

# Rekrutmen ASN Tenaga Kesehatan untuk Merespon Covid-19

Irfan<sup>1</sup>

Januarita Dyah Pitaloka<sup>2</sup>

Adif Rachmat Nugraha<sup>3</sup>

Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas Republik Indonesia

## Abstraksi

Kebijakan Reformasi Birokrasi dengan melakukan penataan ASN - Pegawai Negeri Sipil (PNS) salah satunya adalah dengan menetapkan kebijakan pembatasan penerimaan (*moratorium*) Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Hal tersebut didasarkan pada hasil *audit* akan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur sesuai dengan arah/rencana strategis pembangunan. Sebaran ASN-PNS selama ini tidak sesuai dengan kebutuhan kualifikasi dan kompetensi jabatan, dimana lebih banyak ASN-PNS pada jabatan administrasi umum, bukan tenaga teknis profesional. Mengacu pada pembagian tiga jabatan PNS yakni Struktural, Fungsional Umum, dan Fungsional Teknis, proporsi PNS di Instansi Daerah dominan pada Jabatan Fungsional Teknis. Namun, tidak meratanya persebaran JF Teknis, utamanya Tenaga Kesehatan menjadi satu masalah yang mengganjal saat ini. Salah satu contohnya adalah rasio dokter terhadap jumlah penduduk Indonesia sebesar 0,4, yang berarti Indonesia hanya memiliki 4 dokter yang melayani 10.000 penduduk.

**Kata Kunci:** rekrutmen asn; tenaga kesehatan; covid-19;

---

<sup>1</sup> Irfan adalah Perencana Madya di Direktorat Aparatur Negara Kementerian PPN/Bappenas Republik Indonesia. E-mail: irfan@bappenas.go.id

<sup>2</sup> Januarita Dyah Pitaloka adalah staf di Direktorat Aparatur Negara Kementerian PPN/Bappenas Republik Indonesia.

<sup>3</sup> Adif Rachmat Nugraha adalah staf di Direktorat Aparatur Negara Kementerian PPN/Bappenas Republik Indonesia.

## Rekrutmen ASN Tenaga Kesehatan untuk Merespon Covid-19

Irfan, Januarita Dyah Pitaloka, dan Adif Rachmat Nugraha

### I. Pendahuluan

Pada RPJMN 2015-2019 dalam rangka penerapan kebijakan Reformasi Birokrasi, pemerintah melakukan penataan ASN-Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang salah satunya dengan menetapkan kebijakan pembatasan penerimaan (*moratorium*) Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Kebijakan tersebut dimaksudkan agar Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Daerah melakukan *audit* organisasi dan penataan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur sesuai dengan arah/rencana strategis pembangunan serta melakukan redistribusi pegawai secara internal maupun lintas instansi, yang didasarkan pada hasil perhitungan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK).

Dari hasil penataan dan perhitungan kebutuhan pegawai yang dimaksud, diketahui masih terdapat kekurangan pegawai pada jabatan-jabatan tertentu yang antara lain disebabkan oleh besarnya jumlah pegawai yang memasuki batas usia pensiun dan pembentukan organisasi baru. Selain itu, sebaran ASN-PNS selama ini tidak sesuai dengan kebutuhan kualifikasi dan kompetensi jabatan, dimana lebih banyak ASN-PNS pada jabatan administrasi umum, bukan tenaga teknis profesional. Oleh karena itu, diperlukan penataan ASN-PNS pada instansi pemerintah dengan melakukan *assessment* kompetensi, redistribusi ASN-PNS, dan penambahan pegawai baru guna menjaga kualitas pelayanan publik terutama di sektor pelayanan dasar dengan tetap memperhatikan kemampuan keuangan negara.

