



Analisis Manajemen Kinerja dalam Penataan Tenaga Non-ASN oleh Kementerian PANRB

Uswatun Nur Auliya^{1*}, Raihani Khairunissa Barni², Ayu Maulani³,
Luninda Hamidah Pasya⁴, Muhammad Khoirul Anwar⁵

^{1,2,3,4,5} Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia

*Penulis Korespondensi: uswatunnurauliya@email.com

Abstract. *Bureaucratic reform is an essential step in realizing a clean, accountable, professional, and transparent government. The 2020–2024 Bureaucratic Reform Road Map has emphasized the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform's (Kementerian PANRB) efforts to establish a healthy bureaucracy through the strengthening of the merit system, performance management, and service digitalization. As providers of public services, Civil Servants (ASN) play a crucial role in ensuring professional public service delivery; therefore, an organized performance management system is required to achieve optimal bureaucratic reform. However, in practice, the performance management implemented by the Ministry still faces challenges, particularly concerning non-ASN personnel. This study aims to analyze the implementation of performance management in the process of structuring non-ASN personnel by the Ministry of PANRB as part of the national bureaucratic reform agenda. The research employs a qualitative approach with descriptive analysis based on literature review, legislation, and secondary data from official sources. The findings indicate that the policy of structuring non-ASN personnel, grounded in the principles of the merit system and performance management, has brought significant changes to human resource governance within government institutions. Nevertheless, its implementation still encounters challenges such as limited budget allocation, lack of integrated performance data, and uncertainty regarding the employment status and welfare of non-ASN employees. The digitalization efforts through the e-Kinerja system and national personnel data collection serve as strategic steps to enhance transparency and accountability in performance assessment. Thus, comprehensive performance management is expected to promote professionalism among public servants, improve organizational effectiveness, and realize an adaptive and integrity-based bureaucracy.*

Keywords: *Performance Management; Non-ASN Personnel; Bureaucratic Reform; Merit System; Ministry of PANRB.*

Abstrak. Reformasi birokrasi adalah langkah penting untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih, akuntabel, profesional, transparan. Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 telah menegaskan langkah Kementerian PANRB untuk mewujudkan birokrasi yang sehat melalui penguatan sistem merit, manajemen kinerja, dan digitalisasi pelayanan. Sebagai penyelenggara pelayanan publik, Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat berperan penting untuk mewujudkan pelayanan publik yang profesional, sehingga dibutuhkan manajemen kinerja yang terorganisir dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi yang optimal. Namun demikian, dalam praktiknya manajemen kinerja yang dilakukan oleh kementerian PANRB masih terdapat tantangan dalam pelaksanaannya, terutama bagi tenaga non-ASN. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen kinerja dalam proses penataan tenaga non-ASN oleh Kementerian PANRB sebagai bagian dari implementasi reformasi birokrasi nasional. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif berdasarkan kajian literatur, peraturan perundang-undangan, serta data sekunder dari berbagai sumber resmi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan penataan tenaga non-ASN yang berlandaskan prinsip sistem merit dan manajemen kinerja telah membawa perubahan signifikan terhadap tata kelola sumber daya manusia di instansi pemerintah. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi tantangan seperti keterbatasan anggaran, belum terintegrasinya data kinerja, serta ketidakpastian status dan kesejahteraan pegawai non-ASN. Upaya digitalisasi melalui e-Kinerja dan pendataan nasional menjadi langkah strategis untuk memperkuat transparansi dan akuntabilitas dalam penilaian kinerja. Dengan demikian, penerapan manajemen kinerja yang komprehensif diharapkan dapat mendorong profesionalisme aparatur, meningkatkan efektivitas organisasi publik, serta mewujudkan birokrasi yang adaptif dan berintegritas.

Kata kunci: Kementerian PANRB; Manajemen Kinerja; Reformasi Birokrasi; Sistem Merit; Tenaga Non-ASN.

1. LATAR BELAKANG

Reformasi birokrasi adalah suatu upaya yang dilakukan oleh pemerintah secara sistematis dengan tujuan untuk membenahi kinerja birokrasi agar menjadi lebih efektif, efisien,

Naskah Masuk: 17 September 2025; Revisi: 20 Oktober 2025; Diterima: 20 November 2025; Terbit: 22 November 2025

dan akuntabel. Reformasi birokrasi berfokus pada pembenahan prosedur, struktur, budaya kerja, ataupun kompetensi sumber daya manusia yang menjadi bagian di dalam birokrasi atau pemerintahan. Adanya reformasi birokrasi diharapkan dapat merubah pola pikir dan pola perilaku birokrat dari yang sebelumnya lambat, berbelit-belit, tidak responsif menjadi lebih cepat, transparan, responsif untuk mewujudkan pelayanan publik yang baik, benar, dan sepenuh hati melayani masyarakat (Ibnu, 2024). Dilakukannya penataan ulang melalui reformasi biroksi terhadap sistem pemerintahan adalah hal yang mendesak dan perlu dilakukan, hal ini untuk membangun aparatur negara yang kompeten dan mampu menjalankan tugas pemerintahan secara profesional, serta memberantas berbagai permasalahan pada sistem demokrasi seperti praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), sehingga diharapkan prinsip *good governance* dapat terwujud dalam tata kelola pemerintahan Indonesia (Abdurachman, 2025).

Salah satu faktor penentu keberhasilan reformasi birokrasi dinilai dari kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Sebagai pelayan publik, ASN memiliki tanggung jawab utama untuk melayani masyarakat dengan baik dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap akses layanan publik. Sehingga, ASN dijunjung untuk selalu menerapkan nilai-nilai etika dan profesionalisme untuk mencapai tujuan nasional. Disinilah peran Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) untuk terus memantau serta melakukan evaluasi secara berkala terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan layanan (Abdurachman, 2025; Rahmi Erwin et al., 2024).

