 dan 2 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

dikelompokkan dalam klasifikasi jabatan PNS yang menunjukkan kesamaan karakteristik, mekanisme, dan pola kerja.”<sup>105</sup> Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa sebelum menentukan pengangkatan pegawai dalam jabatan tertentu maka perlu disusun sebuah pedoman tentang klasifikasi jabatan yang disesuaikan dengan karakteristik, mekanisme dan pola kerja.

Selain berkenaan dengan beberapa hal di atas ketentuan tentang pangkat dan jabatan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara juga memberikan peluang bagi pegawai untuk dapat berpindah antara instansi daerah, propinsi maupun pusat, juga dimungkinkan adanya pengisian jabatan TNI dan Polri dan aparatur sipil. Lebih lanjut berkenaan dengan pangkat dan jabatan ini akan kita lihat dalam peraturan pelaksanaannya yang akan disusun kemudian, semoga peraturan pelaksanaannya nanti mampu menjabarkan secara tepat substansi Pasal 68 ini, sehingga tercipta mekanisme penempatan pegawai dalam jabatan yang lebih obyektif yang mampu memacu kinerja pegawai sipil negara. Dengan akurasi yang optimal dalam pengklasifikasian maka akan membawa perubahan nyata terhadap kinerja pegawai dan organisasi karena lebih dari itu kita juga berharap dengan kehadiran Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) mampu mengawasi pelaksanaan ketentuan ini secara optimal sehingga kedepan tidak lagi kita temukan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang dan kompetensinya.<sup>106</sup>

Pengembangan karier dapat kita artikan sebagai sebuah pergerakan vertikal dan jabatan pegawai negara atau aparatur sipil, yakni naik atau turunnya

<sup>105</sup> Pasal 68 ayat 3 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

<sup>106</sup> Edi Suharman, *Op. Cit*, hlm. 228

seorang pegawai dalam pangkat maupun jabatannya. Berkenaan dengan pengembangan karier ini Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara memberikan isyarat untuk diperhatikan ada enam syarat yang harus diperhatikan sebagaimana tercantum dalam Pasal 69 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara yang menentukan:

- 1) Pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah.
- 2) Pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.
- 3) Kompetensi sebagaimana dimaksud ayat (1) meliputi:
  - a. kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
  - b. kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
  - c. kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.
- 4) Integritas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara.
- 5) Moralitas sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Pasal 69 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Dari ketentuan Pasal 69 ayat (1) dan (1) dapat disimpulkan hal-hal yang harus diperhatikan dalam jenjang karir Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah:

1. Kualifikasi
2. Kompetensi
3. Kinerja
4. Kebutuhan organisasi
5. Mempertimbangkan Integritas
6. Mempertimbangkan Moralitas.

Kualifikasi yang dimaksud meskipun tidak dijelaskan dalam ketentuan undang-undang ini, penulis memandangnya sangat berkaitan erat dengan pengklasifikasian yang diamanatkan dalam Pasal 68. Setelah dilakukan pengklasifikasi jabatan maka tentunya akan mengerucut pada ketentuan jabatan tertentu yang hanya dapat diisi oleh pegawai dengan kualifikasi tertentu. Pegawai yang tidak sesuai dengan kualifikasi jabatan tersebut otomatis gugur dan tak dapat menempati jabatan tersebut. Kualifikasi ini dapat dilihat dari senioritas dan daftar urutan kepangkatan.

Kompetensi yang dimaksud di atas dijelaskan dalam ayat selanjutnya yakni ayat 3 pasal 69 berupa kompetensi teknis (pendidikan, diklat teknis dan pengalaman), kompetensi manajerial (tingkat pendidikan, diklat struktural dan pengalaman) dan kompetensi sosiokultural tentunya kompetensi terakhir ini sangat berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam memahami kondisi masyarakat yang dilayani.<sup>108</sup>

Oleh Karena itu perlu disusun sebuah indikator yang jelas dan terukur berkaitan dengan kinerja pegawai. Kehadiran Tim Penilai Kinerja sebagaimana

---

<sup>108</sup> Pasal 69 ayat (3) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

amanat Pasal 72 Undang-Undang ASN adalah merupakan langkah positif. Tentunya dengan ketentuan pelaksanaan Tim ini harus obyektif. Tim harus mampu melaksanakan tugasnya secara profesional, jujur dan transparan melalui indikator pengukuran yang terukur. Pasal 72 berbunyi:

- 1) Promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan.
- 2) Setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.
- 3) Promosi Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian setelah mendapat pertimbangan tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah.
- 4) Tim penilai kinerja PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dibentuk oleh Pejabat yang Berwenang.<sup>109</sup>

Jangan sampai keberadaan tim Penilai ini serupa dengan keberadaan perjakat saat ini yang sarat dengan kepentingan politik. Penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi tentunya bukan tanpa resiko, permasalahan yang akan muncul dengan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi adalah kemungkinan terjadinya ketidak seimbangan jumlah pegawai. Pola Karier

---

<sup>109</sup> Pasal 72 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

seyogyanya sangat berhubungan erat dengan pengembangan Karier pada karier ASN ditentukan dalam Pasal 71 ayat (1) dan (2) yang menentukan:

- 1) Untuk menjamin keselarasan potensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan kebutuhan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan perlu disusun pola karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang terintegrasi secara nasional.
- 2) Setiap Instansi Pemerintah menyusun pola karier Pegawai Negeri Sipil (PNS) secara khusus sesuai dengan kebutuhan berdasarkan pola karier nasional.<sup>110</sup>

Isi Pasal 71 Ayat 1 dan 2 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara yang membahas tentang pola karier menunjukkan tentang pentingnya disusun sebuah pola karier yang terintegrasi dan bersifat nasional (Pasal 1) dan penyusunan tersebut dilaksanakan oleh masing-masing instansi pemerintah (2). Ketentuan tersebut dapat diartikan bahwa pola karier meskipun disusun oleh masing-masing instansi baik pemerintah pusat (kementerian, non kementerian dan lembaga negara lainnya) pemerintah provinsi dan Kabupaten/kota, akan tetapi harus terintegrasi secara nasional.