Merujuk pada data BKN (per Desember 2019)<sup>4</sup>, Jumlah PNS nasional saat ini 4.189.121 orang, yang sebagian besar adalah PNS pada Instansi Daerah dengan besaran 77% (3.235.390 orang) dan sisanya merupakan PNS di Instansi Pusat sebesar 23% (953.371 orang). Mengacu pada pembagian tiga jabatan PNS yakni Struktural, Fungsional Umum, dan Fungsional Teknis, proporsi PNS di Instansi Daerah dominan pada Jabatan Fungsional Teknis, yakni sebesar 1.763.609 orang, dengan rincian Tenaga Pendidik sebesar 76% (1.347.451 orang), Tenaga Kesehatan sebesar 17% (291.360 orang), dan Teknis Lainnya sebesar 7% (124.789 orang).

Berangkat dari arahan Presiden Joko Widodo untuk memperkuat dan menghargai Jabatan Fungsional (JF) yang berbasis pada keahlian dan kompetensi<sup>5</sup>, keberadaan JF Teknis di daerah menjadi penting guna mengakselerasi upaya pemenuhan kebutuhan pelayanan dasar seperti pendidikan dan kesehatan, serta mendorong pengelolaan potensi unggulan daerah yang khas. Namun, tidak meratanya persebaran JF Teknis, utamanya Tenaga Kesehatan menjadi satu masalah yang mengganjal saat ini.

Salah satu contohnya adalah rasio dokter terhadap jumlah penduduk Indonesia sebesar 0,4, yang berarti Indonesia hanya memiliki 4 dokter yang melayani 10.000 penduduk. Jika diturunkan sampai ke level Provinsi, rasio tersebut akan lebih menunjukkan ketimpangannya lagi, dengan mengambil contoh Provinsi DKI Jakarta dengan Provinsi Banten. Rasio dokter dan penduduk di DKI Jakarta yakni sebesar 1:65, yang berarti terdapat

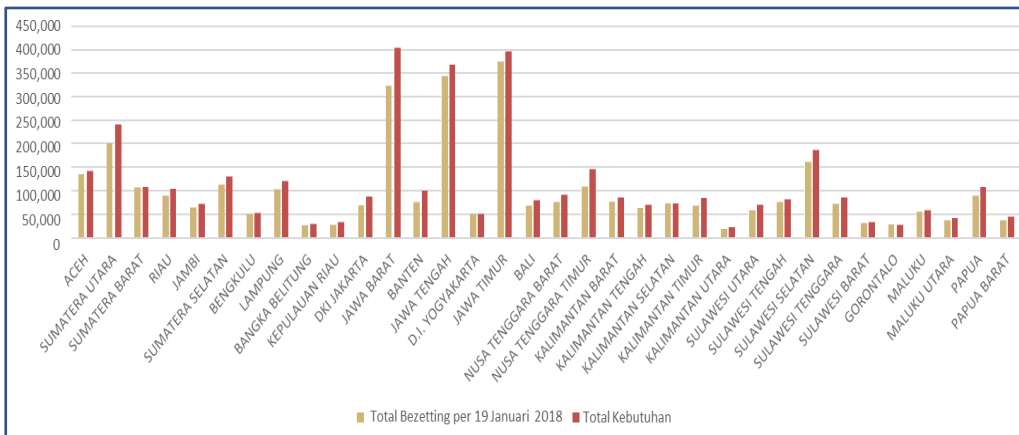
---

<sup>4</sup> Kedeputan Bidang Sistem Informasi Kepegawaian BKN. 2020. *Buku Statistik Pegawai Negeri Sipil Desember 2019*. Jakarta: BKN

<sup>5</sup> Disampaikan Presiden Joko Widodo dalam Pelantikan Presiden dan Wakil Presiden 2020-2024, pada 20 Oktober 2019. Diakses dari <https://jeo.kompas.com/naskah-lengkap-pidato-presiden-joko-widodo-dalam-pelantikan-periode-2019-2024>, pada 21 April 2020.

65 dokter untuk melayani 100.000 penduduk, sedangkan Banten sebesar 1:11, yang berarti 11 dokter harus melayani 100.000 penduduk<sup>6</sup>. Padahal DKI Jakarta dan Banten berlokasi bersebelahan, sehingga persoalan persebaran dan pemerataan Tenaga Kesehatan menjadi penting, utamanya dalam kondisi pandemi COVID-19 yang mensyaratkan kesiapan seluruh sektor dalam menghadapinya.