Bentuk upaya reformasi birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah adalah dengan dimulainya pergeseran normatif pada Undang-Undang (UU) Nomor 8 Tahun 1974 tentang Prinsip-Prinsip Kepegawaian, yang diubah menjadi UU Nomor 43 Tahun 1999. Kemudian UU ini kembali disempurnakan melalui UU Nomor 5 Tahun 2014 berisi tentang ASN, dan hingga saat ini diperbarui menjadi UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN. Segala bentuk perubahan UU tersebut menekankan penerapan sisrem merit sebagai dasar pengelolaan ASN, yang mencakup pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan oleh kualifikasi, kompetensi, kinerja, integritas, serta sikap moral tanpa adanya diskriminasi. Bentuk implikasi yang termuat dalam UU ini adalah larangan mengangkat pegawai non-ASN untuk mengisi jabatan ASN. Sebagaimana yang telah diatur dalam Pasal 65 UU Nomor 20 Tahun 2023, jika terjadi pelanggaran maka pejabat yang melanggar akan mendapatkan sanksi. Namun, dalam praktiknya, tentu masih ditemukan adanya pegawai non-ASN yang membantu tugas para ASN diakibatkan kurangnya sumber daya manusia yang memadai (Harahap, 2024).

Dalam rangka memperkuat pelaksanaan birokrasi berbasis jabatan fungsional, pemerintah mengakomodasi keberadaan pegawai pemerintah non-ASN sebagai tenaga

pendukung yang berperan dalam meningkatkan efektivitas kinerja Aparatur Sipil Negara, khususnya pada fungsi-fungsi teknis dan administratif yang belum sepenuhnya dapat dioptimalkan oleh ASN (Employees et al., 2024). Namun, proses penataan pegawai non-ASN menghadirkan berbagai kompleksitas dan tantangan yang harus dikelola secara cermat, mencakup aspek kesejahteraan dan perlindungan hukum, transparansi dalam mekanisme rekrutmen, pemanfaatan tenaga non-ASN sebagai sumber pemenuhan kebutuhan ASN, serta upaya menciptakan alih pengetahuan dan pembaruan etos kerja dalam penyelenggaraan pemerintahan (Setyawati et al., 2024).

Pada tahun 2022, Kementerian PANRB bersama Badan Kepegawaian Negara (BKN) melaksanakan proses pendataan terhadap tenaga non-ASN. Hasil dari kegiatan tersebut menunjukkan bahwa jumlah total tenaga non-ASN yang terdata mencapai 2.355.092 orang (PANRB, 2025). Angka tersebut menunjukkan besarnya ketergantungan instansi pemerintah terhadap tenaga non-ASN. Adanya lonjakan signifikan pegawai non-ASN menuntut pemerintah untuk segera melakukan penataan secara sistematis agar tidak menimbulkan ketimpangan struktural dan kinerja dalam birokrasi.

Sebagai tindak lanjut atas permasalahan tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) mengeluarkan Surat Edaran Nomor B/1511/M.SM.01.00/2022 tentang Pendataan Tenaga Non-Aparatur Sipil Negara (non-ASN) di lingkungan instansi pemerintah, bahwa setiap instansi pemerintah diwajibkan melaksanakan penataan terhadap pegawai non-ASN dengan tujuan untuk memberikan kejelasan mengenai status kepegawaian, deskripsi pekerjaan, serta hak kesejahteraan bagi pegawai yang bersangkutan. Kebijakan ini juga memuat ketentuan bahwa pendataan tenaga non-ASN berfungsi sebagai langkah pemetaan strategis guna memungkinkan pemerintah pusat maupun daerah memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai jumlah dan sebaran tenaga non-ASN. Meskipun kebijakan tersebut sudah jelas, pelaksanaannya di lapangan masih menghadapi berbagai kendala. Beberapa di antaranya adalah belum adanya kejelasan status kerja, kesenjangan dalam pemberian hak dan kesejahteraan antara tenaga non-ASN dan ASN, serta keterbatasan kesempatan dalam pengembangan kompetensi (Aldira Lindawati et al., 2023; Rawinarno et al., 2023).

Padahal, terbitnya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara harusnya membawa perubahan signifikan dalam sistem kepegawaian nasional. Undang-undang ini memperkuat penerapan sistem merit sebagai dasar dalam pengelolaan ASN yang menekankan aspek kompetensi, kinerja, dan integritas. Dalam konteks ini, peningkatan kualitas kinerja aparatur menjadi salah satu fokus utama dalam pelaksanaan reformasi birokrasi yang diarahkan untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, adaptif, dan akuntabel

(BKPSDM Kota Yogyakarta, 2024). Ketidakjelasan status tenaga non-ASN sering kali menimbulkan ketidakseimbangan dalam pengukuran kinerja organisasi karena beban kerja dan capaian mereka tidak selalu tercatat secara formal. Padahal, dalam konteks reformasi birokrasi, manajemen kinerja merupakan instrumen penting untuk memastikan setiap pegawai—baik ASN maupun non-ASN—memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi (Kemenpan, 2022). Di sisi lain, penerapan sistem e-Kinerja yang mulai diimplementasikan di berbagai instansi pemerintah menjadi langkah positif dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kinerja pegawai. Namun, sistem tersebut masih perlu diperluas agar mencakup seluruh kategori pegawai, termasuk tenaga non-ASN (Kemenag DKI, 2024).

Peran utama PANRB adalah memperkuat sistem merit serta memastikan bahwa semua proses manajerial terkait kepegawaian mulai dari rekrutmen, promosi, rotasi jabatan, hingga pengembangan kompetensi didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja individu daripada faktor non-profesional seperti kedekatan politik atau senioritas. Seperti yang ditekankan oleh perubahan peraturan kepegawaian dari UU 5/2014 hingga UU 20/2023, penerapan sistem merit sangat penting untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan bebas dari nepotisme dan KKN (Andi Sefullah, 2020). Pertama, Kementerian PANRB melakukan evaluasi kinerja rutin untuk memastikan bahwa aparatur negara benar-benar membantu mencapai tujuan organisasi. Penilaian ini tidak hanya berorientasi administratif, tetapi diarahkan untuk mengukur output dan hasil pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Dikarenakan peran Kementerian PANRB tidak hanya berfungsi sebagai regulator, tetapi juga berfungsi sebagai penggerak transformasi birokrasi nasional dengan tujuan meningkatkan kemampuan aparatur, profesionalisasi birokrasi, dan penetapan sumber daya manusia pemerintah yang lebih efisien, fleksibel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Hasil pendataan tersebut diharapkan menjadi dasar bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan yang tepat dan berkeadilan terkait penetapan status serta pengelolaan tenaga non-ASN di masa mendatang. Pelaksanaan penataan tenaga non-ASN di lingkungan instansi pemerintahan menjadi perhatian penting dalam proses reformasi birokrasi di Indonesia.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memberikan gambaran sistematis tentang bagaimana kebijakan penataan non-ASN dan manajemen kinerja diterapkan oleh Kementerian PANRB. Dengan menggunakan metode ini, peneliti dapat menganalisis peraturan, metode implementasi, dan masalah kebijakan dengan menggunakan data teks dan temuan empiris dari sumber resmi (Rizke et al., 2025). Pendekatan