Pola karier ini meskipun belum dijelaskan dalam Undang-Undang ini, menurut penulis di dalamnya harus mencakup pengisian jabatan berdasarkan kompetensi, karakteristik, mekanisme dan pola kerja sebagaimana ketentuan Pasal 68, persyaratan untuk mendudukinya berdasarkan kualifikasi, kompetensi, moralitas dan integritas pegawai serta kebutuhan instansi sebagaimana ditentukan

---

<sup>110</sup> Pasal 71 ayat (1) dan (2) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

oleh Pasal 69, Alur promosi, mutasi dan demosi pegawai yang pasti serta rewards dan punishment yang konsisten bagi pegawai.

Selain berkenaan dengan jabatan pola karier juga harus mencakup tentang kemungkinan peningkatan dan penurunan pangkat baik reguler, pilihan maupun istimewa yang dilaksanakan secara terukur dan dengan indikator yang jelas dan disepakati bersama oleh pegawai. Pola karier ini harus disusun secara transparan dan diketahui oleh khalayak umum terutama para pegawai. Sehingga setiap pegawai memahami konsekuensi dari setiap pelaksanaan pekerjaan terhadap karier organisasinya di masa yang akan datang. Lebih lanjut semua pedoman pola karier yang telah disusun tersebut harus dilaksanakan secara konsisten dan ditegakkan setegak-tegaknyanya.<sup>111</sup>

Sebelum Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara ini disetujui bersama oleh DPR dan pemerintah yang kemudian akan disahkan sebagai Undang-Undang, terdapat beberapa persepsi yang berkembang di kalangan pegawai negeri terutama menyangkut jabatan pegawai. Persepsi tersebut diantaranya:

1. Hilangnya Jabatan Struktural setingkat Esselon III ke bawah;
2. Jabatan Esselon III ke bawah berubah menjadi jabatan fungsional;
3. Adanya kemungkinan jabatan struktural yang diisi oleh Pegawai dengan Perjanjian Kontrak.<sup>112</sup>

Berdasarkan analisis penulis yang serba terbatas terhadap substansi Pasal 68-71 Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) ini maka beberapa persepsi

<sup>111</sup> Edi Suharman, *Op. Cit*, hlm. 230

<sup>78</sup> *Ibid*

tersebut dapat dikatakan tidak sepenuhnya benar. Berkenaan dengan hilangnya jabatan struktural eselon III ke bawah, maka persepsi tersebut dapat dikatakan benar jika yang kita bicarakan adalah *nomenklatur eselonering*.

Akan tetapi hal tersebut tidak berarti hilangnya jabatan struktural itu. Jabatan eselon III ke bawah akan tetap, adanya yang berubah adalah nomenklaturya sebagaimana ditentukan dalam Pasal (131) yakni berkenaan dengan Persepsi bahwa jabatan eselon III ke bawah berubah menjadi jabatan fungsional juga terbukti tidak tepat, karena Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara tidak mengelompokkan jabatan administrator, pengawas dan pelaksana ke dalam golongan jabatan fungsional melainkan mengkategorikannya sebagai jabatan administrasi.<sup>113</sup>

Pasal 131 selengkapnya menentukan:

Pada saat Undang-Undang ini mulai berlaku, terhadap jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilakukan penyetaraan:

- a. jabatan eselon Ia kepala lembaga pemerintah nonkementerian setara dengan jabatan pimpinan tinggi utama;
- b. jabatan eselon Ia dan eselon Ib setara dengan jabatan pimpinan tinggi madya;
- c. jabatan eselon II setara dengan jabatan pimpinan tinggi pratama;
- d. jabatan eselon III setara dengan jabatan administrator;
- e. jabatan eselon IV setara dengan jabatan pengawas; dan
- f. jabatan eselon V dan fungsional umum setara dengan jabatan pelaksana.

Sampai dengan berlakunya peraturan pelaksanaan mengenai Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Undang Undang ini. Berkenaan dengan persepsi bahwa jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat diisi oleh Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (Peraturan PemerintahPK) itu juga relatif

---

<sup>79</sup> *Ibid*

tidak benar karena sebagaimana ketentuan Pasal 93, yakni bahwa manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (Peraturan PemerintahPK) hanya meliputi:

- a. penetapan kebutuhan;
- b. pengadaan;
- c. penilaian kinerja;
- d. gaji dan tunjangan;
- e. pengembangan kompetensi;
- f. pemberian penghargaan;
- g. disiplin;
- h. pemutusan hubungan perjanjian kerja; dan
- i. perlindungan.<sup>114</sup>