Selain tidak merata dalam persebaran, tingkat pemenuhan jabatan ASN baik jabatan manajerial, teknis, pendidikan, dan kesehatan terutama pada pemerintah daerah masih terdapat gap antara jumlah kebutuhan dengan jabatan yang sudah terisi sebagaimana terlihat pada gambar berikut.



**Gambar 1.** Komparasi Total Bezetting dan Kebutuhan Jabatan Manajerial, Teknis, Pendidikan dan Kesehatan seluruh Provinsi Indonesia

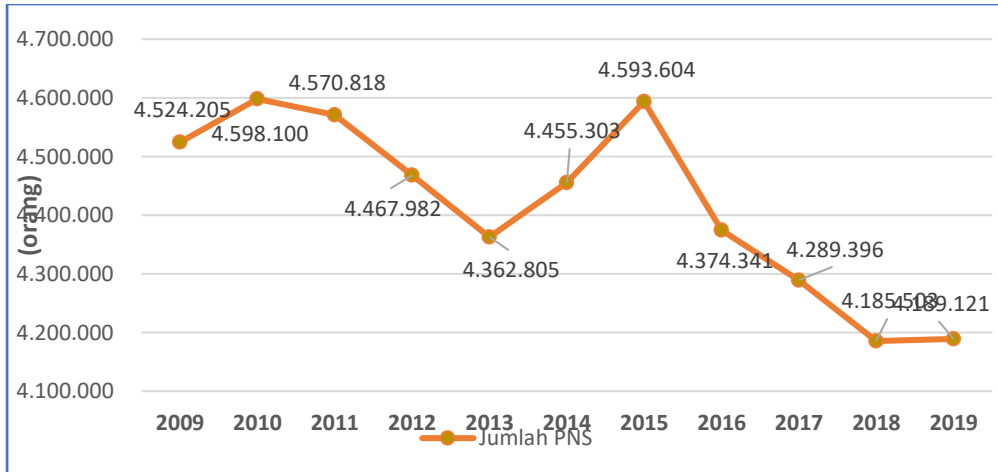
**Sumber:** Badan Kepegawaian Negara, 2018

**Keterangan:** 18 Provinsi memiliki ketimpangan kebutuhan dengan total bezetting tahun 2018

Kondisi tersebut di atas, menjadi sangat kritis ketika saat ini dunia internasional termasuk Indonesia menghadapi kondisi darurat/bencana pandemi covid-19. Berbagai kebijakan diambil oleh pemerintah pusat dan daerah, baik berupa pembentukan tim gabungan (satgas penanggulangan covid-19), penambahan dukungan tenaga kesehatan dari instansi pemerintah (TNI/POLRI dan KL/Daerah), maupun perekrutan relawan tenaga kesehatan dari mahasiswa Kedokteran dan Akademi/Sekolah Perawat.

Selain Tenaga Kesehatan, secara umum juga perlu upaya pemenuhan ASN pada instansi pemerintah dengan menuntaskan proses rekrutmen CPNS formasi tahun 2019 yang telah berjalan, dan penyusunan rencana rekrutmen CPNS formasi tahun 2020. Dalam kondisi pandemi COVID-19 saat ini, proses rekrutmen ASN formasi 2019 akan mengalami keterlambatan atau penundaan, termasuk rekrutmen untuk formasi tahun 2020 yang berpotensi ditunda pada tahun berikutnya. Padahal, tren saat ini menunjukkan bahwa terjadi penurunan jumlah PNS sepanjang tahun 2015 sampai 2018 melalui kebijakan moratorium PNS selama dua tahun terakhir, meskipun di tahun 2019 terjadi sedikit kenaikan yaitu sebesar 0,09% (lihat Gambar 2).