ini dipilih karena masalah yang dikaji bersifat kebijakan publik dan membutuhkan pemahaman mendalam tentang konteks, dinamika, dan implikasi penerapan kebijakan penataan tenaga non-ASN di Indonesia (Fadilla, 2025). Oleh karena itu, pendekatan ini berfokus pada penelaahan berbagai regulasi, dokumen kebijakan, laporan resmi pemerintah, dan publikasi ilmiah yang berkaitan dengan topik tersebut. Data sekunder yang dalam penelitian ini adalah Perundang-undangan UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN, PP No. 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK, PermenPANRB No. 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024, dan berbagai Surat Edaran Menteri PANRB terkait pendataan non-ASN, ataupun laporan resmi kementerian/lembaga termasuk publikasi dari Kementerian PANRB, BKN, DJKN Kemenkeu, BKPSDM daerah, dan hasil pendataan nasional non-ASN. Untuk menganalisis data, teknik analisis isi digunakan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Reformasi Birokrasi dan Transformasi Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)

Reformasi birokrasi dituntut berorientasi pada hasil nyata untuk masyarakat dan memastikan birokrasi agar selalu bersikap responsif, adaptif atas perubahan, dan menjamin bahwa implementasi kebijakan dilakukan secara cepat, efektif, dan akuntabel. Sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024*, bahwa asas yang dikedepankan adalah fokus dan prioritas. Fokus artinya reformasi birokrasi dilakukan dengan berupaya mencari akar masalah pada tata kelola pemerintah. Sedangkan prioritas berarti seluruh instansi akan memilih prioritas pada perbaikan tata kelola pemerintahan dengan menyesuaikan karakteristik sumber daya yang dimiliki serta tantangan yang dihadapi. Implementasi *Road Map Reformasi Birokrasi* tersebut harus dilakukan dengan mengubah *mindset* atau pola pikir dari para ASN agar dapat membangun karakter dan budaya kerja yang berintegritas, profesional, netral, serta bebas dari intervensi politik, dan penyakit KKN (Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme).

Oleh karenanya, sangat diperlukan pengelolaan ASN yang profesional, karena akan menjadi faktor kunci untuk memunculkan aparatur yang kompeten, disiplin, serta produktif dalam rangka mendukung tercapainya tujuan pembangunan nasional. Adanya perubahan paradigma dalam manajemen ASN telah menunjukkan komitmen Kementerian PANRB untuk mewujudkan birokrasi yang profesional dan berdaya saing. Hal ini diiringi dengan memberlakukan rekrutmen ASN yang berkualitas sehingga menempatkan pegawai yang sesuai dengan kompetensi serta kebutuhan organisasi (MENPANRB, 2025). Pentingnya reformasi birokrasi didasari oleh jumlah ASN di Indonesia yang telah mencapai angka 5,3 juta ASN yang tersebar diberbagai instansi. Jumlah ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik sangat

dipengaruhi oleh kinerja para ASN. Sehingga, adanya dasar kebijakan seperti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN sangat dibutuhkan dalam proses rekrutmen ASN. Kebijakan ini diperkuat dengan munculnya peraturan pemerintah tentang PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan PPPK, serta adanya Peraturan Menteri PANRB akan mengatur secara sistematis proses rekrutmen ASN. Peraturan-peraturan tersebut akan menjamin transparansi pada setiap proses seleksi sehingga hasilnya akan objektif dan sesuai dengan prinsip sistem merit.

Dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 telah dijelaskan bahwa setiap kementerian/lembaga/pemerintah diharuskan untuk melaksanakan *merit system* untuk menciptakan ASN yang profesional, berintegritas, dan berdaya saing tinggi. Diterapkannya *Talent Pool* ASN Nasional untuk mewujudkan sistem kerja ASN melalui sistem promosi terbuka, transparan, kompetitif, berbasis kompetensi kinerja untuk mendukung pengembangan karir ASN yang transparan, kompetitif dan berbasis sistem merit. Pada akhirnya, ASN yang profesional dapat membentuk kinerja yang profesional juga untuk mendukung kualitas layanan publik. Konsep manajemen ASN juga tidak lagi terbatas pada evaluasi hasil kerja, melainkan mencakup pelaksanaan, perencanaan, pemanfaatan, serta pembinaan pada pencapaian kinerja individu dan organisasi secara berkelanjutan. Konsep ini berdasar pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS. Kedua kebijakan tersebut menegaskan bahwa pengelolaan kinerja seharusnya dijadikan dasar dalam meningkatkan kompetensi, pemberian penghargaan, dan meningkatkan profesionalitas pegawai. Pergesaran penilaian ke pengelolaan kinerja mendesak birokrasi agar menyelaraskan seluruh sistem kinerja individu dengan kinerja organisasi. Adanya instrumen Sistem Akuntabilitas Kinerja (SAKIP) dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) berfungsi untuk mengarahkan pengelolaan kinerja ASN dan menciptakan budaya kerja yang produktif, transparan, dan berorientasi pada hasil. Hal ini diperlukan karena manajemen kinerja tidak terbatas fungsinya sebagai alat evaluasi saja, namun dapat digunakan sebagai strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik (DJKN, 2025).

