



MODUL PELATIHAN DASAR CALON PNS MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
NATIONAL INSTITUTE of PUBLIC ADMINISTRATION

DAFTAR ISI

A. PENDAHULUAN	6
1. Deskripsi Singkat	6
2. Hasil Belajar	8
3. Indikator Hasil Belajar	8
4. Materi Pokok	8
5. Waktu	8
B. KEGIATAN BELAJAR	9
Kegiatan Belajar I : Kedudukan, Peran, Hak dan Kewajiban, dan Kode Etik ASN	9
1. Uraian Materi	9
a. Kedudukan ASN	9
c. Hak dan Kewajiban ASN	11
d. Kode Etik dan Kode Perilaku ASN	16
2. Rangkuman	18
3. Latihan/Tugas	18
Kegiatan Belajar 2 : Konsep Sistem Merit Dalam Pengelolaan ASN	20
1. Uraian Materi	20
a. Pengantar	20
b. Konsep Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN	20
c. Kelembagaan dan Jaminan Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN	25
2. Rangkuman	26
3. Soal Latihan	26
Kegiatan Belajar 3 : Mekanisme Pengelolaan ASN	27
1. Uraian Materi	27
a. Pengantar	27
b. Manajemen PNS dan PPK.	27
c. Pengelolaan Jabatan Pimpinan Tinggi	42
d. Organisasi	47
e. Sistem Informasi ASN	47
f. Penyelesaian Sengketa	48
2. Rangkuman	48
3. Latihan/Tugas	50

MODUL 1

MODUL MANAJEMEN ASN

A. PENDAHULUAN

1. Deskripsi Singkat

Sebagai salah satu sumber daya dalam pemerintahan, Aparatur Sipil Negara (ASN) mempunyai peran yang amat penting dalam rangka menciptakan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang Undang Dasar Tahun 1945. Sejalan dengan program prioritas pemerintah periode 2019 – 2024 mengenai pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM), ASN Indonesia harus menjadi pekerja keras, dinamis, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Kesemuanya itu diperlukan dalam rangka mencapai tujuan yang dicita-citakan oleh bangsa Indonesia.

Tantangan yang dihadapi oleh ASN dalam mencapai tujuan tersebut semakin banyak dan berat, baik berasal dari luar maupun dalam negeri yang menuntut ASN Indonesia untuk meningkatkan profesionalitasnya dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sebagai contoh, perkembangan teknologi komunikasi dan transportasi menjadikan aksesibilitas menjadi semakin mudah untuk berhubungan dari suatu negara ke negara lain, globalisasi ekonomi menjadi semakin nyata yang ditandai dengan persaingan yang tinggi di tingkat internasional. Ketentuan-ketentuan yang berlaku secara internasional harus dapat diikuti oleh birokrasi Indonesia dengan baik jika kita ingin dapat memenangkan persaingan tersebut.

Namun dalam kenyataannya sistem birokrasi kita masih menjadi hambatan dalam pembangunan, yang ditandai dengan masih rendahnya kinerja pelayanan birokrasi dan masih tingginya angka korupsi di Indonesia. Hal ini juga menjadi prioritas dalam program pemerintah 2019 – 2024 yang ingin memangkas dan menyederhanakan birokrasi. Pada tahun 2019, daya saing Indonesia yang tergambar pada *Global Competitiveness Rank* turun 5 (lima) peringkat menjadi rangking 50 dari 141 negara (World Economic Forum, 2019). Salah satu penyebabnya adalah regulasi perizinan investasi di Indonesia yang terlalu rumit dan institusi pemerintah yang belum terlalu ramah investasi.

Laporan Bank Dunia melalui *Worldwide Governance Indicators* juga menunjukkan bahwa efektivitas pemerintahan (*Government Effectiveness*) Indonesia masih sangat rendah, dengan nilai indeks di tahun 2017 adalah 0,01 dalam rentang skala -2,5 sampai 2,5. Selain itu Indeks Persepsi Korupsi (*The Corruption Perceptions Index*) Indonesia tahun 2018 yang dirilis oleh *Transparency International* juga masih rendah yaitu pada nilai indeks 38 (dari nilai indeks bersih korupsi 100) dan berada pada ranking 89 dari 180 negara pada tahun 2017. Hal ini tentunya menjadi kendala karena pembangunan nasional dalam era persaingan global menuntut adanya birokrasi yang efisien, berkualitas, transparan, dan akuntabel, terutama terhadap prospek bidang investasi di Indonesia.

Selain menghadapi permasalahan internasional, birokrasi kita juga masih dihadapkan kepada permasalahan - permasalahan dalam negeri seperti pelayanan kepada masyarakat yang kurang baik, politisasi birokrasi terutama terjadi semenjak era desentralisasi dan otonomi daerah, yang kadang dapat mengancam keutuhan persatuan dan kesatuan bangsa. Dengan kata lain birokrasi kita belum profesional untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik.

Untuk mewujudkan birokrasi yang profesional dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut, pemerintah melalui Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah bertekad untuk mengelola aparatur sipil negara menjadi semakin profesional. Undang-undang ini merupakan dasar dalam manajemen aparatur sipil negara yang bertujuan untuk membangun aparat sipil negara yang memiliki integritas, profesional dan netral serta bebas dari intervensi politik, juga bebas dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat.

UU ASN mencoba meletakkan beberapa perubahan dasar dalam manajemen SDM. Pertama, perubahan dari pendekatan *personel administration* yang hanya berupa pencatatan administratif kepegawaian kepada *human resource management* yang menganggap ASN sebagai 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 kompetisi dan kompetensi ASN dalam promosi dan pengisian jabatan. UU ASN juga menempatkan pegawai ASN sebagai sebuah profesi yang harus memiliki standar pelayanan profesi, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku profesi, pendidikan dan pengembangan profesi, serta memiliki organisasi profesi yang dapat menjaga nilai-nilai dasar profesi.

Modul ini akan membahas tentang konsep dan kebijakan manajemen ASN, dan bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan di instansi pemerintah, dan termasuk di dalamnya adalah hal-hal apa yang harus diperhatikan agar manajemen ASN dapat mencapai tujuannya yaitu untuk menciptakan profesionalisme ASN.

Melalui modul ini Saudara diharapkan bisa memahami secara utuh konsep dan kebijakan tersebut. Secara lebih spesifik, Saudara diharapkan bisa memahami dan menjelaskan:

- a. Kedudukan, peran, hak dan kewajiban, dan kode etik ASN
- b. Konsep sistem merit dalam pengelolaan ASN
- c. Mekanisme pengelolaan ASN

2. Hasil Belajar

Setelah mengikuti mata Pelatihan ini, peserta diharapkan mampu memahami kedudukan, peran, hak dan kewajiban, dan kode etik ASN, konsep sistem merit dalam pengelolaan ASN, dan pengelolaan ASN.

3. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat:

- a. menjelaskan kedudukan, peran, hak dan kewajiban, kode etik dan kode perilaku ASN;
- b. menjelaskan konsep sistem merit dalam pengelolaan ASN;
- c. menjelaskan mekanisme pengelolaan ASN.

4. Materi Pokok

Materi pokok mata Pelatihan ini adalah :

- a. kedudukan, peran, hak dan kewajiban, dan kode etik ASN;
- b. konsep sistem merit dalam pengelolaan ASN; dan
- c. mekanisme pengelolaan ASN.

5. Waktu

Alokasi waktu: 2 sesi (6 JP)

B. KEGIATAN BELAJAR

Kegiatan Belajar I : Kedudukan, Peran, Hak dan Kewajiban, dan Kode Etik ASN

1. Uraian Materi

Dalam kegiatan belajar I Anda akan diajak mendiskusikan tentang kedudukan, peran, hak dan kewajiban, dan kode etik ASN. Setelah mendiskusikan konsep ini, Saudara diharapkan bisa memahami dan menjelaskan bagaimana kedudukan, peran, hak dan kewajiban, dan kode etik ASN. Untuk itu Saudara diminta membaca dengan cermat sebelum mengikuti pelatihan dan mendiskusikan dengan detail di kelas dengan instruktur dan teman serta mencoba mengerjakan soal-soal yang sudah ada.

a. Kedudukan ASN

Pegawai ASN 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. Untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, pengelolaan ASN diatur dalam Manajemen ASN. Manajemen ASN lebih menekankan kepada pengaturan profesi pegawai sehingga diharapkan akan tersedia sumber daya ASN yang unggul dan selaras dengan perkembangan jaman.

Kedudukan atau status jabatan ASN dalam sistem birokrasi selama ini dianggap belum sempurna untuk menciptakan birokrasi yang profesional. Untuk dapat membangun profesionalitas birokrasi, maka konsep yang dibangun dalam UU ASN tersebut harus jelas. Berikut beberapa konsep yang ada dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Berdasarkan jenisnya, Pegawai ASN terdiri atas:

1) Pegawai Negeri Sipil (PNS)

PNS merupakan warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional.

2) Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)

PPPK adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam

rangka melaksanakan tugas pemerintahan sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan perundang-undangan. Kehadiran PPPK dalam manajemen ASN menegaskan bahwa tidak semua pegawai yang bekerja untuk pemerintah harus berstatus sebagai PNS, namun dapat berstatus sebagai pegawai kontrak dengan jangka waktu tertentu. Hal ini bertujuan untuk menciptakan budaya kerja baru menumbuhkan suasana kompetensi di kalangan birokrasi yang berbasis pada kinerja.

Pegawai ASN berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan Instansi Pemerintah serta harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik. Pegawai ASN dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik. Selain untuk menjauhkan birokrasi dari pengaruh partai politik, hal ini dimaksudkan untuk menjamin keutuhan, kekompakan dan persatuan ASN, serta dapat memusatkan segala perhatian, pikiran, dan tenaga pada tugas yang dibebankan kepadanya.