<sup>6</sup> Kompas, 21 April 2020, *Menimbang Rasio Tenaga Medis Hadapi Covid-19*, diakses dari <https://bebas.kompas.id/baca/riset/2020/04/21/menimbang-rasio-tenaga-medis-hadapi-covid-19/>, pada 21 April 2020.



**Gambar 2.** Pertumbuhan PNS Tahun 2010-2019

Berkaitan dengan hal tersebut, perlu dirumuskan langkah-langkah kebijakan yang tepat bagi pemerintah untuk mengatasi tantangan di atas guna mendukung kinerja penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, mengingat bahwa kondisi COVID-19 kini berpotensi tidak hanya bertahan dalam hitungan bulan, namun juga dalam jangka waktu yang lebih lama.

## II. Mekanisme Pengadaan dan Pemenuhan Kebutuhan ASN

Sesuai dengan UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), yang masing-masing telah diatur melalui peraturan pelaksana UU ASN, yakni PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan PP No. 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK. Sebagaimana diatur dalam UU ASN, pengisian jabatan PNS dilakukan melalui mekanisme pengadaan PNS yang mengacu pada penetapan kebutuhan yang ditetapkan oleh Menteri yang menyelenggarakan urusan di bidang pendayagunaan aparatur negara (Pasal 58 Ayat 2), sedangkan mekanisme pengadaan PPPK dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pada Instansi Pemerintah—di Pusat dan Daerah—dimana jenis jabatan yang dapat diisi oleh PPPK diatur dalam Peraturan Presiden (Pasal 94 Ayat 1). Namun demikian, mekanisme pengadaan PNS dan PPPK harus dilandasi pada kebutuhan jumlah dan jenis jabatan berdasarkan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), yang disusun dalam jangka waktu lima tahun, dan diperinci per tahun berdasarkan prioritas kebutuhan, sebagaimana telah detail diatur dalam PermenPANRB No. 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.

Secara ideal, seluruh Instansi Pemerintah harus melakukan *exercise* rencana kebutuhan riil berdasarkan Anjab dan ABK (Pasal 56 UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN), dimana hal tersebut juga berkaitan dengan penataan struktur kelembagaan Instansi Pemerintah Daerah yang mengacu kepada pencapaian sasaran pembangunan daerah sesuai kondisi dan potensi daerah sebagaimana diatur dalam PP No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Selanjutnya, hasil *exercise* tersebut dikomunikasikan dan diajukan kepada Kementerian PANRB (dapat melalui aplikasi e-formasi 4.1) sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan persetujuan formasi. Pada rencana kebutuhan riil ASN dimaksud, setiap instansi pemerintah sudah dapat memetakan jabatan-jabatan mana saja pada lingkungan Instansi Pemerintah dimaksud yang akan di isi dengan PNS (Pasal 5, PP Nomor

11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS), dan mana yang dapat diisi dengan PPPK (Pasal 4, PP No. 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK).

Dalam mendukung proses pengisian jabatan ASN (PNS dan PPPK), perlu didukung dengan kelengkapan peraturan/kebijakan teknis dan instrumen baik dan tepat, yang mampu menghasilkan CASN yang berkualitas dan kompeten, khususnya terkait dengan proses rekrutmen PPPK yang sampai saat ini masih perlu penguatan. Mekanisme lain dalam rangka pemenuhan kebutuhan ASN-PNS, terutama dalam rangka memenuhi kualifikasi dan kompetensi jabatan ASN, dapat dilakukan dengan redistribusi ASN dengan pemerataan sebaran PNS. Regulasi saat ini hanya mengatur tentang mutasi, sebagaimana diatur dalam Pasal 190-197 PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, dengan penekanan bahwa setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam Instansi Pusat, antarinstansi Pusat, 1 Instansi Daerah, antarinstansi Daerah, antarinstansi Pusat dan Daerah, dan ke Perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri (Pasal 190 Ayat 2). Untuk hal ini diperlukan kebijakan dari pengambil kebijakan dan pejabat pembina kepegawaian setiap instansi pemerintah.