Dengan demikian, reformasi birokrasi dan transformasi manajemen ASN menjadi fondasi utama untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, kompeten, dan berdampak bagi masyarakat. Pelaksanaan *Road Map* Reformasi Birokrasi 2020-2024 menuntut pemerintah agar terus berupaya untuk memperkuat pelaksanaan sistem merit dalam rangka meningkatkan akuntabilitas kinerja serta membangun birokrasi yang adaptif terhadap perubahan. Namun sayangnya, implementasi reformasi birokrasi di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) masih belum maksimal sepenuhnya. Hal ini dikarenakan belum menjangkau

secara keseluruhan pelaksana pelayanan publik, salah satunya tenaga non-ASN, di mana masih banyak tenaga non-ASN yang belum mendapat kejelasan terhadap status mereka. Sehingga sangat dibutuhkan penataan lebih lanjut terhadap nasib tenaga non-ASN sebagaimana untuk mendukung reformasi birokrasi secara maksimal.

Dinamika Penataan Tenaga Non-ASN

Penataan Non-ASN: PP Nomor 49 Tahun 2018 dan Surat Edaran Menteri PANRB No. B/1511/M.SM.01.00/2022

Penataan tenaga non-Aparatur Sipil Negara (non-ASN) merupakan bagian dari kebijakan reformasi birokrasi nasional yang diarahkan untuk menciptakan tata kelola kepegawaian yang profesional, efisien, dan berkeadilan. Dalam konteks tersebut, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebagai langkah konkret untuk menggantikan sistem kepegawaian honorer yang selama ini dianggap tidak memberikan kepastian hukum maupun kesejahteraan bagi pekerja. Menurut Saputra (2022), kebijakan ini muncul sebagai respon atas praktik ketenagakerjaan honorer yang tidak memiliki kejelasan status, jenjang karier, serta standar pengupahan yang layak. Melalui kebijakan ini, pemerintah berupaya membangun sistem kepegawaian berbasis merit, di mana pengangkatan pegawai dilakukan melalui seleksi administrasi dan seleksi kompetensi sebagaimana diatur dalam Pasal 19 PP No. 49 Tahun 2018. Mekanisme tersebut dimaksudkan untuk menjamin transparansi, objektivitas, serta meminimalisir praktik nepotisme dalam proses rekrutmen aparatur negara.

Lebih lanjut, PP No. 49 Tahun 2018 tidak hanya menekankan pada aspek seleksi, tetapi juga mengatur masa transisi bagi tenaga non-PNS yang masih bertugas di instansi pemerintah. Dalam Pasal 99 ayat (1), disebutkan bahwa pegawai non-PNS masih dapat melaksanakan tugas paling lama lima tahun sejak peraturan ini diundangkan. Ketentuan ini memberikan waktu bagi instansi pemerintah untuk menata ulang sistem kepegawaiannya agar sesuai dengan prinsip profesionalisme dan kepastian hukum. Sebagaimana dikemukakan oleh Saputra (2022), tujuan utama dari kebijakan tersebut adalah menciptakan aparatur yang memiliki kompetensi tinggi dan mampu beradaptasi dengan kemajuan teknologi serta dinamika pelayanan publik yang semakin kompleks, sehingga reformasi birokrasi dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.

Pelaksanaan PP No. 49 Tahun 2018 memerlukan proses transisi yang terencana dan bertahap, mengingat masih banyak instansi pemerintah yang mengandalkan tenaga non-ASN dalam menjalankan tugas administratif maupun pelayanan publik. Sebagai langkah penguatan, pemerintah menerbitkan Surat Edaran Menteri PANRB No. B/1511/M.SM.01.00/2022 yang menginstruksikan seluruh instansi, baik di tingkat pusat maupun daerah, untuk melakukan pendataan dan pemetaan tenaga non-ASN secara menyeluruh. Kebijakan ini bertujuan

memperjelas status kepegawaian, uraian pekerjaan, serta hak dan tunjangan tenaga non-ASN. Hasil pendataan tersebut menjadi landasan penting bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan penataan dan penyelesaian status pegawai menjelang batas akhir penghapusan tenaga honorer pada 28 November 2023, sebagaimana diatur dalam PP No. 49 Tahun 2018 (Employees et al., 2024).

Tantangan Penataan

Pendataan pegawai non-ASN di Indonesia menghadapi beragam kendala yang cukup kompleks. Salah satu persoalan krusial yang disampaikan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), Rini Widyantin adalah ketidaksesuaian antara data yang diajukan instansi dengan data yang tercatat di sistem Badan Kepegawaian Negara, sehingga menyulitkan proses pengangkatan pegawai non-ASN sesuai kebutuhan dan kuota yang tersedia (PANRB, 2024). Kendala lain berasal dari keterbatasan anggaran, khususnya di pemerintah daerah, yang menghambat optimalisasi pengusulan formasi PPPK. Selain itu, kurangnya integrasi data dan validasi yang belum menyeluruh turut menimbulkan perbedaan persepsi dalam pengelolaan tenaga non-ASN.

Lebih lanjut, proses pendataan juga menghadapi tantangan dalam penyelarasan regulasi dan pelaksanaan kebijakan yang belum sepenuhnya komprehensif (Munir, 2025). Tekanan sosial dan politik dari para tenaga honorer yang berharap mendapat status ASN turut menambah kompleksitas masalah. Oleh karena itu, diperlukan upaya penataan yang transparan, sistematis, dan adil agar pengelolaan SDM di sektor publik dapat berjalan dengan profesional dan berkeadilan. Dengan demikian, efektivitas pelaksanaan kebijakan penataan pegawai non-ASN sangat ditentukan oleh tingkat konsistensi koordinasi antarinstansi, akurasi sistem informasi kepegawaian nasional, serta komitmen pemerintah dalam menjalankan proses yang transparan, objektif, dan sejalan dengan prinsip *good governance*. Melalui langkah-langkah tersebut, diharapkan terbentuk tata kelola kepegawaian yang efisien, profesional, serta berkeadilan guna mendukung terwujudnya birokrasi yang adaptif dan berintegritas di Indonesia.