Kedudukan ASN berada di pusat, daerah, dan luar negeri. Namun demikian pegawai ASN merupakan satu kesatuan. Kesatuan bagi ASN ini sangat penting, mengingat dengan adanya desentralisasi, otonomi daerah dan sering muncul isu putra daerah yang menyebabkan perkembangan birokrasi menjadi stagnan di daerah-daerah. Kondisi tersebut merupakan ancaman bagi kesatuan bangsa.

b. Peran ASN

Pegawai ASN memiliki peran 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.

Untuk dapat menjalankan perannya dengan baik, Pegawai ASN memiliki fungsi sebagai:

- 1) Pelaksana kebijakan publik;
- 2) Pelayan publik; dan
- 3) Perekat dan pemersatu bangsa

Selanjutnya Pegawai ASN bertugas untuk:

- 1) Melaksanakan kebijakan yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam hal ini, ASN harus mengutamakan kepentingan publik dan masyarakat luas serta mengutamakan pelayanan yang berorientasi pada kepentingan publik.

2) Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas.

Pelayanan publik merupakan kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik dengan tujuan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu ASN dituntut untuk profesional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.; dan

3) Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

ASN senantiasa dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah. Selain itu, ASN juga senantiasa menjunjung tinggi martabat ASN serta senantiasa mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan diri sendiri, seseorang dan golongan. Dalam UU ASN disebutkan bahwa dalam penyelenggaraan dan kebijakan manajemen ASN, salah satu diantaranya asas persatuan dan kesatuan. ASN harus selalu mengutamakan dan mementingkan persatuan dan kesatuan bangsa (kepentingan bangsa dan Negara di atas segalanya).

c. Hak dan Kewajiban ASN

Dalam penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN, dikenal adanya asas proporsionalitas yang mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban pegawai ASN.

Hak adalah suatu kewenangan atau kekuasaan yang diberikan oleh hukum, suatu kepentingan yang dilindungi oleh hukum, baik pribadi maupun umum. Dapat diartikan bahwa hak adalah sesuatu yang patut atau layak diterima. Agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dapat meningkatkan produktivitas, menjamin kesejahteraan ASN dan akuntabel, maka setiap ASN diberikan hak. Dalam UU ASN, Hak PNS dan PPPK adalah sebagai berikut:

1) PNS berhak memperoleh:

- a. gaji, tunjangan, dan fasilitas;
- b. cuti;
- c. jaminan pensiun dan jaminan hari tua;
- d. perlindungan; dan
- e. pengembangan kompetensi

Gaji, tunjangan dan fasilitas yang diterima oleh PNS diatur dengan Peraturan Pemerintah. Sementara itu, cuti diberikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK)

atau pejabat di lingkungannya yang diberikan kewenangan oleh PPK. Cuti yang dapat diambil oleh PNS yaitu cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit, cuti melahirkan, cuti karena alasan penting, cuti bersama dan cuti diluar tanggungan negara. Hak atas setiap cuti tersebut dapat digunakan oleh setiap PNS dengan mengikuti peraturan dan perundangan yang berlaku.

PNS juga berhak atas jaminan pensiun dan jaminan hari tua yang diberikan kepada PNS yang telah berhenti bekerja, baik berhenti karena meninggal dunia, atas permintaan sendiri, mencapai Batas Usia Pensiun (BUP), diberhentikan dengan hormat karena perampingan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini, diberhentikan dengan hormat karena kondisi jasmani dan/atau rohani yang tidak memungkinkan. Jaminan tersebut diberikan sebagai perlindungan kesinambungan penghasilan hari tua, hak, dan penghargaan atas pengabdian selama menjadi PNS dan diberikan dalam program jaminan sosial nasional yang berasal dari pemerintah selaku pemberi kerja dan iuran PNS yang bersangkutan.

Hak perlindungan seperti disebutkan diatas wajib disediakan oleh Pemerintah untuk PNS berupa:

- a. jaminan kesehatan;
- b. jaminan kecelakaan kerja;
- c. jaminan kematian; dan
- d. bantuan hukum.

Perlindungan berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja dan jaminan kematian mencakup jaminan sosial yang diberikan dalam program jaminan sosial nasional. Sedangkan bantuan hukum adalah berupa pemberian bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait dengan pelaksanaan tugasnya.

Terkait dengan pengembangan kompetensi yang merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rancangan pengembangan karier, setiap PNS memiliki hak untuk dikembangkan baik pada kompetensi manajerial, kompetensi teknis maupun kompetensi sosial kultural berdasarkan kebutuhan yang telah dipetakan.

2) Sementara itu, PPPK berhak memperoleh:

- a. gaji dan tunjangan;
- b. cuti;
- c. perlindungan; dan
- d. pengembangan kompetensi

Gaji dan tunjangan yang diterima oleh PPPK berlaku sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi PNS. Terkait dengan cuti, setiap PPPK berhak menerima cuti yang diberikan oleh PPK; cuti tersebut meliputi cuti tahunan, cuti sakit, cuti melahirkan dan cuti Bersama.

Untuk hak perlindungan seperti disebutkan diatas wajib disediakan oleh Pemerintah untuk PPPK dijabarkan lebih lanjut sebagai berikut:

- a. jaminan hari tua;
- b. jaminan kesehatan;
- c. jaminan kecelakaan kerja;
- d. jaminan kematian; dan
- e. bantuan hukum.

Perlindungan berupa jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan jaminan kematian dilaksanakan sesuai dengan sistem jaminan sosial nasional. Sedangkan bantuan hukum adalah pemberian bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait pelaksanaan tugasnya.

Dalam hal pengembangan kompetensi, PPPK diberikan kesempatan untuk pengayaan pegetahuan yang sesuai dengan perencanaan pengembangan kompetensi di instansi pemerintah. Pengembangan kompetensi tersebut diberikan dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja PPPK yang bersangkutan.

Selanjutnya, sesuai dengan asas proporsionalitas, hak yang diterima ASN diiringi dengan kewajiban yang harus dipenuhi. Kewajiban adalah suatu beban atau tanggungan yang bersifat kontraktual. Dengan kata lain kewajiban adalah sesuatu yang sepatutnya diberikan. Dalam UU ASN, disebutkan kewajiban Pegawai ASN antara lain:

- 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; ^[1]_[SEP]
- c. melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang; ^[1]_[SEP]
- d. menaati ketentuan peraturan perundang-undangan; ^[1]_[SEP]
- e. melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
- f. menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;

- g. menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- h. bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Secara ringkas, meskipun PNS dan PPPK menduduki jabatan dan melaksanakan tugas pemerintahan, terdapat beberapa perbedaan yang dapat dilihat pada tabel dibawah:

Tabel 1
Perbandingan PNS dan PPPK

No.	PNS	PPPK
1.	Manajemen PNS terdiri dari: penetapan pegawai; pengadaan; pangkat dan jabatan; pengembangan karir; pola karir; promosi; mutasi ; penilaian kinerja; penggajian dan tunjangan; penghargaan; disiplin; pemberhentian; jaminan pensiun dan jaminan hari tua ; dan perlindungan.	Manajemen PPPK terdiri dari: penetapan pegawai; pengadaan; penilaian kinerja; penggajian dan tunjangan; pengembangan kompetensi; pemberian penghargaan; disiplin; pemutusan hubungan perjanjian kerja; dan perlindungan.
2.	Dapat menduduki seluruh jabatan ASN	Hanya dapat menduduki Jabatan Fungsional, Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Utama dan Madya tertentu serta jabatan lain yang bukan merupakan jabatan struktural tetapi menjalankan fungsi manajemen di instansi pemerintah kecuali JPT utama dan madya di bidang rahasia negara, pertahanan, keamanan, pengelolaan aparatur negara,

No.	PNS	PPPK
		kesekretariatan negara, pengelolaan sumber daya alam.
3.	Berusia paling rendah 18 (delapan belas) tahun dan paling tinggi 35 (tiga puluh lima) tahun pada saat melamar.	Berusia paling rendah 20 (dua puluh) tahun dan paling tinggi 1 (satu) tahun sebelum batas usia tertentu pada jabatan yang akan dilamar sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
4.	Melalui seleksi administrasi, seleksi kompetensi dasar dan seleksi kompetensi bidang.	Melalui seleksi administrasi dan seleksi kompetensi.
5.	Menjalani masa percobaan selama 1 (satu) tahun.	Tidak menjalani masa percobaan.
6.	Berstatus sebagai pegawai tetap.	Diangkat dengan Perjanjian Kerja untuk jangka waktu tertentu (paling singkat 1 tahun) dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan perundang-undangan.
7.	Memiliki Nomor Induk Pegawai secara Nasional.	Memiliki Nomor Induk PPPK.
8.	Memiliki hak terhadap gaji, tunjangan, dan fasilitas; cuti; jaminan pensiun dan jaminan hari tua ; perlindungan; dan pengembangan kompetensi.	Memiliki hak terhadap gaji dan tunjangan; cuti; perlindungan; dan pengembangan kompetensi.
9.	Bentuk perlindungan yang diperoleh berupa jaminan kesehatan; jaminan kecelakaan kerja; jaminan	Bentuk perlindungan yang diperoleh berupa jaminan hari tua ; jaminan kesehatan; jaminan kecelakaan kerja;

No.	PNS	PPPK
	kematian; dan bantuan hukum.	jaminan kematian; dan bantuan hukum.
10.	Cuti terdiri atas cuti tahunan; cuti besar; cuti sakit; cuti melahirkan; cuti karena alasan penting ; cuti bersama; dan cuti di luar tanggungan negara .	Cuti terdiri atas cuti tahunan; cuti besar; cuti sakit; cuti melahirkan; dan cuti bersama.
11.	Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan.	Pelaksanaan pengembangan kompetensi dikecualikan bagi PPPK yang melaksanakan tugas sebagai JPT Utama tertentu dan JPT Madya tertentu .