Sehingga di dalamnya tidak meliputi kemungkinan pangkat dan jabatan, pengembangan karier serta promosi dan mutasi sebagaimana ditemukan dalam manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pengalaman empirik membuktikan berbagai upaya penciptaan kondisi efektif organisasi pemerintah terbentur pada dua hal yakni *mindset* pegawai negeri yang masih terbelakang (negatif) dan budaya organisasi yang prinsif. *Mindset* pegawai negeri sebagai pekerjaan aman tanpa resiko pemecatan dan lain sebagainya begitu mendarah daging dalam diri pegawai negeri dan budaya organisasi yang masih prinsif terhadap berbagai pelanggaran adalah dua hal penting yang harus segera diperhatikan. Dan menurut penulis Undang-Undang ini belum menyentuh ke arah sana. Melakukan perubahan terhadap *mindset* dapat dilakukan melalui pelatihan-pelatihan prajabatan dalam jabatan. Bisa pula dilakukan melalui “magang” di instansi swasta dan lain sebagainya dan hal tersebut bisa dijabarkan dalam aturan operasional seperti Peraturan Pemerintah dan peraturan menteri.

<sup>114</sup> Pasal 93 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Tentu Reformasi birokrasi perlu didukung adanya peningkatan budaya organisasi positif dapat dilakukan melalui penegakan *rewards* dan *punishment* yang konsisten. Dalam tataran operasional dapat diwujudkan dengan disertai *political will* pimpinan. Penegakan aturan haruslah dimulai dan level pejabat pimpinan tinggi karena itu akan menciptakan efek domino terhadap seluruh pegawai di bawahnya. Berbeda halnya dengan jika itu dimulai dan bawah karena sangat kecil kemungkinan dapat mempengaruhi level yang lebih tinggi.

#### **B. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Suatu Jabatan Administrator di Pemerintahan Kabupaten Simalungun**

Dasar hukum pembentukan Kabupaten Simalungun ialah UU Drt. No. 7 Tahun 1956 yang pada awalnya beribukota di Pematang Siantar. Kemudian ibukota Kabupaten ini resmi berpindah ke Pematang Raya pada tanggal 28 Juni 2008 setelah tertunda beberapa saat.<sup>115</sup> Secara administrasi Kabupaten Simalungun terletak di Provinsi Sumatra Utara, yang tepatnya berada di tengah provinsi. Secara geografis tertelak diantara koordinat 2036" –3018" Lintang Utara dan 98032" -99035" Bujur Timur. Secara administrasi Kabupaten Simalungun memiliki batas dengan:

- Sebelah Utara berbatasan dengan Serdang Bedagai/Deli Serdang.
- Sebelah Barat berbatasan dengan Karo.
- Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Asahan/ Batu Barat
- Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Toba Samosir dan Kabupaten Samosir.

<sup>115</sup> [www.simalungun.co.id](http://www.simalungun.co.id), Diakses Pada Hari Kamis Tanggal 7 Januari 2021 Pukul 11:17 WIB

Luas kabupaten ini secara keseluruhan sekitar 4.386,60 Km<sup>2</sup> dengan rincian diuraikan pada Tabel dibawah ini :

No.	KECAMATAN	LUAS (Km <sup>2</sup> )	PERSENTASE
1	Slimakuta	77,50	1,77
2	Pematang Silimahuta	68,20	1,55
3	Purba	172,00	3,92
4	Haranggaol Horison	34,50	0,79
5	Dolok Pardamean	99,45	2,27
6	Sidamanik	83,56	1,90
7	Pematang Sidamanik	125,19	2,85
8	Girsang Sipangan Bolon	123,00	2,80
9	Tanah Jawa	213,95	4,88
10	Hatonduhan	275,80	6,29
11	Dolok Panribuan	154,30	3,52
12	Jorlang Hataran	92,25	2,10
13	Panei	72,30	1,65
14	Panombelan Panei	82,20	1,87
15	Raya	335,60	7,65
16	Dolok Silau	288,45	6,58
17	Silau Kahean	220,50	5,03
18	Raya Kahean	226,25	5,16
19	Tapian Dolok	116,90	2,66
20	Dolok Batu Nanggar	126,10	2,87
21	Siantar	79,11	1,80
22	Gunung Malela	108,97	2,48
23	Gunung Maligas	58,52	1,33
24	Hutabayu Raja	156,13	3,56
25	Jawa Maraja Bah Jambi	73,72	1,68
26	Pematang Bandar	95,00	2,17
27	Bandar Huluan	102,35	2,33
28	Bandar	109,18	2,49
29	Bandar Marsilam	97,92	2,23
30	Bosar Maligas	294,40	6,71
31	Ujung Padang	223,50	5,09
		4.386,60	100,00

Sumber: Pemerintah Kabupaten Simalungun Data Tahun 2013

Kabupaten Simalungun pada saat ini dipimpin oleh Jopinus Ramli Saragih (J.R Saragih) sebagai Bupati Simalungun untuk periode 2016-2021. Berdasarkan Pasal 122 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dinyatakan bahwa Kepala Daerah baik tingkat provinsi maupun kabupaten/kota dikategorikan sebagai pejabat negara. Pemerintahan daerah

merupakan desentralisasi yang hanya memiliki fungsi administratif,<sup>116</sup> serta berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang professional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Jabatan Aparatur Sipil Negara berdasarkan Undang-Undang Nomor 5

Tahun 2014 terdiri atas:

- a. Jabatan Administrasi
- b. Jabatan Fungsional
- c. Jabatan Pimpinan Tinggi

Jabatan administrasi dibagi lagi menjadi 3 (tiga) yaitu :

- a. Jabatan Administrator
- b. Jabatan Pengawas
- c. Jabatan Pelaksana

Pejabat dalam jabatan administrator bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan, pejabat pengawas bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana, pejabat pelaksana bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

Kompetensi untuk dapat diangkat dan ditetapkan sebagai pejabat administrator, pengawas maupun pelaksana ditentukan dengan Peraturan

<sup>116</sup> Bagir Manan, *Teori dan Politik Konstitusi*, (Yogyakarta: FH-UUI Press, 2004), hlm.

Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Manajemen Pegawai Negeri Sipil mengatur 14 (empat belas) hal mulai dari penyusunan dan penetapan kebutuhan sampai dengan perlindungan Pegawai Negeri Sipil. Pasal 2 (dua) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 menentukan manajemen Pegawai Negeri Sipil meliputi:

- a. penyusunan dan penetapan kebutuhan
- b. pengadaan
- c. pangkat dan jabatan
- d. pengembangan karier
- e. pola karier
- f. promosi
- g. mutasi
- h. penilaian kinerja
- i. penggajian dan tunjangan
- j. penghargaan
- k. disiplin
- l. pemberhentian
- m. jaminan pensiun dan jaminan hari tua dan
- n. perlindungan

Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan analisis Jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan Pegawai Negeri Sipil dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan, penyusunan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil harus mendukung pencapaian tujuan Instansi Pemerintah, penyusunan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil untuk jangka waktu 5 (lima) tahun diatur berdasarkan rencana strategis Instansi Pemerintah.

Analisis Jabatan dan analisis beban kerja sangat menentukan jumlah kebutuhan pegawai dalam suatu instansi., analisis jabatan dan analisis beban kerja akan menghasilkan informasi jabatan sehingga dapat tergambar dalam peta

jabatan dimasing-masing unit organisasi, peta jabatan menggambarkan ketersediaan dan jumlah kebutuhan pegawai negeri sipil untuk setiap jenjang jabatan, pengisian kebutuhan pegawai negeri sipil harus memperhatikan kondisi geografis daerah, jumlah penduduk, dan rasio alokasi anggaran belanja pegawai. dan penetapan kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan siklus anggaran.

Pengisian jabatan administrator, jabatan pengawas dapat dilakukan melalui rekrutmen dan seleksi dari pegawai negeri sipil yang tersedia, baik yang berasal dari internal Instansi Pemerintah maupun Pegawai Negeri Sipil yang berasal dari Instansi Pemerintah lain.

Setiap pejabat administrasi harus menjamin akuntabilitas jabatan, meliputi:

- a. seluruh kegiatan yang sudah direncanakan dengan baik dan efisien sesuai standar operasional prosedur dan terselenggaranya peningkatan kinerja secara berkesinambungan bagi jabatan administrator
- b. pengendalian seluruh kegiatan pelaksanaan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana sesuai standart operasional prosedur, bagi jabatan pengawas
- c. kegiatan sesuai dengan standar operasional prosedur, bagi jabatan pelaksana.<sup>117</sup>

Berdasarkan data yang dihimpun dari BKD Kabupaten Simalungun terdapat beberapa kualifikasi Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas yang menarik dan penting diuraikan dalam penelitian ini terkait ketidaksesuaian

---

<sup>117</sup> Pasal 52 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

penerapannya bila merujuk pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

**Data Pengangkatan PNS dalam Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Simalungun Tahun 2019**

No	Kategori	Sesuai	Tidak Sesuai
1	Pendidikan	145	-
2	Pangkat/ Golongan	142	3
3	Pengalaman	107	38
4	Prestasi	145	-

Sumber: Diolah Dari Data Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kab. Simalungun Pada Tahun 2019

Ketidaksesuaian pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada suatu Jabatan Administrator yang dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian akan di uraikan sebagai berikut:

a) Kualifikasi Pendidikan

Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang diperlukan kualifikasi dan tingkat pendidikan pada dasarnya akan mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara professional, khususnya dalam upaya penerapan kerangka teori, analisis maupun metodologi pelaksanaan tugas dalam jabatannya. Dalam kualifikasi pendidikan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu Jabatan Administrator di Pemerintahan Kabupaten Simalungun telah sesuai dengan ketentuan secara menyeluruh.

b) Kualifikasi Pangkat

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwa pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam jabatan administrator di Pemerintahan Kabupaten Simalungun ditinjau dari kualifikasi Pangkat/ Golongan dan pengalaman

belum dilaksanakan dengan baik sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Hal itu terlihat masih adanya yang tidak sesuai walaupun tingkat kesesuaian kualifikasi Pangkat/ Golongan tersebut jumlahnya cukup rendah.

c) Kualifikasi Pengalaman

Pengalaman jabatan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan Administrator. Apabila terdapat beberapa calon pejabat yang akan menempati suatu jabatan Administrator, maka pegawai yang memiliki pengalaman yang lebih banyak dan memiliki korelasi jabatan dengan jabatan yang akan diisi lebih layak atau lebih baiknya untuk dapat dipertimbangkan terlebih dahulu sebelum pengambilan keputusan. Dalam implementasinya cukup banyak ketidaksesuaian dalam pelaksanaannya menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

d) Kualifikasi Prestasi Kerja

Penilaian Prestasi Kerja PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS dan Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, salah satu persyaratan untuk diangkat dalam jabatan administrator adalah penilaian prestasi kerja di setiap unsurnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir. Data diatas

menunjukkan kualifikasi prestasi kerja tersebut tidak ada satu pun yang tidak sesuai.