Penerapan Prinsip Manajemen Kinerja dalam Penataan Non-ASN

Prinsip Manajemen Kinerja dalam Penataan Tenaga ASN dan Non-ASN

Upaya penataan tenaga ASN dan Non-ASN dilaksanakan dengan berpedoman pada empat prinsip utama, yaitu berorientasi pada hasil (result-oriented), objektivitas, akuntabilitas, dan pengembangan kompetensi. Prinsip-prinsip ini menjadi landasan agar proses manajemen SDM pemerintah tidak hanya administratif, tetapi juga berorientasi pada peningkatan kinerja dan kualitas layanan publik. Prinsip berorientasi hasil menekankan bahwa ukuran keberhasilan pegawai, termasuk Non-ASN, didasarkan pada pencapaian target kerja yang terukur dan sesuai

dengan indikator kinerja individu maupun unit kerja (Muhaimin et al., 2024a). Dalam konteks penataan tenaga Non-ASN, hal ini berarti bahwa keberlanjutan kontrak kerja atau peluang peningkatan status pegawai ditentukan oleh kontribusi nyata terhadap pencapaian sasaran organisasi. Non-ASN tidak lagi dinilai hanya dari lama masa kerja atau loyalitas personal, melainkan dari kinerja objektif yang memberikan dampak terhadap pelayanan publik.

Prinsip objektivitas diterapkan dengan memastikan seluruh proses penilaian dan pengambilan keputusan mengenai Non-ASN berbasis data kinerja yang valid dan terukur. Misalnya, setiap Non-ASN diwajibkan memiliki target kinerja tahunan yang jelas serta laporan hasil kerja yang terdokumentasi. Penggunaan indikator kinerja yang terukur membantu meminimalkan unsur subjektif dalam penilaian atasan dan mendorong transparansi dalam proses evaluasi. Sementara itu, akuntabilitas menuntut agar seluruh tahapan penataan Non-ASN mulai dari perencanaan kebutuhan, perekrutan, evaluasi kinerja, hingga perpanjangan kontrak dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka. Laporan hasil kerja, penggunaan anggaran, serta keputusan terkait status Non-ASN harus dapat diaudit dan diakses oleh pihak berwenang, baik internal maupun eksternal. Prinsip terakhir yaitu pengembangan kompetensi, menegaskan bahwa penataan Non-ASN bukan hanya soal efisiensi jumlah tenaga kerja, tetapi juga peningkatan kualitas dan kapabilitas individu. Setiap Non-ASN didorong untuk mengikuti pelatihan, bimbingan teknis, atau pengembangan karier sesuai dengan bidang tugasnya. Dengan demikian, tenaga Non-ASN tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga mampu beradaptasi dengan dinamika kebijakan dan teknologi baru yang diterapkan pemerintah.

Penerapan keempat prinsip ini menunjukkan adanya pergeseran paradigma birokrasi dari sistem yang kaku dan prosedural menuju sistem yang menilai efektivitas kerja berdasarkan hasil nyata. Dalam praktiknya, manajemen kinerja membantu organisasi publik menempatkan pegawai sesuai kompetensi dan memastikan setiap individu berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis instansi. Bagi tenaga Non-ASN, penerapan prinsip-prinsip tersebut menjadi dasar penting dalam menciptakan keadilan dan profesionalitas kerja. Melalui sistem evaluasi yang transparan dan terukur, mereka mendapatkan kesempatan yang sama untuk berkembang dan diakui atas dasar prestasi. Dengan demikian, penataan Non-ASN tidak lagi hanya menjadi kegiatan administratif tahunan, tetapi bagian dari strategi jangka panjang dalam mewujudkan birokrasi yang adaptif, efisien, dan berdaya saing tinggi.

Kaitan Implementasi Sistem Merit oleh KemenPANRB dengan Komisi ASN

Penerapan manajemen kinerja sangat sejalan dengan sistem merit yang dikembangkan oleh KemenPANRB dan Komisi ASN. Sistem ini menekankan pengelolaan sumber daya manusia berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja yang terukur (Chariah et al., 2020).

Melalui sistem merit, proses seleksi, promosi, dan pengembangan karier dilakukan secara profesional dan transparan, sehingga dapat meminimalkan praktik diskriminasi maupun favoritisme. Dalam konteks Non-ASN, sistem merit menjadi instrumen penting untuk memastikan setiap individu dinilai berdasarkan prestasi dan kontribusinya terhadap organisasi.

Penilaian yang berbasis pada kinerja nyata akan menghasilkan SDM yang lebih kompeten, bertanggung jawab, dan produktif. Dengan demikian, sistem merit tidak hanya mendukung penerapan prinsip manajemen kinerja, tetapi juga memperkuat arah reformasi birokrasi menuju tata kelola yang lebih profesional dan berkeadilan. Walau demikian, penerapan sistem ini tidak lepas dari tantangan. Masalah seperti keterbatasan data kinerja, kurangnya pemahaman teknis, atau resistensi terhadap perubahan seringkali muncul di lapangan. Oleh karena itu, komitmen pimpinan serta konsistensi dalam evaluasi menjadi faktor kunci agar sistem merit benar-benar berjalan efektif dan tidak sekadar bersifat administratif.

Penataan Non-ASN yang Berbasis Hasil Kerja

Penataan tenaga Non-ASN diarahkan untuk berorientasi pada hasil kerja (performance-based). Setiap individu dievaluasi berdasarkan target dan indikator yang jelas, sehingga kontribusi terhadap tujuan organisasi dapat diukur secara objektif (Setyawati et al., 2024). Pemanfaatan teknologi digital seperti aplikasi e-Kinerja turut memperkuat sistem ini. Melalui digitalisasi, proses pemantauan capaian kinerja menjadi lebih transparan, cepat, dan mudah diakses (Gae & Ardiensyah, 2025). Evaluasi berbasis data memungkinkan instansi pemerintah untuk menilai kebutuhan pelatihan, pengembangan kompetensi, serta pemberian penghargaan atau tindak lanjut yang tepat. Dengan demikian, penataan Non-ASN tidak hanya memenuhi aspek administrasi kepegawaian, tetapi juga meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas kinerja secara keseluruhan. Transformasi digital dalam penilaian kinerja juga menuntut adanya kesiapan sumber daya manusia. Teknologi hanya akan efektif apabila disertai pemahaman yang baik dari para pegawai dan pejabat penilai. Karena itu, pelatihan dan pendampingan menjadi hal penting agar sistem berbasis hasil ini benar-benar menciptakan budaya kerja yang transparan, profesional, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Implikasi Kebijakan dan Arah Penguatan ke Depan