Sumber: PP No. 11 Tahun 2017 dan PP No. 49 Tahun 2018, diolah

d. Kode Etik dan Kode Perilaku ASN

Dalam UU ASN disebutkan bahwa profesi ASN berlandaskan pada kode etik dan kode perilaku yang bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN. Kode etik dan kode perilaku berisi pengaturan perilaku agar Pegawai ASN:

- a. melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggungjawab, dan berintegritas tinggi;
- b. melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
- c. melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan;
- d. melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- e. melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang Berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan;
- f. menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan Negara;
- g. menggunakan kekayaan dan barang milik Negara secara bertanggungjawab, efektif, dan efisien;

- h. menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
- i. memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;
- j. tidak menyalahgunakan informasi intern Negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain;
- k. memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN; dan
- l. melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin Pegawai ASN.

Kode etik dan kode perilaku yang diatur dalam UU ini menjadi acuan bagi para ASN dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintah. Fungsi kode etik dan kode perilaku ini sangat penting dalam birokrasi dalam menyelenggarakan pemerintahan. Fungsi tersebut antara lain:

- 1) Sebagai pedoman, panduan birokrasi publik/aparatur sipil negara dalam menjalankan tugas dan kewenangan agar tindakannya dinilai baik;
- 2) Sebagai standar penilaian sifat, perilaku, dan tindakan birokrasi publik/aparatur sipil negara dalam menjalankan tugas dan kewenangannya; dan
- 3) Etika birokrasi penting sebagai panduan norma bagi aparat birokrasi dalam menjalankan tugas pelayanan pada masyarakat dan menempatkan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi, kelompok dan organisasinya. Etika diarahkan pada kebijakan yang benar-benar mengutamakan kepentingan masyarakat luas.

Untuk menjaga kode etik profesi dan standar pelayanan profesi ASN serta mewujudkan jiwa korps ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa, Pegawai ASN memiliki korps profesi Pegawai ASN. Selain itu, terdapat juga asas profesionalitas dalam Manajemen ASN yang mengutamakan keahlian seorang Pegawai ASN dengan tetap berlandaskan kode etik dan peraturan serta perundang-undangan yang berlaku.

Secara lebih khusus, PNS yang menjabat sebagai seorang pejabat fungsional biasanya akan tergabung dalam organisasi profesi jabatan fungsional tersebut dan memiliki kode etik serta kode perilaku profesi yang sesuai dengan ketentuan

peraturan dan perundangan dan mendapat persetujuan dari Instansi Pembina untuk setiap jabatan.

2. Rangkuman

- a. Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.
- b. Manajemen ASN lebih menekankan kepada pengaturan profesi pegawai sehingga diharapkan agar selalu tersedia sumber daya aparatur sipil Negara yang unggul selaras dengan perkembangan jaman.
- c. Berdasarkan jenisnya, Pegawai ASN terdiri atas: a) Pegawai Negeri Sipil (PNS); dan b) Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).
- d. Pegawai ASN berkedudukan sebagai aparatur negara yang menjalankan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah serta harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan partai politik.
- e. Untuk menjalankan kedudukannya tersebut, maka Pegawai ASN berfungsi sebagai berikut: a) Pelaksana kebijakan publik; b) Pelayan publik; dan c) Perekat dan pemersatu bangsa.
- f. Agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dapat meningkatkan produktivitas, menjamin kesejahteraan ASN dan akuntabel, maka setiap ASN diberikan hak. Sesuai dengan asas proporsionalitas, ASN yang telah memperoleh hak tentu harus menjalankan kewajibannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawab.
- g. Sebagai profesi, ASN bekerja dengan berlandaskan pada kode etik dan kode perilaku. Kode etik dan kode perilaku ASN yang diatur dalam UU ASN menjadi acuan bagi para ASN dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintah dan bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN.

3. Latihan/Tugas

Agar Anda bisa lebih memahami apa yang sudah Anda baca dan pelajari dari modul ini, latihan berikut bisa memperkuat pemahaman Anda tentang Kedudukan, Peran, Hak dan Kewajiban, dan Kode Etik dan Kode Perilaku ASN. Anda dapat mengerjakan latihan berikut sendiri atau mendiskusikan dengan teman Anda.

1. Jelaskan esensi penting dari manajemen aparatur sipil negara sesuai dengan UU ASN dan apa implikasi esensi tersebut terhadap Anda sebagai pegawai ASN.

2. Jelaskan kedudukan dan peran dari aparatur sipil negara dan apa yang perlu dilakukan oleh Anda sebagai pegawai ASN.
3. Jelaskan dengan singkat hak dan kewajiban ASN dan bagaimana Anda harus bersikap agar hak dan kewajiban tersebut seimbang.
4. Jelaskan kode etik dan kode perilaku ASN dan bagaimana Anda dapat melaksanakan kode etik dan kode perilaku tersebut.

Kegiatan Belajar 2 : Konsep Sistem Merit Dalam Pengelolaan ASN

1. Uraian Materi

a. Pengantar

Pengelolaan SDM harus selalu berkaitan dengan tujuan dan sasaran organisasi (*strategic alignment*), dalam konteks ini aktivitas dalam pengelolaan SDM harus mendukung misi utama organisasi. Pengelolaan SDM dalam hal ini ASN dilakukan untuk memotivasi dan juga meningkatkan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehingga mampu berkontribusi pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Organisasi membutuhkan pegawai yang jujur, kompeten dan berdedikasi.

Untuk mendapatkan profil pegawai yang produktif, efektif dan efisien tersebut diperlukan sebuah sistem pengelolaan SDM yang mampu memberikan jaminan keamanan dan kenyamanan bagi individu yang bekerja didalamnya. Sebuah sistem yang efisien, efektif, adil, terbuka/transparan, dan bebas dari kepentingan politik/individu/kelompok tertentu. Kondisi ini memberikan lingkungan yang kondusif bagi pegawai untuk bekerja dan berkinerja karena merasa dihargai dan juga diperhatikan oleh organisasi.

Sistem merit yang berdasarkan pada obyektivitas dalam pengelolaan ASN menjadi pilihan bagi berbagai organisasi untuk mengelola SDM. Kualifikasi, kemampuan, pengetahuan dan juga ketrampilan pegawai yang menjadi acuan dalam pengelolaan ASN berdasar sistem merit menjadi fondasi untuk memiliki pegawai yang kompeten dan bahagia dalam organisasi karena mereka memiliki kepercayaan diterapkannya keadilan dalam organisasinya.

b. Konsep Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN

Konsep Sistem Merit menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam pengelolaan ASN. Pertanyaan yang sering muncul adalah apa sebenarnya arti sistem merit dan mengapa sistem tersebut dibutuhkan dalam pengelolaan ASN. Pada dasarnya, sistem merit adalah konsepsi dalam manajemen SDM yang menggambarkan diterapkannya obyektifitas dalam keseluruhan semua proses dalam pengelolaan ASN yakni pada pertimbangan kemampuan dan prestasi individu untuk melaksanakan pekerjaannya (kompetensi dan kinerja). Sistem Merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang 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.

Untuk dapat menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu, Pegawai ASN harus memiliki profesi dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada Sistem Merit atau perbandingan antara kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh calon pegawai. Pengambilan keputusan dalam pengelolaan SDM dilakukan dengan melihat pada kemampuan dan kualifikasi seseorang dalam atau untuk melaksanakan pekerjaan dan tidak berdasarkan pertimbangan subyektif seperti afiliasi politik, etnis, dan gender. Obyektivitas ini dilaksanakan pada semua tahapan dalam pengelolaan SDM (rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi) secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik. Sistem ini biasanya disandingkan dengan *spoil* sistem, dimana dalam penerapan manajemen SDM-nya lebih mengutamakan pertimbangan subyektif.

Bagi organisasi, adanya sistem merit mendukung keberadaan prinsip akuntabilitas yang saat ini menjadi tuntutan dalam sektor publik. Ketika organisasi mengetahui apa tujuan keberadaannya (visi, misi, dan program yang akan dilakukan) organisasi dapat mengarahkan SDM-nya untuk dapat mempertanggungjawabkan keberadaannya. Dengan kata lain organisasi dapat mempertanggungjawabkan bagaimana mereka menggunakan SDM-nya secara efektif dan efisien. Sedangkan bagi pegawai, sistem ini menjamin keadilan dan juga menyediakan ruang keterbukaan dalam perjalanan karir seorang pegawai.

UU ASN secara jelas mengakomodasi prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen ASN. Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan motor penggerak pemerintahan, pilar utama dalam melaksanakan tugas sebagai pelayan publik yang secara langsung maupun tidak langsung bersinggungan dengan masyarakat. Oleh karena itu kinerja ASN menjadi indikator utama yang menentukan kualitas ASN itu sendiri. Untuk mendapatkan ASN yang memiliki kinerja tinggi diperlukan suatu regulasi yang mampu mendorong ASN bertanggung jawab terhadap tugasnya dan mau melakukannya dengan sepenuh hati. Sistem merit adalah salah satu strategi untuk mendorong produktivitas kerja lebih tinggi karena ASN dijamin obyektivitasnya dalam perjalanan kariernya. Manajemen menyediakan kondisi dimana berbagai kebijakan dan manajemen SDM dilakukan dan didasari pada pertimbangan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar, tanpa

membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur ataupun kondisi kecacatan.