Terjadinya ketidaksesuaian pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu Jabatan Administrator menunjukkan terjadinya penyimpangan hukum yang dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Hal tersebut tentunya dilatarbelakangi faktor-faktor penyebab yang akan di jelaskan secara terperinci pada sub-bab berikutnya.

### **C. Faktor Yang Mempengaruhi Pejabat Pembina Kepegawaian Mengangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dalam Suatu Jabatan Administrator Di Pemerintah Kabupaten Simalungun**

Pentingnya mengantisipasi berbagai kemungkinan berkenaan dengan adanya faktor-faktor mempengaruhi dalam pengangkatan jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Simalungun, agar tujuan yang hendak dicapai dapat diwujudkan sebagaimana seharusnya. Atau setidaknya pejabat yang diberikan wewenang untuk melakukan pengangkatan jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Simalungun, dapat mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

1. Pemberian teladan kepatuhan hukum oleh aparat penegak hukum.
2. Sikap yang lugas dari aparat penegak hukum.
3. Penyesuaian peraturan yang berlaku dengan perkembangan teknologi mutakhir.
4. Penerangan dan penyuluhan mengenai peraturan yang berlaku terhadap masyarakat.

5. Memberikan waktu yang cukup bagi masyarakat untuk memahami peraturan yang baru dibuat.<sup>118</sup>

Di samping itu patut pula memperhatikan faktor-faktor lain yang secara faktual sering mempengaruhi aparat hukum dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, sebagai berikut :

1. Substansi Hukum.
2. Struktur hukum.
3. Budaya hukum.<sup>119</sup>

Bekerjanya faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pengangkatan jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Simalungun tersebut, ternyata ada yang bersifat mendukung (positif) dan ada pula yang menghambat (negatif) terlaksananya prinsip-prinsip *good governance*. Seberapa besar pengaruh dari masing-masing faktor dimaksud, terutama dalam rangka pengangkatan jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Simalungun tergantung pada pegawai yang bersangkutan.

Adapun faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi dalam rangka pengangkatan jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Simalungun, sebagai berikut:

---

<sup>118</sup> Soerjono Soekanto, *Kesadaran Hukum dan Kepatuhan Hukum*, (Jakarta: Rajawali Press, 1982) hlm. 4.

<sup>119</sup> Lawrence M. Friedman, *Sistem Hukum : Perspektif Ilmu Sosial*, (Bandung : Nusa Media, 2013), hlm. 6.

## 1. Substansi Hukum

Hal ini secara khusus mengacu terhadap faktor hukumnya sendiri, yakni keseluruhan peraturan perundang-undangan yang mengatur pengangkatan jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Simalungun. Sementara yang dimaksud hukum di sini, adalah hukum positif dan diidentikkan sebagai peraturan perundang-undangan yang berlaku yakni Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Sesuai pandangan Hans Kelsen; *Law is a coercive order of human behavior, ... it is the primary norm which stipulates the sanction.*<sup>120</sup>

Di dalam peraturan perundang-undangan ada yang berisi perintah dan larangan, serta anjuran. Apabila perintah, larangan dan anjuran dilanggar, maka pihak yang melakukan pelanggaran akan dikenakan sanksi (penghukuman). Sedangkan sanksi yang diberikan, harus pula sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Endricht C Simanungkalit Sebagai Kepala Seksi Verifikasi Instansi Vertikal Dan Provinsi Pada Kantor Regional VI BKN Medan terkait aturan hukum, beliau mengatakan bahwa:

“Pengisian Jabatan Administrator di Pemerintahan Kabupaten Simalungun berpedoman pada aturan pelaksanaan pengisian jabatan yang ada pada Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara baru diterbitkan pada tahun 2017 dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.”<sup>121</sup>

<sup>120</sup> L.B. Curson, *Jurisprudensi*, M & E Handbooks, 1979, hlm. 27.

<sup>121</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Endricht C Simanungkalit Sebagai Kepala Seksi Verifikasi Instansi Vertikal Dan Provinsi Pada Kantor Regional VI BKN Medan

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa Pemerintahan Kabupaten Simalungun masih menggunakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagai rujukan. Syarat dan pengangkatan dalam jabatan ditemukan pengaturannya pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil tepatnya pada Pasal 54 sampai dengan pasal 64. Syarat untuk diangkat dalam jabatan administrator harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- a. bestratus sebagai Pegawai Negeri Sipil
- b. memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah sajana atau diploma IV
- c. memiliki integritas dan moralitas yang baik
- d. memiliki pengalaman pada Jabatan pengawas paling singkat 3 (tiga) tahun atau jabatan fungsional yang setingkat dengan jabatan pengawas sesuai bidang tugas jabatan yang akan diduduki
- e. setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir
- f. memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kutural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja Pegawai Negeri Sipil di istansinya
- g. sehat jasmani dan rohani

Syarat untuk dapat diangkat dalam Jabatan pengawas adalah sebagai berikut:

- a. berstatus Pegawai Negeri Sipil
- b. memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah diploma III atau yang setera
- c. memiliki integritas dan moralitas yang baik
- d. memiliki pengalaman dalam Jabatan pelaksana paling singkat 4 (empat) tahun atau Jabatan Fungsional yang setingkat dengan Jabatan pelaksana sesuai dengan bidang tugas Jabatan yang akan diduduki
- e. setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dala 2 (dua) tahun terakhir
- f. memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Komptensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja Pegawai Negeri Sipil di instansinya.