Dampak Manajemen Kinerja Terhadap Penataan Tenaga Non-ASN

Struktur birokrasi, kualitas pelayanan publik, dan stabilitas tenaga kerja pemerintah sangat dipengaruhi oleh kebijakan penataan pegawai Non-ASN yang dimandatkan oleh PermenPANRB dan rencana penyelesaian status pegawai Non-ASN secara nasional. Dengan menekankan prinsip sistem merit, akuntabilitas, dan objektivitas, penataan ini mendorong birokrasi menuju sistem manajemen SDM yang lebih profesional. Penerapan e-Kinerja, data Non-ASN secara nasional melalui BKN, dan penguatan dokumen analisis jabatan dan analisis

beban kerja, pemerintah tidak lagi dapat mengandalkan pola rekrutmen fleksibel yang tidak tercatat. Karena pegawai Non-ASN diwajibkan untuk menunjukkan kinerja yang dapat diukur.

Secara struktural, penataan Non-ASN mengharuskan pemerintah daerah dan pusat untuk memastikan kesesuaian jumlah pegawai dengan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Banyak organisasi yang sebelumnya memiliki fleksibilitas dalam merekrut Non-ASN sekarang harus menyesuaikan diri dengan standar formasi yang lebih ketat. Ini membuat organisasi harus memperbaiki perencanaan kebutuhan karyawan, memperbarui uraian jabatan, dan menata ulang tugas agar tidak ada kekurangan karyawan di satu divisi dan kekurangan di divisi lainnya. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Setyawati et al., (2024) menunjukkan bahwa setelah penataan, beberapa organisasi mengalami perubahan besar dalam struktur organisasi mereka. Ini terutama terlihat pada pengurangan jumlah pekerja yang dipekerjakan dan penetapan kembali kebutuhan pekerja yang sangat penting.

Di sisi lain, konsekuensi implikasi sosial-administratif tidak dapat diabaikan. Penataan Non-ASN menimbulkan kekhawatiran tentang keamanan kerja, terutama bagi pegawai yang telah bekerja lama tetapi belum memenuhi standar kompetensi tertentu. Menurut laporan evaluasi pemerintah daerah, implementasi penataan menimbulkan beban administratif yang signifikan. Ini terutama berlaku dalam hal pengumpulan data, penyusunan dokumen, dan verifikasi status karyawan. Selain itu, jika dilakukan tanpa persiapan yang cukup, penataan ini dapat mengancam kelangsungan hidup layanan publik karena sebagian besar unit layanan masih bergantung pada tenaga Non-ASN, seperti tenaga administrasi sekolah, tenaga teknis kecamatan, dan petugas layanan publik lainnya (R. C. Kurniawan, 2022). Akibatnya, efek kebijakan tidak hanya bersifat administratif tetapi juga berdampak pada psikologi pegawai dan kesiapan organisasi untuk memberikan layanan berkualitas tinggi.

Tekanan untuk meningkatkan sistem manajemen kinerja disebabkan oleh penataan Non-ASN dari sudut pandang manajemen. Non-ASN yang sebelumnya bekerja tanpa standar penilaian resmi harus membuat Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) atau setidaknya menerima penilaian kinerja yang berbasis indikator. Budaya kerja yang lebih disiplin, terukur, dan akuntabel dapat dicapai melalui kebijakan ini. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Gae & Ardiansyah (2025) penerapan aplikasi e-Kinerja di berbagai wilayah dapat meningkatkan kualitas pengawasan kinerja harian dan mengurangi kecenderungan atasan untuk menilai secara subjektivitas. Oleh karena itu, kebijakan penataan Non-ASN membantu mengembangkan budaya birokrasi berbasis data, atau birokrasi yang digerakkan oleh data. Budaya ini merupakan bagian penting dari reformasi birokrasi kontemporer.

Namun, kebijakan ini tidak terlepas dari masalah dari sudut pandang sosial dan psikologis. Banyak pegawai yang tidak berafiliasi dengan ASN telah bekerja selama lebih dari

lima hingga lima belas tahun dengan status yang tidak pasti. Kekhawatiran tentang kehilangan pekerjaan, penurunan pendapatan, dan ketidakjelasan masa depan muncul karena penataan yang tidak disertai dengan komunikasi kebijakan yang memadai. Studi Muhaimin et al. (2024) menemukan bahwa resistensi terhadap kebijakan sering terjadi karena tidak memahami tujuan penataan dan khawatir bahwa Non-ASN akan tersisih oleh kebutuhan formasi ASN yang semakin selektif. Stres kerja meningkat ketika karyawan harus memenuhi standar kinerja yang lebih tinggi tanpa pelatihan yang memadai.

Dari sisi kelembagaan, pemerintah daerah menghadapi banyak tugas administrasi karena penataan Non-ASN. Untuk menyelesaikan proses pendataan, verifikasi dokumen, sinkronisasi dengan BKN, dan penyusunan usulan formasi, organisasi memerlukan peningkatan kapasitas administrasi SDM. Banyak pemerintah daerah mengeluhkan beban tambahan ini, terutama di daerah dengan jumlah analis kepegawaian yang terbatas. Namun demikian, tanggung jawab administrasi dalam jangka panjang dianggap sebagai pengeluaran untuk membangun tata kelola sumber daya manusia yang teratur dan terintegrasi, serta memenuhi tuntutan sistem merit (Chariah et al., 2020).

Solusi Masa Depan Pegawai Non-ASN

Dalam arah penguatan kebijakan ke depan, pemerintah harus membuat rencana transisi yang luwes. Pertama, pemerintah harus memperluas program peningkatan kompetensi Non-ASN dengan memberikan bimbingan teknis, pelatihan vokasional, dan sertifikasi profesi. Sebuah penelitian oleh Ummah (2021) menyatakan bahwa penerapan sistem merit hanya dapat berhasil jika karyawan memiliki kemampuan yang diperlukan oleh perusahaan. Lalu, sebagai solusi jangka panjang pemerintah dapat memperkuat skema Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Model PPPK berbasis kinerja memungkinkan Non-ASN memperoleh kepastian pekerjaan sambil mempertahankan prinsip efisiensi birokrasi. Ini didukung oleh temuan studi (Kristi, 2023) yang menunjukkan bahwa dibandingkan dengan pola Non-ASN yang tidak diatur dalam UU ASN, skema PPPK dapat meningkatkan kepastian hukum dan kesejahteraan pegawai.