### III. Pemenuhan Kebutuhan ASN di Masa Pandemi COVID-19

Merespon semakin merebaknya pandemi COVID-19, Pemerintah telah menunda pelaksanaan tahapan seleksi CPNS Formasi Tahun 2019 sampai ditetapkannya kebijakan lebih lanjut berdasarkan evaluasi yang akan dilaksanakan oleh Panitia Seleksi Nasional, sebagaimana tertuang dalam Surat MenPANRB No. B/318/M.SM.01.00/2020 tanggal 17 Maret 2020 perihal Penundaan Jadwal Pelaksanaan SKB Seleksi CPNS Formasi Tahun 2019. Namun demikian, mengingat bahwa belum dapat dipastikan sampai seberapa lama pandemi COVID-19 akan berlangsung, dan sejauh mana dampak yang akan ditimbulkan, perlu disiapkan berbagai opsi guna memenuhi kebutuhan ASN di Instansi Pemerintah terutama dalam pemenuhan pelayanan publik, salah satunya pemenuhan tenaga kesehatan (medis) dalam rangka menanggulangi dampak pandemi COVID-19 di daerah.

Setelah pelonggaran moratorium penerimaan CPNS, sudah dilaksanakan 3 kali rekrutmen CPNS sejak tahun 2017, dengan menerapkan pola rekrutmen *zero growth* berupa jumlah rekrutmen CPNS disesuaikan dengan jumlah PNS yang pensiun, dan pola *minus growth*, berupa pola rekrutmen dengan pengurangan pertumbuhan, rekrutmen CPNS tidak lagi berupa “tambal sulam” yang hanya menyesuaikan dengan jumlah PNS yang pensiun, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing instansi pada saat itu. Penetapan kebutuhan pegawai memperhatikan kriteria antara lain rencana strategis pembangunan, mandat organisasi, jumlah pegawai yang pensiun, jumlah PNS yang ada, rasio belanja pegawai dalam APBD, karakteristik potensi daerah, dan daerah otonomi baru. Adapun jumlah formasi ASN-CPNS yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut:

- 1) Tahun 2017 sebanyak 37.160 formasi, terdiri dari: a) Instansi pusat: 36.660 formasi, dan b) Instansi daerah : 500 formasi (Kaltara).
- 2) Tahun 2018 sebanyak 238.015 formasi, terdiri dari: a) instansi pusat: 51.271 formasi, dan b) instansi daerah: 186.774 formasi.
- 3) Tahun 2019 sebanyak 152.250 formasi, terdiri dari; a) instansi pusat; 37.425 formasi, dan b) instansi daerah: 114.825 formasi

Berdasarkan data tahun 2019, tingkat pemenuhan ASN tenaga kesehatan pada rumah sakit dan puskesmas baru mencapai 58,15% secara nasional. Dari kebutuhan sebanyak 553.386 orang, hanya terisi sebanyak 321.837 orang, sehingga masih terdapat gap atau kekurangan sebanyak 231.549 orang.

Salah satu kebijakan yang diambil pemerintah untuk mendukung ketersediaan sumber daya manusia dalam rangka menanggulangi Pandemi COVID-19 adalah dengan merekrut relawan medis dan non medis sebanyak lebih kurang 17.190 orang. Berkenaan dengan relawan medis dapat berasal dari para alumni maupun mahasiswa tingkat akhir dari pendidikan kedokteran, keperawatan dan farmasi. Selain pengadaan CPNS, pemenuhan kebutuhan ASN dapat dipenuhi dengan pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Sesuai dengan PP 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK, PPPK dapat diangkat dalam jabatan ASN meliputi: Jabatan Fungsional (JF) dan Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Utama, dan Madya. Pengisian jabatan tersebut dilakukan sesuai mekanisme, dan telah direncanakan dalam rencana kebutuhan PPPK berdasarkan Anjab dan ABK dalam jangka waktu lima tahunan dan dirinci dalam rencana tahunan.