Kompetensi Jabatan administrator, Jabatan pengawas meliputi Kompetensi Teknis, Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural. Kompetensi Teknis diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman kerja secara teknis. Kompetensi Manajerial diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Kompetensi Sosial Kultural diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Pejabat Administrator, Pengawas memiliki kewajiban yang sama dengan Pegawai Aparatur Sipil Negara, setiap Pejabat Administrator maupun Pejabat Pengawas harus mentaati kewajiban yang ditentukan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 yaitu:

- a. setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah
- b. menjaga persatuan dan kesatuan bangsa
- c. melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang
- d. mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan
- e. melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab
- f. menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, prilaku, ucapan, dan tindakan kepada setiap orang baik didalam maupun luar kedinasan
- g. menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- h. bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Secara keseluruhan aspek hukum (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil) yang mengatur persyaratan, dan

mekanisme pengangkatan telah terperinci dan menjelaskan terkait syarat pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu Jabatan Administrator. Artinya syarat tersebut harus dilaksanakan oleh pejabat yang berwenang sebagaimana yang dituangkan dalam ketentuan tersebut.

Sangat disayangkan aturan tersebut (sebagaimana dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil) tidak ditemukan sanksi hukum bilamana seorang Pejabat Yang Berwenang yang mengangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu Jabatan Administrator dan Jabatan Fungsional tidak memenuhi syarat dan ketentuan perundang-undangan. Hal ini harus menjadi perhatian bersama agar tidak ditemukan celah dalam sebuah aturan hukum. Hukum itu akan dipandang bila terdapat sanksi di dalamnya.

## **2. Struktur Hukum**

Secara khusus menganalisis faktor penegak hukum, yakni orang yang melaksanakan hukum terutama pejabat yang berwenang untuk melakukan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu Jabatan Administrator, dalam hal ini tertuju pada Pemerintah Daerah Kabupaten Simalungun yang disertai tugas dan tanggungjawab oleh peraturan perundang-undangan untuk pengangkatan jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Simalungun.

Penegak hukum sifatnya abstrak, karena mempunyai cakupan yang relatif cukup luas. Namun dibatasi pada pelaku dan pelaksana hukum yang terlibat langsung dalam rangka pengangkatan jabatan administrator dan jabatan pengawas

di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Simalungun, Misalnya; Kepala daerah beserta pembantu-pembantunya, terutama bagi mereka yang bekerja pada Badan Kepegawaian Daerah.

Keberadaan aparat penegak hukum di sini sangat penting, karena mempunyai kedudukan (*status*) dan peranan (*role*) sebagai pemegang peranan (*role occupant*) dilengkapi hak dan kewajiban. Hak merupakan wewenang untuk berbuat atau tidak berbuat, sedang kewajiban adalah beban atau tugas.<sup>122</sup>

Aparatur penegak hukum dalam penelitian ini salah satunya yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Aparatur Kabupaten Simalungun yang mempunyai tugas menyusun dan melaksanakan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Aparatur menyelenggarakan fungsi :

- a. Perumusan kebijaksanaan teknis di bidang kepegawaian daerah berdasarkan kebijaksanaan umum yang ditetapkan oleh Bupati.
- b. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian daerah.
- c. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian daerah.
- d. Pengelolaan administrasi umum meliputi ketatalaksanaan, keuangan, kepegawaian, perlengkapan dan peralatan.
- e. Pengelolaan unit pelaksana teknis badan.
- f. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

---

<sup>122</sup> Soerjono Soekanto, *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penegakan Hukum*, (Jakarta: Rajawali Press, 1988), hlm. 19-20.

Selain itu Pejabat pembina kepegawaian merupakan penegak hukum terkait pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada suatu Jabatan Administrator. Pejabat Pembina Kepegawaian adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai aparatur sipil negara dan pembinaan manajemen aparatur sipil negara di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dasar pertimbangan pemerintah kabupaten dalam pengisian Jabatan Administrator ialah kebijakan pemerintah kabupaten. Salah satu elemen yang penting dalam pengisian Jabatan Administrator adalah ketersediaan sumber daya manusia. Kurangnya ketersediaan sumber daya manusia yang menguasai pengetahuan teknis pemerintahan dan memenuhi persyaratan untuk diangkat menjadi Jabatan Administrator, serta banyaknya pertimbangan lain dari pejabat pembina kepegawaian daerah dalam hal mengangkat Jabatan Administrator yaitu tidak hanya berpatokan pada ijazah sarjana/ilmu pemerintahan, namun juga memperhatikan jenjang pangkat, dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh calon Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang akan menempati posisi Jabatan Administrator.<sup>123</sup>

Selain itu terjadinya ketidaksesuaian syarat terhadap pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu Jabatan Administrator disebabkan oleh ketidaktahuan pejabat yang berwenang atas syarat-syarat pengangkatan Jabatan Administrator tersebut. Kurangnya pemahaman pejabat yang berwenang terkait

---

<sup>123</sup> Hasil Wawancara dengan Ibu Endricht C Simanungkalit Sebagai Kepala Seksi Verifikasi Instansi Vertikal Dan Provinsi Pada Kantor Regional VI BKN Medan

syarat-syarat yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.<sup>124</sup>