Selain itu, UU ASN memandang bahwa sumber daya manusia (SDM) adalah aset yang harus dikembangkan. Dengan dasar tersebut maka setiap ASN memiliki kesempatan yang sama untuk meningkatkan kualitas diri masing-masing. Oleh karenanya setiap ASN dimotivasi untuk memberikan yang terbaik. Sistem merit merupakan salah satu bentuk motivasi bagi ASN yang ingin meningkatkan kualitas dirinya.

Peningkatan kualitas ASN ini akan mendukung upaya peningkatan kualitas pelayanan publik yang menjadi tanggung jawab sektor publik. Langkah awal dalam memperbaiki kinerja pelayan publik harus dimulai dari memperbaiki kinerja ASN secara individual. Manajemen yang baik bagi ASN adalah kunci untuk memulai perubahan ke arah yang lebih baik dan diharapkan mampu menciptakan suatu tata kelola pemerintahan yang baik pula. Melalui sistem merit, ASN akan mendapatkan bentuk *rewards* dan *punishment* sebagai dampak dari produktivitas kerjanya dan diharapkan mampu memenuhi aspek *equity* dikalangan ASN.

Dalam berbagai praktik penyelenggaraan di Indonesia, masih sering dijumpai mekanisme penilaian kinerja yang tidak didisain berdasarkan pada kontribusi kinerja pegawai tapi lebih mengedepankan aspek kesamaan ataupun senioritas. Kondisi ini seringkali menimbulkan frustrasi dan demotivasi bagi pegawai yang berkontribusi tinggi. Ketidakpuasan pegawai berprestasi dan pembiaran terhadap pegawai yang berkinerja rendah ini akan mempengaruhi kualitas pelayanan sektor publik. Penyimpangan, ketidakadilan pelayanan, perilaku tidak ramah, pembiaran adalah wujud pelayanan yang seringkali kita jumpai sebagai representasi dari ketidakpuasan pegawai.

Dalam sistem merit berbagai keputusan dalam manajemen SDM didasari pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja. Pada proses rekrutmen misalnya, kualifikasi dan kompetensi menjadi pertimbangan seseorang untuk menjadi pegawai ASN. Sistem CAT (*computer-assisted testing*) yaitu model *assessment* atau penilaian dimana kandidat/calon menjawab pertanyaan (atau menyelesaikan latihan) dengan menggunakan komputer (menjadi bagian dalam program komputer), mampu menjamin transparansi, efisiensi serta efektifitas dalam rekrutmen pegawai. Intervensi dan preferensi personal dapat dikurangi bahkan dapat dihilangkan dengan sistem ini, sehingga kita mendapatkan calon ASN yang berkualitas.

Sistem merit juga sepenuhnya mendasarkan proses penggajian, promosi, mutasi, pengembangan kompetensi dan lain-lain pada penilaian kinerja, uji

kompetensi, dan pertimbangan kualifikasi dan tidak berdasarkan pada kedekatan dan rasa kasihan. Penilaian kinerja menjadi titik kritis di Indonesia saat ini ketika dikaitkan dengan pemberian tunjangan kinerja (di level pemerintah daerah terdapat berbagai istilah yang digunakan misalnya istilah tunjangan daerah). Penerapan konsep *Performance Related to Pay* masih harus diperjuangkan dan juga membutuhkan komitmen tinggi baik dari yang dinilai maupun yang menilai. Aspek lain dalam pengelolaan SDM yakni promosi juga menjadi perhatian besar dalam pelaksanaan reformasi manajemen ASN di Indonesia. *Open recruitment, talent management, fair assessment* adalah berbagai strategi yang dilakukan sebagai terjemahan konsep sistem merit ini. Potret promosi sektor publik di Indonesia masih dibayangi dengan praktek *spoil* sistem seperti pemilihan pejabat berdasarkan afiliasi politik, keterbatasan akses informasi mengenai promosi, dan ketidakjelasan indikator dalam pelaksanaan promosi.

Kehadiran UU ASN dengan penerapan sistem merit ini menjadi tonggak penting dalam pengelolaan ASN di Indonesia untuk mewujudkan aparat yang profesional dan berkualitas. Pasal 1 tentang Ketentuan Umum dalam UU tersebut memuat cakupan sistem merit dalam pengelolaan ASN:

“Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang 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 kecatatan”.

Pencantuman sistem merit dalam UU ASN mengindikasikan keseriusan pemerintah untuk menerapkan obyektifitas dalam manajemen ASN dan juga keharusan semua instansi pemerintah untuk menerapkan sistem tersebut dalam pengelolaan ASN-nya. Prinsip keadilan dan kewajaran yang ada dalam pasal di atas harus diterapkan untuk menjamin karir ASN yang jelas dan juga untuk tujuan peningkatan akuntabilitas kinerja pemerintah.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, ASN di Indonesia terdiri atas dua komponen yaitu PNS dan PPPK. Oleh karena itu, prinsip sistem merit harus diterapkan pada kedua jenis komponen tersebut. Pasal 55 UU ASN menyebutkan bahwa “Manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensisun dan hari tua, dan perlindungan.” Sedangkan Pasal 93 menyatakan bahwa “Manajemen PPPK meliputi: penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, pengembangan

kompetensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan kerja, perlindungan.” Semua fungsi dan komponen dalam manajemen ASN sebagaimana tercantum dalam dua pasal tersebut harus menerapkan sistem merit ini.

Dalam pengelolaan ASN, organisasi memiliki tugas untuk memaksimalkan efektivitas pegawainya dan juga memenuhi kepuasan pegawai melalui berbagai hal seperti kompensasi, kesempatan berkembang, jaminan karir dan juga kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan.

Berikut adalah gambaran mengenai pelaksanaan sistem merit dalam beberapa komponen pengelolaan ASN sebagaimana di atas khususnya dalam penyusunan dan penetapan kebutuhan (perencanaan kebutuhan pegawai/*planning*), penilaian kinerja (monitoring dan penilaian), pengembangan kompetensi, promosi, mutasi, penghargaan yang terdapat dalam UU ASN.

1) Perencanaan

Pasal 56 menyebutkan bahwa setiap instansi pemerintah dalam menyusun dan menetapkan kebutuhan pegawai harus didasarkan pada analisis jabatan dan analisis beban kerja. Pasal ini mengisyaratkan:

- a) Perencanaan kebutuhan pegawai harus mendukung sepenuhnya tujuan dan sasaran organisasi. Jumlah dan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan dihitung untuk memenuhi kebutuhan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
- b) Proses pengadaan dilakukan untuk mendapatkan pegawai dengan kualitas yang tepat dan berintegritas untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Pegawai yang terseleksi menjadi ASN adalah mereka yang memiliki pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang dibutuhkan jabatan/organisasi.
- c) Pegawai ditempatkan sesuai dengan perencanaannya (untuk memenuhi kebutuhan organisasi) dan tidak berdasarkan preferensi individu/kelompok atau pertimbangan subyektif lainnya.
- d) Untuk mendapatkan pegawai yang tepat dibutuhkan sebuah sistem yang transparan dan adil bagi semua orang.

Dalam penerapannya dibutuhkan beberapa kondisi dalam penentuan dan pengisian formasi pegawai antara lain:

- a) Pengisian formasi sampai dengan pengangkatan pegawai dilakukan dengan penilaian yang terbuka dan adil. Pasal 62 UU ASN memberikan pedoman untuk penilaian ini.

- b) Untuk menjamin keadilan dan transparansi, formasi pegawai harus diinformasikan kepada semua orang tidak terkecuali. Pasal 60 dan 61 menjamin hal tersebut dengan ketentuan bagi setiap instansi pemerintah untuk mengumumkan secara terbuka kepada masyarakat tentang kebutuhan jabatan dan juga jaminan bahwa semua warga negara diberi kesempatan yang sama untuk menjadi pegawai ASN.

2) Monitoring, Penilaian dan Pengembangan

Disatu sisi, kegiatan monitoring pegawai didasarkan sepenuhnya untuk memastikan bahwa pegawai digunakan secara efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan organisasi (pegawai memberikan kontribusi pada kinerja dan produktivitas organisasi). Disisi lain pegawai dijamin keberadaan dan kariernya berdasarkan kontribusi yang diberikan. Jaminan sistem merit dalam monitoring dan penilaian antara lain dapat diwujudkan dengan:

- a) Pangkat dan jabatan dalam ASN diberikan berdasarkan kompetensi, kuaifikasi dan persyaratan jabatan.
- b) Pengembangan karier ASN dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja yang mencerminkan kebutuhan instansi masing-masing.
- c) Mutasi pegawai dilakukan dengan mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi dan kebutuhan isntansi.
- d) Penilaian kinerja dilakukan dengan dasar kinerja sesungguhnya dari seorang pegawai. Sistem penilaian kienrja yang digunakan harus bisa membedakan pegawai berkinerja dan tidak berkinerja. Penilaian kinerja memberikan kesempatan kepada pegawai yang tidak berkinerja baik untuk diperbaiki, dan juga mengapresiasi pegawai yang berkinerja tinggi (sebagai wujud pengakuan organisasi terhadap orang berkinerja tinggi/*reward*).
- e) Promosi pegawai dilakukan dengan berdasarkan pada kinerja pegawai dan bukan pada pertimbangan subyektif.

c. Kelembagaan dan Jaminan Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN

Sistem merit menjadi prinsip utama dalam UU ASN, bahkan UU ini juga menyediakan aturan kelembagaan untuk menjamin keberlangsungan sistem merit dalam pengelolaan ASN. Lembaga-lembaga tersebut adalah:

- 1) Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) yang diberikan kewenangan untuk melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan dan manajemen

ASN untuk menjamin perwujudan atau pelaksanaan sistem merit pada instansi pemerintah.