Rencana kebutuhan PPPK disusun dan diajukan oleh Pejabat Pembinaan Kpegawaian kepada Presiden melalui Menteri PAN dan RB, untuk kemudian ditetapkan formasinya dengan Keputusan Menteri PAN dan RB. Pengadaan PPPK untuk mengisi jabatan JF dapat dilakukan secara nasional ataupun instansional. Persyaratan PPPK untuk jabatan JF antara lain: memiliki kualifikasi pendidikan sesuai dengan persyaratan jabatan, batas usia minimal 20 tahun dan maksimal satu tahun sebelum batas usia tertentu pada jabatan yang akan dilamar sesuai peraturan perundang-undangan, memiliki sertifikasi kompetensi jika disyaratkan jabatan, berkelakuan baik, dan nonpartisan.

Melihat dari ketentuan tentang proses pengadaan ASN, baik untuk CPNS dan PPPK, secara umum akan melalui proses yang sama antara lain, perencanaan, persetujuan formasi, pembentukan tim seleksi, seleksi administrasi, teknis kompetensi/substansi, wawancara, pengumuman secara terbuka, dan pengangkatan. Prinsip dari pengadaan ASN adalah dilaksanakan secara *fair*, transparan, dan berdasarkan hasil terbaik sesuai tes tanpa ada kecurangan dan diskriminasi. Perbedaan pada rekrutmen PPPK, bisa dilaksanakan seleksi secara instansi (bukan nasional) sesuai dengan kebutuhan yang telah direncanakan dan disetujui formasinya. Hal ini sebenarnya dapat memberi solusi untuk pengangkatan PPPK pada sektor tertentu untuk pemenuhan kebutuhan dengan kebijakan khusus, seperti halnya pemenuhan kebutuhan ASN tenaga kesehatan.

Berkaitan dengan relawan yang saat telah direkrut untuk penanggulangan pandemi COVID-19, kedepan dapat diprioritaskan untuk menjadi PPPK, namun tetap melalui seleksi, dan memenuhi syarat jabatan yang dipersyaratkan. Menurut hemat kami, untuk relawan yang berasal dari mahasiswa tingkat akhir pendidikan kedokteran, keperawatan, dan/atau farmasi yang telah mengabdikan dirinya dalam penanggulangan COVID-19 dengan kebijakan khusus diberikan penghargaan dapat menjadi PPPK setelah mereka memenuhi syarat jabatan ASN yaitu menyelesaikan pendidikan dan mendapatkan ijazah kelulusan. Sedangkan dari sisi kompetensi sudah dapat dianggap terpenuhi karena sudah menjalani pekerjaan sebagai relawan penanggulangan COVID-19.

#### **IV. Rekomendasi**

##### **Jangka Panjang**

2. Melengkapi dan menyempurnakan perangkat regulasi dan instrumen teknis terkait manajemen ASN (UU No. 5 Tahun 2014), khususnya berkaitan dengan penempatan, pola karir, promosi dan mutasi, pengembangan, penggajian, tunjangan serta fasilitas (GTF), dan pensiun sebagai dasar untuk melakukan pemerataan sebaran dan kualitas PNS, utamanya di daerah.

3. Implementasi redistribusi PNS melalui 2 pendekatan<sup>7</sup>, yakni:
  - a) *Sentralistik dan Sektorial* yang sarat dengan intervensi Pusat, melalui mutasi horizontal dalam bentuk (i) *tour of duty*, yakni perpindahan dilakukan pada sektor dan level manajerial yang sama, dan (ii) *tour of area*, yakni perpindahan dengan wilayah kerja yang berbeda; dan (iii) *hybrid*, yakni perpaduan antara keduanya. Implementasi konsep ini mensyaratkan penetapan *single salary (living cost, performance, position)* yang tidak membedakan penghasilan Instansi Pusat ataupun Daerah sebagai faktor penarik;
  - b) *Desentralistik*, melalui mutasi di intra Instansi Pemerintah Daerah, dengan asumsi bahwa pemerintah daerah yang paling mengetahui dan mampu menyelesaikan permasalahannya sendiri. Dalam hal ini, pemerintah pusat hanya memberikan koridor regulasi dan pemantauan.