Kemudian, penguatan ke depan harus fokus pada digitalisasi manajemen kinerja. Ini dapat dicapai melalui platform terintegrasi seperti e-Kinerja, e-Formasi, dan yang lainnya, yang memberikan data pegawai yang valid, akurat, dan mudah untuk diaudit. Menurut Alrizqan (2025), digitalisasi meningkatkan transparansi dan disiplin kerja dengan melacak capaian harian secara objektif. Keempat, pemerintah harus meningkatkan pengawasan melalui Komisi ASN untuk memastikan bahwa proses pengangkatan, seleksi PPPK, dan evaluasi kinerja tidak bersifat pilih kasih. Terakhir, pemerintah harus memastikan penataan Non-ASN dilakukan secara bertahap dan manusiawi, dengan komunikasi kebijakan yang jelas, dan pendampingan

bagi pegawai yang terdampak untuk mengurangi dampak sosial. Arah penguatan ke depan harus melihat penataan Non-ASN sebagai kewajiban administratif daripada sebagai bagian dari transformasi birokrasi menuju pemerintahan yang profesional, adaptif, dan profesional melalui integrasi sistem merit, penguatan kapasitas, digitalisasi, dan mekanisme transisi yang berkeadilan.

4. KESIMPULAN

Kebijakan penataan tenaga non-Aparatur Sipil Negara (non-ASN) yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) merupakan langkah strategis dalam mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi nasional. Upaya ini bertujuan untuk menciptakan tata kelola sumber daya manusia yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kinerja. Melalui penerapan prinsip *manajemen kinerja* dan *sistem merit*, pemerintah berusaha memastikan bahwa setiap pegawai, baik ASN maupun non-ASN, bekerja berdasarkan kompetensi dan hasil kerja yang terukur. Walaupun kebijakan ini telah memberikan perubahan positif terhadap mekanisme pengelolaan kepegawaian di berbagai instansi, pelaksanaannya masih menghadapi sejumlah kendala. Beberapa di antaranya meliputi keterbatasan anggaran, belum terintegrasinya data kinerja antarinstansi, serta ketidakpastian mengenai status hukum dan kesejahteraan tenaga non-ASN. Inovasi melalui sistem digital seperti *e-Kinerja* dan pendataan nasional telah menjadi langkah penting menuju birokrasi berbasis data, namun efektivitasnya masih bergantung pada komitmen institusi dan kesiapan sumber daya manusia. Secara keseluruhan, penerapan manajemen kinerja yang menyeluruh dalam penataan tenaga non-ASN berpotensi memperkuat profesionalisme aparatur, meningkatkan transparansi publik, serta mempercepat terwujudnya birokrasi yang adaptif, berintegritas, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

5. SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang telah disampaikan, penulis merumuskan sejumlah rekomendasi kebijakan sebagai upaya perbaikan dalam pelaksanaan penataan tenaga non-ASN agar prosesnya berjalan lebih optimal, efisien, dan selaras dengan prinsip reformasi birokrasi.

1. **Optimalisasi Integrasi Sistem Kepegawaian Nasional:** Pemerintah perlu memperkuat keterpaduan antara sistem *e-Kinerja*, *e-Formasi*, dan basis data kepegawaian nasional agar proses penilaian kinerja dan penataan status pegawai berjalan lebih efisien, transparan, serta akurat.

2. Peningkatan Kompetensi dan Kapasitas Tenaga Non-ASN: Diperlukan penguatan program pelatihan, sertifikasi profesi, serta bimbingan teknis bagi tenaga non-ASN untuk mendukung peningkatan kualitas dan daya saing mereka dalam sistem kepegawaian berbasis sistem merit.
3. Pendekatan Transisi yang Inklusif & Berkeadilan: Proses penataan tenaga non-ASN sebaiknya dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan aspek sosial, ekonomi, dan psikologis para pegawai yang terdampak.
4. Penguatan Fungsi Pengawasan dan Evaluasi: Kementerian PANRB bersama Komisi ASN perlu meningkatkan mekanisme monitoring dan evaluasi terhadap implementasi kebijakan penataan tenaga non-ASN.
5. Transformasi Digital dan Budaya Kinerja Berbasis Data: Pemerintah pusat maupun daerah perlu menanamkan budaya kerja berbasis data dengan memaksimalkan penggunaan sistem e-Kinerja agar seluruh proses evaluasi pegawai, baik ASN maupun non-ASN, dapat dilakukan secara objektif, transparan, dan terukur.

DAFTAR REFERENSI

- Abdurachman, A. (2025). *Analisis implementasi kebijakan reformasi birokrasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkup Dinas Perhubungan Kota Pare-Pare*. *Journal of Administrative and Social Science*, 6(1), 13–23. <https://doi.org/10.55606/jass.v6i1.1780>
- Aldira Lindawati, A., Habibi, M., & Handayani, N. (2023). Tata kelola pendataan kepegawaian non ASN dalam lingkup Sekretariat Daerah Kota Tangerang Selatan. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 2(1), 156–166. <https://doi.org/10.58192/populer.v2i1.570>
- Alrizqan, M. F. (2025). *Evaluasi Aparatur Sipil Negara dalam menggunakan E-Kinerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Aceh Utara* (pp. 167–186).
- Andi Sefullah, A. M. F., & S., M. F. (2020). Implementasi sistem merit dalam manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan. *Kalabbirang Law Journal*, 2(April), 14–21. <https://doi.org/10.35877/454RI.kalabbirang28>
- BKPSDM Kota Yogyakarta. (2024). *BKPSDM Kota Yogyakarta tingkatkan efektivitas kinerja ASN dengan aplikasi e-Kinerja BKN*. <https://bkpsdm.jogjakota.go.id/detail/index/33960/bkpsdm-kota-yogyakarta-tingkatkan-efektivitas-kinerja-asn-dengan-aplikasi-e-kinerja-bkn-2024-06-12>
- Chariah, A., Ariski, S., Nugroho, A., Suhariyanto, A., & Yogyakarta, D. I. (2020). Implementasi sistem merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Bina Administrasi*, 16(3), 383–400. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704>
- DJKN. (2025, May). *Kinerja ASN dalam dua undang-undang: Dari penilaian ke pengelolaan*.
- Effendy, M. A., Sukarman, H., Budiaman, H., Perdana, M. P., & Rahayu, L. P. (2024). Melalui sistem merit dihubungkan dengan penerapan. *Justisi*, 12, 116–127. <https://doi.org/10.25157/justisi.v12i1.13597>