- 2) Kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara (saat ini disebut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi/KemenPAN dan RB) yang bertugas memberikan pertimbangan kepada Presiden dalam penindakan Pejabat yang Berwenang dan Pejabat Pembina Kepegawaian atas penyimpangan sistem merit dalam pengelolaan ASN.

2. Rangkuman

Penerapan sistem merit dalam pengelolaan ASN mendukung pencapaian tujuan dan sasaran organisasi serta memberikan ruang bagi transparansi, akuntabilitas, obyektivitas dan keadilan. Beberapa langkah nyata dapat dilakukan untuk menerpakan sistem ini baik dari sisi perencanaan kebutuhan yang berupa transparansi dan jangkauan informasi kepada masyarakat maupun jaminan obyektifitas dalam pelaksanaan seleksi. Sehingga instansi pemerintah mendapatkan pegawai yang tepat dan berintegritas untuk mencapai visi dan misinya.

Pasca rekrutmen, berbagai sistem pengelolaan pegawai dalam organisasi harus mencerminkan prinsip sistem merit yang sesungguhnya dimana semua prosesnya didasarkan pada prinsip-prinsip yang obyektif dan adil bagi pegawai. Jaminan sistem merit pada semua aspek pengelolaan pegawai akan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran dan kinerja. Pegawai diberikan penghargaan dan pengakuan atas kinerjanya yang tinggi, disisi lain *bad performers* mengetahui kelemahannya untuk kemudian dibantu oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja.

3. Soal Latihan

Agar Anda bisa lebih memahami apa yang sudah Anda baca dan pelajari dari kegiatan belajar ini, latihan berikut bisa memperkuat pemahaman Anda tentang Konsep Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN. Anda dapat mengerjakan latihan berikut sendiri atau mendiskusikan dengan teman Anda.

1. Jelaskan makna dan keuntungan penerapan sistem merit.
2. Berikan contoh penerapan sistem merit dalam penilaian kinerja pegawai.

Kegiatan Belajar 3 : Mekanisme Pengelolaan ASN

1. Uraian Materi

a. Pengantar

Pengelolaan atau manajemen ASN pada dasarnya adalah kebijakan dan praktek dalam mengelola aspek manusia atau sumber daya manusia dalam organisasi termasuk dalam hal ini adalah pengadaan, penempatan, mutasi, promosi, pengembangan, penilaian dan penghargaan. UU Nomor 5 tentang ASN secara detail menyebutkan pengelolaan pegawai ini baik untuk PNS maupun PPPK seperti disebutkan sebelumnya pada kegiatan belajar 2. Dalam hal ini mekanisme pengelolaan ASN terdiri dari Manajemen PNS dan Manajemen PPPK, Pengelolaan Jabatan Pimpinan Tinggi, Organisasi dan Sistem Informasi.

b. Manajemen PNS dan PPK.

1. Manajemen PNS

Penyelenggaraan Manajemen PNS dilaksanakan oleh Presiden selaku pemegang kekuasaan tertinggi pembinaan ASN dengan kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS serta pembinaan Manajemen PNS di Instansi Pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Kewenangan tersebut dapat didelegasikan kepada Pejabat yang Berwenang (PyB) dalam pelaksanaan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Hanya saja, kewenangan tersebut dikecualikan bagi pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pejabat pimpinan tinggi utama, pejabat pimpinan tinggi madya dan pejabat fungsional keahlian utama. Apabila terjadi pelanggaran prinsip sistem merit yang dilakukan oleh PPK atau untuk meningkatkan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan, Presiden dapat menarik kembali pendelegasian kewenangan.

Ruang lingkup Manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan hari tua, dan perlindungan. Manajemen PNS pada instansi pusat dilaksanakan oleh pemerintah pusat sedangkan pada instansi daerah dilaksanakan oleh pemerintah daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

a) Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan

Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun dan menetapkan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan meliputi jumlah dan jenis jabatan PNS yang dipetakan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritasnya. Jenis jabatan PNS yang dimaksud adalah Jabatan Administrator (JA), Jabatan Fungsional (JF) dan Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT).

Hasil penyusunan kebutuhan setiap instansi baik pusat maupun daerah disampaikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) Instansi kepada Menteri dan Kepala BKN. Berdasarkan kebutuhan tersebut, Menteri kemudian menetapkan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS secara nasional setelah memperhatikan pendapat Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan dan pertimbangan teknis dari Kepala BKN.

b) Pengadaan

Pengadaan PNS merupakan kegiatan untuk mengisi kebutuhan Jabatan Administrasi dan/atau Jabatan Fungsional dalam suatu Instansi Pemerintah. Pengadaan PNS tersebut dilakukan secara nasional berdasarkan penetapan kebutuhan yang telah ditetapkan oleh Menteri. Untuk menjamin obyektivitas pengadaan PNS, Menteri membentuk panitia seleksi nasional yang diketuai oleh Kepala BKN. Sedangkan pada tingkat instansi, PPK membentuk panitia seleksi instansi pengadaan PNS yang diketuai oleh Pejabat yang Berwenang (PyB).

Pengadaan PNS dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Perencanaan; dimana panitia seleksi nasional dan instansi pengadaan PNS menyusun dan menetapkan perencanaan pengadaan PNS yang meliputi jadwal dan sarana prasarana pengadaan PNS;
2. Pengumuman lowongan; pada tahapan ini panitia seleksi pengadaan PNS mengumumkan lowonfan jabatan PNS secara terbuka kepada masyarakat;
3. Pelamaran; setiap warga negara Indonesia memiliki kesempatan yang sama untuk melamar menjadi PNS dengan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan;
4. Seleksi dan pengumuman hasil seleksi; terdiri dari 3 (tiga) tahap yaitu seleksi administrasi, seleksi kompetensi dasar dan seleksi kompetensi bidang. PPK kemudian mengumumkan pelamar yang dinyatakan lulus seleksi secara terbuka berdasarkan penetapan hasil akhir seleksi;

5. Pengangkatan calon PNS dan masa percobaan calon PNS; PPK menetapkan pelamar yang dinyatakan lulus seleksi sebagai calon PNS setelah mendapatkan persetujuan teknis dan penetapan nomor induk pegawai dari Kepala BKN. Calon PNS tersebut wajib menjalani masa prajabatan yang merupakan masa percobaan selama 1 (satu) tahun. Masa prajabatan tersebut dilakukan melalui proses pendidikan dan pelatihan;
6. Apabila pelaksanaan pelatihan prajabatan bagi Calon PNS tidak dapat dilaksanakan karena kondisi tertentu - yang ditetapkan oleh Menteri berdasarkan pertimbangan anggaran, SDM pelatihan dan/atau kebijakan strategis nasional - pengangkatan Calon PNS menjadi PNS dapat dilakukan setelah Calon PNS mengikuti dan lulus pelatihan prajabatan;
7. Pengangkatan menjadi PNS; calon PNS dapat diangkat menjadi PNS apabila lulus pendidikan dan pelatihan serta sehat secara jasmani dan rohani.

c) Pangkat dan Jabatan

PNS diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu pada Instansi Pemerintah. Jabatan PNS terdiri atas JA, JF dan JPT dimana pengangkatan PNS kedalam jabatan tertentu tersebut ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai. Untuk JF keahlian jenjang ahli pertama, JF keterampilan jenjang pemula, dan JF keterampilan jenjang terampil dapat dilakukan melalui proses pengadaan PNS.

Setiap jabatan tertentu dikelompokkan dalam klasifikasi jabatan PNS yang menunjukkan kesamaan karakteristik, mekanisme, dan pola kerja. PNS dapat berpindah antar dan antara JPT, JA, dan JF di Instansi Pusat dan Instansi Daerah berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan penilaian kinerja. Untuk JF, terdapat 4 (empat) pola pengangkatan yang dapat dilakukan yaitu 1) pengangkatan pertama; 2) perpindahan dari jabatan lain; 3) penyesuaian; dan 4) promosi. JF yang diangkat melalui pengangkatan pertama merupakan pengangkatan yang dilakukan untuk memenuhi lowongan kebutuhan JF yang telah ditetapkan dalam pengadaan PNS dan tidak perlu mengikuti serta lulus uji Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi yang telah disusun oleh instansi pembina.

Jabatan tertentu di lingkungan instansi pusat dapat pula diisi oleh Tentara Nasional Indonesia dan anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia sesuai

dengan kompetensi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan, namun prajurit Tentara Nasional Indonesia atau anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia tersebut tidak dapat beralih status menjadi PNS.

JPT utama dan JPT madya tertentu dapat diisi dari kalangan non-PNS dengan persetujuan Presiden yang pengisiannya dilakukan secara terbuka dan kompetitif serta ditetapkan dalam Keputusan Presiden. Akan tetapi, JPT utama dan JPT madya yang berkecimpung di **bidang rahasia negara, pertahanan, keamanan, pengelolaan aparatur negara, kesekretariatan negara, pengelolaan sumber daya alam tidak dapat diisi dari kalangan non-PNS**, kecuali mendapatkan persetujuan dari Presiden setelah mendapatkan pertimbangan dari Menteri, Kepala BKN, dan Menteri Keuangan.