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan wawancara tersebut telah mengungkapkan bahwa rangkaian tahapan pengisian Jabatan Administrator tidak dilaksanakan dengan baik. Tercapainya suatu pekerjaan tidak terlepas dari faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai instrumen pencapaian tujuan dan sasaran dalam pengisian Jabatan Administrator. Sedangkan kaitan pengisian Jabatan Administrator dengan teori efektivitas hukum menurut Lawrence M. Friedman yaitu dimana efektivitas para penegak hukum sangat berkaitan erat dengan efektivitas hukum. Agar hukum itu efektif para penegak hukum dalam hal ini Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Aparatur Kabupaten Simalungun dan Pejabat Pembinaan Kepegawaian harus menjalankan tugasnya dalam memahami dan mengimplementasikan norma hukum yang tersebar dalam berbagai regulasi, baik regulasi yang bersifat nasional maupun regional (lokal).<sup>125</sup>

### 3. Budaya Hukum

Budaya hukum menjadi faktor yang mempengaruhi pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu Jabatan Administrator, yakni kebiasaan-kebiasaan yang berlaku atau diberlakukan dari kegiatan pemerintah daerah dalam rangka pengangkatan jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Simalungun.

---

<sup>124</sup> *Ibid*

<sup>125</sup> *Ibid*

Dimaksudkan dengan budaya hukum di sini, berupa kebiasaan-kebiasaan positif yang tidak secara limitatif diatur dalam peraturan perundang-undangan. Akan tetapi berlaku dan diberlakukan oleh pejabat pemerintah daerah, dalam rangka pengangkatan jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Simalungun. Berkenaan dengan itulah, sehingga budaya hukum diidentikkan dengan permintaan dan tuntutan masyarakat untuk menyelesaikan permasalahan hukum melalui institusi hukum.<sup>126</sup>



---

<sup>126</sup> Lawrence M. Friedmann, *Op Cit*, 1975, hlm. 6-7

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan, terdapat beberapa kesimpulan yang akan diuraikan dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Pengaturan Hukum terhadap Pengangkatan Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas telah diatur dengan syarat-syarat dalam ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen ASN. Setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki kesempatan yang sama untuk di angkat sebagai pejabat administrator dan Jabatan Pengawas sesuai dengan pertimbangan tim penilai kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dari Instansi Pemerintah dan kemudian diangkat oleh Pejabat Yang Berwenang. Namun, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN memiliki kelemahan yakni, tidak adanya sanksi hukum bagi Pejabat yang berwenang dalam pengangkatan PNS pada Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas yang tidak memenuhi syarat sebagaimana yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
- 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Pejabat Pembina Kepegawaian Mengangkat PNS Dalam Jabatan Administrator Dan Jabatan Pengawas di Pemerintah Kabupaten Simalungun antara lain:
  - a. Substansi Hukum, syarat dan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
  - b. Struktur Hukum, terdapat pada Pejabat yang mengangkat Pegawai Negeri

Sipil (PNS) dalam suatu Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas di Pemerintahan Kabupaten Simalungun. Faktor ini tergantung pada subjektivitas pejabat yang mengangkat melalui keputusannya.

c. Budaya Hukum, kebiasaan-kebiasaan yang berlaku atau diberlakukan dari kegiatan pemerintah daerah dalam rangka pengangkatan jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Simalungun.

3) Kepastian hukum terhadap pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dalam Jabatan Administrator dan Pengawas di Pemerintah Kabupaten Simalungun tidak terwujud, karena banyaknya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat oleh Pejabat Yang Berwenang dalam suatu Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas. Dampak ketidakpastian hukum ini yaitu terjadinya kesenjangan antar pegawai dan kualitas serta motivasi pegawai untuk mengejar prestasi semakin berkurang.

## B. Saran

Berdasarkan uraian kesimpulan diatas, penulis merekomendasikan beberapa hal terkait permasalahan penelitian ini, yaitu:

1) Sebaiknya, pengaturan terkait persyaratan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas agar disosialisasikan secara utuh dan menyeluruh, sehingga Pejabat Yang Berwenang mengangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas sesuai dengan syarat dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu diperlukan perbaikan substansi