### Jangka Menengah dan Pendek

1. Menuntaskan proses pelaksanaan seleksi CPNS formasi tahun 2019 yang saat ini sedang ditunda akibat pandemik COVID-19 secepatnya setelah tanggap darurat pandemik COVID-19 berakhir ataupun reda pada tahun 2020. Namun demikian, perlu dipikirkan juga beberapa alternatif metode dan instrumen untuk melanjutkan Tes Kompetensi Bidang (TKB) dan proses selanjutnya seperti wawancara, jika proses tanggap bencana COVID-19 berlarut sampai akhir tahun 2019.
2. Tetap menyiapkan rencana rekrutmen formasi tahun 2020 sesuai kebutuhan dan rencana yang telah disusun, walaupun proses seleksi akan diundur pada tahun 2021.
3. Dalam kaitannya untuk merespon pandemi COVID-19, beberapa langkah dapat dilakukan, antara lain:
  - a) Pengadaan khusus CPNS dan PPPK sebagai respon dari Pandemi COVID-19 (dengan mengutamakan lowongan Tenaga Kesehatan atau jabatan yang berkaitan dengan penanggulangan COVID-19) dengan mengutamakan mereka yang telah berperan sebagai relawan dalam penanggulangan pandemi COVID-19 melalui dasar hukum Keputusan Presiden;
  - b) Pengadaan PPPK untuk Tenaga Kesehatan sebagaimana diatur dalam PermenPANRB No. 2 Tahun 2019 tentang Pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja untuk Guru, Dosen, Tenaga Kesehatan, dan Penyuluh Pertanian.
4. Meskipun tidak diatur dalam regulasi, bahkan dilarang dalam Pasal 96 PP No. 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK, mengacu pada kondisi pandemik COVID-19, dapat dimungkinkan dilakukan pengadaan Pegawai Non-PNS pada Rumah Sakit BLU dan Instansi Pemerintah Daerah yang menyelenggarakan urusan Kesehatan, dengan kontrak waktu yang mengikat (6-12 bulan) dan didukung pendanaan yang memadai.

### Daftar Pustaka

Haris Faozan. 2019. Kajian LAN terkait Rekomendasi Kebijakan Redistribusi ASN di Daerah, paparan disampaikan dalam Diskusi Kebijakan Redistribusi ASN di Daerah, Direktorat Otonomi Daerah Bappenas, 26 April 2019.

---

<sup>7</sup> Haris Faozan. 2019. *Kajian LAN terkait Rekomendasi Kebijakan Redistribusi ASN di Daerah*, paparan disampaikan dalam Diskusi Kebijakan Redistribusi ASN di Daerah, Direktorat Otonomi Daerah Bappenas, 26 April 2019.

- Kedeputan Bidang Sistem Informasi Kepegawaian. 2020. *Buku Statistik Pegawai Negeri Sipil Desember 2019*. Jakarta: BKN.
- Kementerian Perencanaan dan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. 2015. Agenda Pembangunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019. <https://www.bappenas.go.id/id/data-dan-informasi-utama/publikasi/rencana-pembangunan-dan-rencana-kerja-pemerintah>, diakses pada 21 April 2020.
- Kompas. 2019. Naskah Lengkap Pidato Presiden Joko Widodo dalam Pelantikan Periode 2019-2024. <https://jeo.kompas.com/naskah-lengkap-pidato-presiden-joko-widodo-dalam-pelantikan-periode-2019-2024>, diakses pada 21 April 2020.
- Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah No. 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja
- Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah
- Peraturan Menteri PANRB No. 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja
- Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Yuniarto, Topan. 2019. Menimbang Rasio Tenaga Medis Hadapi Covid-19. <https://bebas.kompas.id/baca/riset/2020/04/21/menimbang-rasio-tenaga-medis-hadapi-covid-19/>, diakses pada 21 April 2020.