Ketentuan lebih lanjut mengenai pangkat, tata cara pengangkatan PNS dalam jabatan, kompetensi jabatan, klasifikasi jabatan, dan tata cara perpindahan antar jabatan diatur dengan Peraturan Pemerintah. ^[1]_[SEP]

d) Pengembangan Karier

Pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi dan promosi merupakan manajemen karier PNS yang harus dilaksanakan berdasarkan prinsip Sistem Merit. Manajemen karier akan memberikan kejelasan dan kepastian karier PNS, menyeimbangkan pengembangan karier PNS dengan kebutuhan instansi, meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS, serta mendorong peningkatan profesionalitas PNS. Untuk itu, instansi pemerintah harus menyusun standar kompetensi jabatan dan profil PNS. Saat ini, standar kompetensi jabatan aparatur sipil negara diatur dalam **Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) No. 38 Tahun 2017**. Peraturan ini dimaksudkan agar setiap instansi pemerintah dapat Menyusun standar kompetensi jabatan aparatur sipil negara dalam organisasi yang menjadi lingkup kewenangannya, yang merupakan sarana dasar dalam menyelenggarakan sistem merit manajemen aparatur negara.

Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas melalui mutasi, promosi dan/atau penugasan. Dalam hal ini, PPK diwajibkan untuk a) menetapkan rencana pengembangan karier; b) melaksanakan pengembangan karier; dan c) melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pengembangan karier. Pada tingkat nasional, BKN wajib mengumumkan informasi lowongan jabatan di seluruh instansi pemerintah melalui Sistem Informasi

ASN. Kemudian, berdasarkan informasi lowongan jabatan tersebut, setiap PPK menominasikan PNS yang masuk ke dalam **kelompok rencana suksesi** di lingkungannya untuk mengisi lowongan yang ada sesuai kebutuhan instansi. Kelompok Rencana Suksesi Nasional adalah kelompok talenta yang berasal dari kotak 9 (sembilan) pada setiap Instansi Pemerintah yang dihimpun oleh Tim Manajemen Talenta ASN Nasional untuk disiapkan menduduki jabatan target dalam lingkup nasional.

Manajemen Talenta ASN Nasional adalah sistem manajemen karier ASN yang meliputi tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta yang diprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkatan potensial dan kinerja tertinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan Instansi Pemerintah secara nasional dalam rangka akselerasi pembangunan nasional. Pengaturan mengenai penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN diatur dalam **PermenPANRB No. 3 Tahun 2020**. Dalam Manajemen Talenta, dilakukan pengembangan talenta yang merupakan strategi pengembangan karier dan kompetensi talenta melalui ASN *corporate university*, sekolah kader, tugas belajar, dan bentuk pengembangan kompetensi lainnya.

Kompetensi PNS yang dikembangkan meliputi (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. Sementara integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara dan moralitas diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.

UU ASN mengatur bahwa setiap PNS memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 tahun. Pengembangan kompetensi merupakan suatu upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier yang dilakukan dalam 3 (tiga) tahapan yakni 1) penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi; 2) pelaksanaan pengembangan kompetensi; dan 3) evaluasi pengembangan kompetensi. Rencana pengembangan

kompetensi tahunan disusun oleh setiap instansi pemerintah yang dituangkan dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing. Dengan begitu, instansi perlu menginventarisasi jenis kompetensi yang perlu dikembangkan dari setiap PNS dengan melihat profil PNS, data hasil kesenjangan kompetensi, data hasil kesenjangan kinerja dengan mempertimbangkan standar kompetensi jabatan dan ketersediaan anggaran. Rencana pengembangan kompetensi tersebut kemudian diverifikasi oleh PyB dan divalidasi oleh PPK.

Dalam **Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) No. 10 Tahun 2018** tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, pengembangan kompetensi tersebut dapat dilakukan secara klasikal seperti pendidikan, pelatihan, seminar, kursus dan penataran maupun non-klasikal seperti *benchmarking*, *outbond*, magang dan komunitas belajar. Pengembangan kompetensi juga dapat dilakukan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*). Kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi tersebut harus dievaluasi oleh Pejabat yang Berwenang untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan kompetensi dengan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier.

Dalam penyelenggaraan pengembangan karier PNS, PPK wajib menetapkan rencana pengembangan karier yang dimasukkan dalam Sistem Informasi ASN untuk dipublikasikan, melaksanakan rencana pengembangan karier tersebut dan kemudian melakukan pemantauan dan evaluasi.

e) Pola Karier

Untuk menjamin keselarasan potensi PNS dengan kebutuhan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan perlu disusun pola karier PNS yang terintegrasi secara nasional. Pola karier merupakan pola dasar mengenai urutan penempatan dan/atau perpindahan PNS dalam dan antar posisi di setiap jenis jabatan secara berkesinambungan. Oleh karena itu, pola karier PNS dapat berbentuk horizontal (perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang setara baik dalam satu kelompok maupun antar kelompok JA, JF dan JPT), vertikal (perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang lebih tinggi dalam satu kelompok JA, JF atau JPT), dan diagonal (perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang lebih tinggi antar kelompok JA, JF atau JPT). Setiap Instansi Pemerintah menyusun pola karier instansi sesuai dengan kebutuhan berdasarkan pola karier nasional.

f) Promosi

Promosi merupakan bentuk pola karier yang dapat berbentuk vertikal atau diagonal. Promosi tersebut 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 PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan gender, suku, agama, ras, dan golongan. Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi dan ke jabatan fungsional muda sepanjang memenuhi persyaratan Jabatan, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi.

Promosi Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional PNS dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian setelah mendapat pertimbangan tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah yang dibentuk oleh Pejabat yang Berwenang. Tim penilai kinerja PNS tersebut berjumlah gasal paling sedikit 5 (lima) orang yang terdiri dari Pyb, pejabat yang menangani bidang kepegawaian, pejabat yang menangani bidang pengawasan internal, dan pejabat pimpinan tinggi terkait.

g) Mutasi

Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri. Mutasi dilakukan atas dasar kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan dan pola karier dengan memperhatikan kebutuhan organisasi dan prinsip larangan konflik kepentingan.

Mutasi PNS dalam satu Instansi Pusat atau Instansi Daerah dilakukan oleh PPK setelah memperoleh pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS. Sementara itu, mutasi PNS antarkabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh gubernur setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN. Mutasi PNS antar kabupaten/kota antar provinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN. Untuk mutasi PNS provinsi/kabupaten/kota ke Instansi Pusat atau sebaliknya, ditetapkan oleh kepala BKN. Terakhir, mutasi PNS antar-Instansi Pusat ditetapkan oleh kepala BKN. Mutasi tidak hanya dilakukan karena tugas dan/atau lokasi saja, namun PNS dapat mengajukan mutase tugas dan/atau lokasi atas permintaan sendiri. Pembiayaan sebagai dampak dilakukannya mutasi PNS dibebankan pada

anggaran pendapatan dan belanja negara untuk Instansi Pusat dan anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk Instansi Daerah.

h) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Penilaian kinerja PNS tersebut dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan oleh atasan langsung atau pejabat yang ditentukan PyB. Penilaian kinerja juga dapat mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahannya.

Penilaian kinerja merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS. Sistem Manajemen Kinerja PNS tersebut terdiri atas a) perencanaan kinerja; b) pelaksanaan, pemantauan kinerja, dan pembinaan kinerja; c) **penilaian kinerja**; d) tindak lanjut; dan e) Sistem Informasi Kinerja PNS.

Penilaian kinerja PNS dilakukan dengan menggabungkan nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan perilaku kinerja PNS yang bersangkutan dengan bobot 70% berbanding 30% atau 60% berbanding 40%. Pembagian bobot pertama dilakukan oleh instansi pemerintah yang **tidak** menerapkan penilaian perilaku kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung. Sedangkan pembagian bobot kedua dilakukan oleh instansi pemerintah yang menerapkan penilaian perilaku kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung. Penilaian Kinerja PNS dilakukan pada setiap akhir bulan Desember pada tahun berjalan dan paling lama akhir bulan Januari tahun berikutnya dan dituangkan ke dalam dokumen penilaian kinerja.

Penilaian kinerja tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam peringkat sebagai berikut a) sangat baik apabila PNS memiliki nilai $110 \leq x \leq 120$ dan menciptakan ide dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja; b) baik apabila PNS memiliki nilai $90 \leq x \leq 110$; c) cukup apabila PNS memiliki nilai $70 \leq x \leq 90$; d) kurang apabila PNS memiliki nilai $50 \leq x \leq 70$; dan e) sangat kurang apabila PNS memiliki nilai < 50 .

Hasil penilaian kinerja PNS disampaikan kepada tim penilai kinerja PNS dan digunakan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan PNS, serta dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian

tunjangan dan sanksi, mutasi, dan promosi, serta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. PNS dengan penilaian kinerja yang tidak mencapai target kinerja dikenakan sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Ketentuan lebih lanjut mengenai penilaian kinerja diatur dengan Peraturan Pemerintah.

i) Penggajian dan Tunjangan

Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PNS serta menjamin kesejahteraan PNS. Gaji dibayarkan secara bertahap sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan resiko pekerjaan. Gaji PNS yang bekerja pada pemerintah pusat dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara dan gaji PNS yang bekerja pada pemerintahan daerah dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah. Selain gaji, PNS juga menerima tunjangan yang meliputi tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan serta fasilitas. Ketentuan lebih lanjut mengenai gaji, tunjangan kinerja, tunjangan kemahalan, dan fasilitas diatur dengan Peraturan Pemerintah.

j) Penghargaan

PNS yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan berupa:

1. Tanda kehormatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
2. Kenaikan pangkat istimewa kepada PNS berdasarkan penilaian kinerja dan keahlian yang luar biasa dalam menjalankan tugas jabatan;
3. Kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi kepada PNS yang mempunyai nilai kinerja yang sangat baik, memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi pada organisasi dan merupakan tambahan atas pengembangan kompetensi yang telah diatur sebagaimana penjelasan sebelumnya; dan/atau
4. Kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan.