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen ASN agar memberikan sanksi hukum kepada pejabat yang berwenang yang mengangkat PNS dalam Jabatan Administrator atau Jabatan Fungsional tidak sesuai syarat dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- 2) Sebaiknya, Pemerintahan Kabupaten Simalungun menggunakan prinsip-prinsip *good governance* dalam melaksanakan pengangkatan jabatan administrator dan jabatan pengawas di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Simalungun. sehingga Pejabat Yang Berwenang mengangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam suatu Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas dapat memperhatikan syarat dan ketentuan sebagaimana yang telah diatur dalam perundang-undangan yang berlaku.
- 3) Ditekankan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian memberhentikan seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang pengangkatannya tidak sesuai syarat dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, sehingga dapat menjamin kepastian hukum dan penyelenggaraannya dilakukan dengan tertib, tidak untuk kepentingan perseorangan melainkan untuk kepentingan umum, dilaksanakan secara terbuka, proporsionalitas dan professional, sehingga hasil (pegawai yang diangkat dalam jabatan administrator dan jabatan pengawas) yang diperoleh benar-benar dapat dijamin kredibilitasnya.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- Abdul Kadir Muhammad. 2004. *Hukum dan Penelitian Hukum*, Bandung: Citra Adytia Bakti.
- Abdul Manan, 2006. *Aspek-aspek Pengubah Hukum*, Jakarta: Kencana.
- Achmad Ali, , 2002. *Menguak Tabir Hukum (Suatu Kajian Filosofis dan Sosiologis)*, Jakarta: Gunung Agung
- Achmad Ali, 1998. *Menjelajahi Kajian Empiris Terhadap Hukum*, Jakarta: Yasrif Watampone.
- Ambar Teguh Sulistiyani, 2011. *Memahami Good Governance Dalam Persepektif Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gava Media.
- C.S.T Kansil, 2002. *Pengantar Tata Hukum Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Charles Himawan, 2003. *Hukum Sebagai Panglima*, Cetakan ke 1, Jakarta: Buku Kornpas.
- J.J. Bruggink dan B. Arief Sidharta, 2011. *Refelksi Tentang Hukum Pengertian-Pengertian Dasar Dalam Teori Hukum*, Bandung: Citra Aditya Bakti,
- Juhaya S. Praja, 2011. *Teori Hukum dan Aplikasinya*, Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Kamisa, 2006. *Kamus Hukum*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Lawrence M. Friedman, 2013, *Sistem Hukum : Perspektif Ilmu Sosial*, Bandung : Nusa Media.
- Lexy J. Moleong, 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Lili Rasjidi dan B Arief Sidharta (Penyunting), 1994. *Filsafat Hukum Mazhab dan Refleksinya*, Bandung: Remaja Resdokarya.
- M. Solly Lubis, 1994. *Filsafat Ilmu dan Penelitian*, Bandung: Mandar Maju.
- Moh. Mahfird, 2007. *Retropeksi Terhadap Masalah Hukum dan Kenegaraan*, Yogyakarta: UII Press.
- Muhamad Sadi, 2015. *Pengantar Ilmu Hukum*, Jakarta: PT Kharisma Utama.
- Mukti Fajar Nur Dewata dan Yulianto Achmad, 2010. *Dualisme Penelitian Hukum Normatif Dan Empiris*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Peter Mahmud Marzuki, 2008. *Pengantar Ilmu Hukum*, Jakarta: Kencana.
- Riduan Syahrani, 1999. *Rangkuman Intisari Ilmu Hukum*, Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Ronny Hanitijo Soemitro, 1994. *Metodologi Penelitian Hukum Dan Jurimetri*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Salim HS., dan Eries Septiana Nurbani, 2013. *Penerapan Teori Hukum Pada Pada Penelitian Tesis Dan Disertasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Soerjono Soekanto, 1988. *Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penegakan Hukum*, Jakarta: Rajawali Press.
- Soerjono Soekanto, 1982. *Kesadaran Hukum dan Kepatuhan Hukum*, Jakarta: Rajawali Press.
- Soerjono Soekanto, Sri Mamudji, 2015. *Penelitian Hukum Normatif*, Cetakan ke-17 Jakarta: Raja Grafindo
- Theo Huijbers, 1995. *Filsafat Hukum*, Yogyakarta: Kanisius.

## B. Karya Ilmiah

Edwyn Hari Prasetya, *Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik*, Jurist-Diction: Vol. 2 No. 6, November 2019

Muhammad Eko Atmojo, *Analisis Proses Promosi Jabatan Aparatur Sipil Negara*, Jurnal Aristo Vol. 4 No. 2 Juli 2016

Dwi Satrio Sepriyanto, *Pelaksanaan Pengangkatan Pejabat Struktural Kelurahan di Lingkungan Kota Singkawang*, Jurnal Tesis PMIS-UNTAN-PSIAN-2013

Badan Kepegawaian Negara, *Dikotomi Sistem Merit Dan Politisasi Birokrasi Dalam Pengangkatan Jabatan ASN*, Pusat Pengkajian Dan Penelitian Kepegawaian, Jurnal Nomor: 019-Mei 2018

Ridwan Khairandy, *Iklm Investasi dan Jaminan Kepastian Hukum*, Jurnal Hukum Republica, Volume 5 Nomor 2 Tahun 2006

Edi Suharman, *Kewenangan Pejabat Pembina Kepegawaian Dalam Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Daerah Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara*, Jurnal IUS, Vol V, No. 2 Agustus 2017

## C. Peraturan Perundang-undangan

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2019 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Kedalam Jabatan Fungsional

#### D. Internet

A. Anugrahni, *Memahami Kepastian (Dalam) Hukum*, sebagaimana dimuat dalam website: <http://www.ngobrolinhukum.wordpress.com/2013/02/05/memahami-kepastian-dalam-hukum/>

AS, *Pengertian Asas Kepastian Hukum Menurut Para Ahli*, sebagaimana dimuat dalam <http://www.tesishukum.com/pengertian-asas-kepastian-hukum-menurut-para-ahli.html?m=1>

Eko Prasojjo, *Open Career System Sebagai Bentuk Reformasi Pengelolaan Aparatur Negara*, Dimuat Dalam Website Internet: [https://www.setneg.go.id/baca/index/open\\_career\\_system\\_sebagai\\_bentuk\\_reformasi\\_pengelolaan\\_aparatur\\_negara](https://www.setneg.go.id/baca/index/open_career_system_sebagai_bentuk_reformasi_pengelolaan_aparatur_negara)

M. Agus Yozami, „3 *Kompetensi Kunci yang Wajib Dimiliki ASN Para CPNS di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM diharap dapat menjadi ASN yang profesional dan berdaya saing dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan melayani*’ (hukumonline.com, 2018) <https://www.hukumonline.com/berita/baca/lt5a65dc3a5d880/3-kompetensi-kunci-yang-wajib-dimiliki-asn/>