- Employees, S., Akbar, R., Istiqomah, E., & Hidayatullah, M. S. (2024). Peranan komitmen afektif organisasi terhadap turnover intention pada tenaga kerja non ASN Dinas Kota Banjarbaru. *Kognisia*, 7(April), 24–34. <https://doi.org/10.20527/kognisia.2024.04.003>
- F, M. H., Maulana, M. A., Zhimanaia, M. D., Saputra, R., & Satriadi. (2023). *Perumahan dan permukiman Provinsi Kepulauan Riau*. 01(06), 1227–1234.
- Fadilla, Y. N. (2025). Smart talent di pemerintah kabupaten. *E-Gov*, 3(1). <https://doi.org/10.71128/e-gov.v3i1.198>
- Gae, A. C. F., & Ardiansyah, A. (2025). Implementasi aplikasi E-Kinerja untuk meningkatkan kinerja ASN di Kecamatan Ende Timur. *Jurnal Abdi Masyarakat Indonesia*, 5(3), 1081–1090. <https://doi.org/10.54082/jamsi.1895>
- Gae, A. C. F., & Ardiensyah. (2025). Implementasi aplikasi E-Kinerja untuk meningkatkan kinerja ASN di Kecamatan Ende Timur. *Jurnal Abdi Masyarakat Indonesia*, 5(3), 1081–1090. <https://doi.org/10.54082/jamsi.1895>
- Harahap, N. A. (2024). Tinjauan terhadap penataan pegawai non-ASN pasca lahirnya Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 dalam perspektif ilmu hukum profetik. *Jurnal Ilmu Hukum*, 13(1), 2588–2593.
- Ibnu, E. (2024). *Apa itu reformasi birokrasi, dampak hingga tantangan penerapannya*. SmartID.
- Kementerian Agama RI (Cabang DKI). (2024). *E-Kinerja, tolak ukur dari tanggung jawab dan kinerja ASN*. <https://dki.kemenag.go.id/berita/e-kinerja-tolak-ukur-dari-tanggungjawab-dan-kinerja-asn-Np2k5>
- Kementerian PANRB. (2022). *Akhir pendataan tenaga non-ASN: Kementerian PANRB imbau instansi pemerintah verifikasi dan validasi data*. <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/akhir-pendataan-tenaga-non-asn-kementerian-panrb-imbau-instansi-pemerintah-verifikasi-dan-validasi-data>
- Kristi, J. K. E. (2023). Peran aplikasi Rampung Bayar pada sistem pengendalian internal di Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Cipta Karya Provinsi Jawa Tengah. 10(1), 35–45.
- Kurniawan, A., Syah, R. F., & Simandjorang, B. M. V. (2020). *Kajian model kesejahteraan Aparatur Sipil Negara: Insentif untuk ASN di daerah 3T*.
- Kurniawan, R. C. (2022). *Pengaruh perubahan status pegawai non ASN sebagai pegawai alih daya di Pemerintah Kabupaten Semarang*.
- MENPANRB. (2025, October). *Wujudkan birokrasi efektif melalui pengadaan aparatur yang berkualitas*.
- Muhaimin, L. O., Muthalib, A. A., & Nur, M. (2024a). Implementasi pengelolaan kinerja ASN berdasarkan peraturan kualitas dan kapasitas ASN pada Kantor Wilayah Kementerian Agama. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 4(2), 453–469. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v4i2.407>
- Muhaimin, L. O., Muthalib, A. A., & Nur, M. (2024b). Implementasi Pengelolaan Kinerja ASN berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 dalam meningkatkan kualitas dan kapasitas ASN pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sulawesi Tenggara. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 4(2), 453–469. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v4i2.407>
- Munir, M. (2025, February). *Menakar masa depan tenaga honorer: Peluang dan tantangan*. Kompasiana.

- PANRB. (2024, December). *Menteri PANRB: PPK instansi pemerintah agar maksimalkan penataan tenaga non-ASN*.
- PANRB. (2025, January). *Menilik ragam upaya pemerintah selesaikan penataan pegawai non-ASN*.
- Rahmi, Erwin, Angelia, R. R. O., & Desmon, A. (2024). *Ensiklopedia of Journal*, 6(2), 76–82. <http://jurnal.ensiklopediaku.org>
- Rawinarno, T., Shafiral, N., Widiarto, A., & Alynudin, S. (2023). Manajemen kinerja Aparatur Sipil Negara berbasis bekerja dari rumah (work from home). *JUNI: Jurnal Ilmu Administrasi*, 15(1), 114–130. <https://doi.org/10.55651/juni.v15i1.21>
- Rizke, D., Kosassy, S. O., Jamaris, S., & Jusari, D. (2025). Evaluasi implementasi sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia administrasi publik. *Jurnal Riset Pendidikan dan Publikasi*, 8, 2010–2015. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v8i1.42265>
- Saputra, D. J. (2022). Eksistensi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja ditinjau dari Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018. *Takuana: Jurnal Pendidikan, Sains, dan Humaniora*, 1(2), 122–129. <https://doi.org/10.56113/takuana.v1i2.38>
- Setyawati, R., Sujianto, S., & As'ari, H. (2024). Strategi implementasi kebijakan penataan pegawai non-ASN di Kabupaten Bengkalis. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 3(5), 3543–3554.
- Ummah, M. S. (2021). *Manajemen ASN. Sustainability (Switzerland)*, 11(1).
- Wulandari, S. (2024). Penguatan reformasi birokrasi di Indonesia menuju era Society 5.0. *Jurnal Public Relations (J-PR)*, 4(2), 51–61. <https://doi.org/10.31294/jpr.v4i2.3182>