PNS yang dijatuhi sanksi administratif tingkat berat berupa pemberhentian tidak dengan hormat dicabut haknya untuk memakai tanda kehormatan. Ketentuan lebih lanjut mengenai penghargaan terhadap PNS dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

k) Disiplin

Untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, PNS wajib mematuhi disiplin PNS. Instansi Pemerintah wajib melaksanakan penegakan disiplin terhadap PNS, melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin, dan memberikan hukuman kepada PNS yang melakukan pelanggaran. Ketentuan lebih lanjut mengenai disiplin diatur dengan Peraturan Pemerintah.

l) Pemberhentian

PNS dapat **diberhentikan dengan hormat** karena berbagai alasan antara lain:

1. Atas permintaan sendiri;
2. Mencapai Batas Usia Pensiun (BUP);
3. Perampingan organisasi atau kebijakan pemerintah;
4. Tidak cakap jasmani dan/atau rohani; dan
5. Meninggal dunia, tewas atau hilang.

Selain itu, PNS dapat diberhentikan dengan hormat atau tidak diberhentikan karena dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan hukuman pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan pidana yang dilakukan tidak berencana.

Selanjutnya, PNS **diberhentikan tidak dengan hormat** karena beberapa alasan:

1. Melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatan;
3. Menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik;
4. Dipidana dengan pidana penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan hukuman pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan pidana yang dilakukan dengan berencana.

PNS juga dapat diberhentikan sementara, apabila:

1. Diangkat menjadi pejabat negara;
2. Diangkat menjadi komisioner atau anggota lembaga nonstruktural; atau
3. Ditahan karena menjadi tersangka tindak pidana.

PNS yang diberhentikan sementara dapat diaktifkan kembali oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pemberhentian, pemberhentian sementara, dan pengaktifan kembali PNS diatur dengan Peraturan Pemerintah.

m) Jaminan Pensiun dan Jaminan Hari Tua

PNS yang berhenti bekerja berhak atas jaminan pensiun dan jaminan hari tua sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. PNS diberikan jaminan pensiun apabila diberhentikan secara hormat sesuai dengan alasan yang telah dipaparkan diatas.

Jaminan pensiun dan jaminan hari tua diberikan sebagai perlindungan kesinambungan penghasilan hari tua, sebagai hak dan sebagai penghargaan atas pengabdian PNS. Jaminan tersebut mencakup jaminan pensiun dan jaminan hari tua yang diberikan dalam program jaminan sosial nasional.

Sumber pembiayaan jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS berasal dari pemerintah selaku pemberi kerja dan iuran PNS yang bersangkutan. Ketentuan lebih lanjut mengenai pengelolaan program jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah.

n) Perlindungan

Pemerintah wajib memberikan perlindungan kepada PNS dalam bentuk jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian dan bantuan hukum. Perlindungan berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan jaminan kematian mencakup jaminan sosial yang diberikan dalam program jaminan sosial nasional. Sementara bantuan hukum diberikan dalam bentuk bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi PNS di pengadilan terkait pelaksanaan tugasnya. Ketentuan lebih lanjut mengenai perlindungan diatur dalam Peraturan Pemerintah.

2. Manajemen PPPK

Manajemen PPPK meliputi penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan perjanjian kerja dan perlindungan.

a) Penetapan Kebutuhan

Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PPPK berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan

kebutuhan jumlah PPPK tersebut dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PPPK kemudian ditetapkan dengan Keputusan Menteri.

PPK suatu instansi juga dapat mengusulkan kebutuhan JPT utama dan JPT Madya tertentu yang dapat diisi oleh PPPK kepada Presiden melalui Menteri dengan menyertakan kompetensi, kualifikasi, kebutuhan instansi pemerintah dan persyaratan lain yang dibutuhkan dalam jabatan tersebut.

b) Pengadaan

Setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi calon PPPK setelah memenuhi persyaratan. Pengadaan calon PPPK ini merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pada Instansi Pemerintah dengan melalui tahapan:

1. Perencanaan: tahapan ini dilakukan dengan menyusun dan menetapkan perencanaan pengadaan PPPK yang meliputi jadwal, prasarana dan sarana pengadaan;
2. Pengumuman lowongan: pengumuman lowongan pengadaan PPPK dilakukan secara terbuka kepada masyarakat;
3. Pelamaran: setiap warga negara Indonesia yang memenuhi syarat memiliki kesempatan yang sama untuk melamar menjadi PPPK;
4. Seleksi: seleksi untuk PPPK terdiri atas 2 (dua) tahap yaitu seleksi administrasi dan seleksi kompetensi;
5. Pengumuman hasil seleksi: PPP mengumumkan pelamar yang dinyatakan lulus secara terbuka berdasarkan penetapan hasil seleksi kompetensi; dan
6. Pengangkatan menjadi PPPK: pengangkatan calon PPPK yang dinyatakan lulus seleksi ditetapkan melalui keputusan PPK.

Pengadaan calon PPPK dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah melalui penilaian secara objektif berdasarkan kompetensi, kualifikasi, kebutuhan Instansi Pemerintah, dan persyaratan lain yang dibutuhkan dalam jabatan. Pengadaan tersebut dapat dilakukan oleh panitia seleksi nasional pengadaan PPPK, panitia seleksi instansi pengadaan PPPK dan/atau instansi Pembina JF. PPPK tidak dapat diangkat secara otomatis menjadi calon PNS. Untuk diangkat menjadi calon PNS, PPPK harus mengikuti semua proses seleksi yang dilaksanakan bagi calon PNS dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

c) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja PPPK bertujuan untuk menjamin objektivitas prestasi kerja yang sudah disepakati berdasarkan perjanjian kerja antara PPK dengan pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja PPPK dilakukan berdasarkan perjanjian kerja di tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, sasaran, hasil, manfaat yang dicapai, dan perilaku pegawai. Penilaian kinerja PPPK dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Penilaian kinerja PPPK berada di bawah kewenangan Pejabat yang Berwenang pada setiap Instansi Pemerintah. Penilaian kinerja PPPK tersebut didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dari PPPK dan dapat mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahannya. Hasil penilaian kinerja PPPK kemudian disampaikan kepada tim penilai kinerja PPPK sebagai penjaminan objektivitas perpanjangan perjanjian kerja, pemberian tunjangan, dan pengembangan kompetensi. PPPK yang tidak mencapai target kinerja yang telah disepakati dalam perjanjian kerja dapat diberhentikan dari PPPK.

d) Penggajian dan Tunjangan

Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PPPK. Gaji diberikan berdasarkan beban kerja, tanggung jawab jabatan, dan resiko pekerjaan. Gaji dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara untuk PPPK di Instansi Pusat dan anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk PPPK di Instansi Daerah. Selain itu, PPPK dapat menerima tunjangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Saat ini, gaji dan tunjangan PPPK diatur dalam **Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2020**. Seperti diketahui, PPPK diangkat dalam jabatan tertentu untuk melaksanakan tugas jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; untuk itu, PPPK diberikan gaji yang besarnya disesuaikan dengan golongan dan masa kerja golongan. Selain itu, PPPK juga diberikan kenaikan gaji berkala atau kenaikan gaji istimewa sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Terkait dengan tunjangan, PPPK diberikan tunjangan sesuai dengan tunjangan PNS pada instansi pemerintah tempat PPPK bekerja. Tunjangan tersebut terdiri atas:

1. Tunjangan keluarga;
2. Tunjangan pangan;
3. Tunjangan jabatan struktural;
4. Tunjangan jabatan fungsional; atau

5. Tunjangan lainnya.

Gaji dan tunjangan yang diterima PPPK kemudian dikenakan pemotongan pajak penghasilan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang pajak penghasilan dan tidak ditanggung oleh pemerintah.

e) Pengembangan Kompetensi

PPPK diberikan kesempatan untuk memperoleh pengayaan pengetahuan dalam rangka kegiatan pengembangan kompetensi. Kesempatan untuk pengembangan kompetensi direncanakan setiap tahun oleh Instansi Pemerintah. Setiap PPPK memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh pengembangan kompetensi, namun apabila terdapat keterbatasan kesempatan, prioritas diberikan dengan mempertimbangkan hasil penilaian kinerja PPPK yang bersangkutan. Pengembangan kompetensi tersebut harus dievaluasi oleh Pejabat yang Berwenang dan dipergunakan sebagai salah satu dasar untuk perjanjian kerja selanjutnya.

f) Pemberian Penghargaan

PPPK yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan berupa:

1. Tanda kehormatan diberikan kepada PPPK sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
2. Kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi diberikan kepada PPPK dengan penilaian kinerja terbaik; dan/atau
3. Kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan diberikan kepada PPPK setelah mendapat pertimbangan tim penilai kinerja PPPK.

PPPK yang dijatuhi sanksi administratif tingkat berat berupa pemutusan hubungan perjanjian kerja tidak dengan hormat dicabut haknya untuk memakai tanda kehormatan. Selanjutnya, tata cara pemberian penghargaan untuk PPPK dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

g) Disiplin

Untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, PPPK wajib mematuhi disiplin PPPK. Penegakan disiplin pada Instansi Pemerintah ditetapkan oleh PPK setiap instansi sesuai dengan karakteristik instansinya dengan melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin. PPPK yang

melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.

h) Pemutusan Hubungan Perjanjian Kerja

Pemutusan hubungan perjanjian kerja PPPK dilakukan dengan hormat karena beberapa alasan sebagai berikut:

1. Jangka waktu perjanjian kerja berakhir;
2. Meninggal dunia;
3. Atas permintaan sendiri;
4. Perampingan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pengurangan PPPK; atau
5. Tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban sesuai perjanjian kerja yang disepakati.

Selain itu, pemutusan hubungan perjanjian kerja PPPK dilakukan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri karena hal-hal berikut:

1. Dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan tindak pidana tersebut dilakukan dengan tidak berencana;
2. Melakukan pelanggaran disiplin PPPK tingkat berat; atau
3. Tidak memenuhi target kinerja yang telah disepakati sesuai dengan perjanjian kerja.

PPPK juga dapat diberikan pemutusan hubungan perjanjian kerja PPPK secara tidak dengan hormat karena:

1. Melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana kejahatan jabatan atau tindak pidana kejahatan yang ada hubungannya dengan jabatan dan/atau pidana umum;
3. Menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik; atau
4. Dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana yang diancam dengan pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun atau lebih dan tindak pidana tersebut dilakukan dengan berencana.

i) Perlindungan

Pemerintah wajib memberikan perlindungan berupa kepada PPPK. Perlindungan tersebut dapat berupa jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, dan bantuan hukum. Perlindungan berupa jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja dan jaminan kematian dilaksanakan sesuai dengan sistem jaminan sosial nasional. Sementara bantuan hukum diberikan berupa bantuan dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait pelaksanaan tugas PPPK.

c. Pengelolaan Jabatan Pimpinan Tinggi

1. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi

Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah yang memiliki fungsi untuk memimpin dan memotivasi pegawai ASN pada instansi pemerintah. JPT dikelompokkan dalam 3 (tiga) jenis yaitu JPT utama, JPT madya dan JPT pratama.

Pengisian jabatan pimpinan tinggi utama dan madya pada kementerian, kesekretariatan lembaga negara, lembaga nonstruktural, dan Instansi Daerah dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selain itu, JPT utama dan madya tertentu dapat pula berasal dari kalangan non-PNS selama dilakukan secara terbuka dan kompetitif dengan persetujuan Presiden. Namun, pengisian JPT oleh non-PNS ini dikecualikan dalam bidang rahasia negara, pertahanan, keamanan, pengelolaan aparatur negara, kesekretariatan negara, dan pengelolaan sumber daya alam kecuali telah mendapatkan persetujuan Presiden dengan pertimbangan dari Menteri, Kepala BKN dan Menteri Keuangan.

UU ASN mengatur beberapa ketentuan mengenai pengisian JPT pada Instansi Pemerintah sebagai berikut:

- a) Pengisian JPT utama dan madya dilakukan pada tingkat nasional;
- b) Pengisian JPT pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan jabatan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;

- c) Pengisian JPT pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional atau antarkabupaten/kota dalam 1 (satu) provinsi;
- d) JPT utama dan madya tertentu dapat berasal dari kalangan non-PNS dengan persetujuan Presiden yang pengisiannya dilakukan secara terbuka dan kompetitif serta ditetapkan dalam Keputusan Presiden;
- e) JPT dapat diisi oleh prajurit Tentara Nasional Indonesia dan anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia setelah mengundurkan diri dari dinas aktif apabila dibutuhkan dan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan melalui proses secara terbuka dan kompetitif;
- f) JPT di lingkungan Instansi Pemerintah tertentu dapat diisi oleh prajurit Tentara Nasional Indonesia dan anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia sesuai dengan kompetensi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- g) Pengisian JPT dilakukan oleh PPK dengan terlebih dahulu membentuk panitia seleksi Instansi Pemerintah. Pembentukan panitia seleksi tersebut dilakukan dengan berkoordinasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Panitia seleksi terdiri dari unsur internal maupun eksternal Instansi Pemerintah yang bersangkutan, dipilih dan diangkat oleh PPK berdasarkan pengetahuan, pengalaman, kompetensi, rekam jejak, integritas moral, dan netralitas melalui proses yang terbuka. Panitia seleksi kemudian melakukan seleksi dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, integritas, dan penilaian uji kompetensi melalui pusat penilaian (*assesment center*) atau metode penilaian lainnya;
- h) Ketentuan mengenai pengisian JPT dapat dikecualikan pada Instansi Pemerintah yang telah menerapkan sistem merit dalam pembinaan Pegawai ASN dengan persetujuan KASN.

Perlu diketahui, pengisian JPT yang berasal dari Tentara Nasional Indonesia dan anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia hanya dapat menduduki JPT Utama dan JPT Madya.

2. Pengisian JPT di Instansi Pusat

Untuk pengisian JPT utama dan/atau madya, panitia seleksi Instansi Pemerintah memilih 3 (tiga) nama calon untuk setiap 1 (satu) lowongan jabatan. Tiga nama calon yang terpilih kemudian disampaikan kepada PPK untuk diusulkan kepada Presiden. Presiden memilih 1 (satu) nama dari 3 (tiga) nama calon yang

disampaikan untuk ditetapkan sebagai pejabat pimpinan tinggi utama dan/atau madya.

Untuk pengisian JPT pratama, PPK terlebih dahulu membentuk panitia seleksi yang memilih 3 (tiga) nama calon pejabat pimpinan tinggi pratama untuk setiap 1 (satu) lowongan jabatan. PyB kemudian menyampaikan 3 (tiga) nama calon pejabat pimpinan tinggi pratama yang terpilih kepada PPK, dan selanjutnya PPK memilih 1 (satu) dari 3 (tiga) calon tersebut untuk ditetapkan sebagai pejabat pemimpin tinggi pratama.

3. Pengisian JPT di Instansi Daerah

Pengisian JPT madya di tingkat provinsi dilakukan oleh PPK dengan terlebih dahulu membentuk panitia seleksi. Panitia seleksi memilih 3 (tiga) nama calon pejabat pimpinan tinggi madya untuk setiap 1 (satu) lowongan jabatan. Tiga calon yang terpilih kemudian disampaikan kepada PPK untuk diusulkan kepada Presiden melalui menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri. Presiden memilih 1 (satu) nama dari 3 (tiga) nama calon yang disampaikan untuk ditetapkan sebagai pejabat pimpinan tinggi madya.

Dengan proses yang sama, pengisian JPT pratama juga dilakukan oleh PPK dengan terlebih dahulu membentuk panitia seleksi. Panitia seleksi memilih 3 (tiga) nama calon pejabat pimpinan tinggi pratama untuk setiap 1 (satu) lowongan jabatan. Tiga nama calon yang terpilih kemudian disampaikan kepada PPK melalui PyB. Pejabat Pembina Kepegawaian memilih 1 (satu) dari 3 (tiga) nama calon untuk ditetapkan dan dilantik sebagai pejabat pimpinan tinggi pratama. Khusus untuk pejabat pimpinan tinggi pratama yang memimpin sekretariat daerah kabupaten/kota sebelum ditetapkan oleh bupati/walikota dikoordinasikan dengan gubernur.

4. Penggantian Pejabat Pimpinan Tinggi

Pejabat Pimpinan Tinggi tidak boleh diganti selama 2 (dua) tahun terhitung sejak pelantikan, kecuali Pejabat Pimpinan Tinggi tersebut melanggar ketentuan peraturan perundang-undangan dan tidak lagi memenuhi syarat jabatan yang ditentukan. Penggantian pejabat pimpinan tinggi utama dan madya yang dilakukan sebelum 2 (dua) tahun dapat dilaksanakan setelah mendapat persetujuan Presiden.

JPT hanya dapat diduduki paling lama 5 (lima) tahun dan dapat diperpanjang berdasarkan pencapaian kinerja, kesesuaian kompetensi, dan kebutuhan instansi setelah mendapat persetujuan PPK yang berkoordinasi dengan KASN. Pejabat

Pimpinan Tinggi memiliki target kinerja tertentu yang harus dipenuhi. Target kinerja dibuat sesuai perjanjian kinerja yang sudah disepakati dengan pejabat atasannya dengan mengikuti ketentuan peraturan perundang-undangan. Pejabat Pimpinan Tinggi yang tidak memenuhi kinerja yang diperjanjikan dalam waktu 1 (satu) tahun pada suatu jabatan, diberikan kesempatan selama 6 (enam) bulan untuk memperbaiki kinerjanya. Namun apabila masih tidak menunjukkan perbaikan kinerja maka pejabat yang bersangkutan harus mengikuti seleksi ulang uji kompetensi kembali. Hasil uji kompetensi ulang tersebut dapat menjadi dasar pemindahan Pejabat Pimpinan Tinggi kepada jabatan lain sesuai dengan kompetensi yang dimiliki atau jabatan yang lebih rendah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Untuk para pejabat pimpinan tinggi madya dan pejabat pimpinan tinggi pratama yang akan mencalonkan diri menjadi gubernur dan wakil gubernur, bupati/walikota, dan wakil bupati/wakil walikota wajib menyatakan pengunduran diri secara tertulis dari PNS sejak mendaftar sebagai calon.

5. Pengawasan dalam Proses Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi

Dalam pelaksanaan pengisian JPT, PPK memberikan laporan proses pelaksanaannya kepada KASN yang bertugas melakukan pengawasan yang disampaikan kepada Presiden. Untuk pengisian JPT utama dan madya di Instansi Pusat serta JPT madya di Instansi Daerah, KASN dapat memberikan rekomendasi kepada PPK terkait dengan:

- a. Pembentukan panitia seleksi;
- b. Pengumuman jabatan yang lowong;
- c. Pelaksanaan seleksi; dan
- d. Pengusulan nama calon.

Sementara itu, dalam melakukan pengawasan pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama di Instansi Pusat dan Instansi Daerah, KASN berwenang memberikan rekomendasi kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dalam hal:

- a. Pembentukan panitia seleksi;
- b. Pengumuman jabatan yang lowong;
- c. Pelaksanaan seleksi;
- d. Pengusulan nama calon;
- e. Penetapan calon; dan
- f. Pelantikan.

6. Pegawai ASN yang menjadi Pejabat

Pegawai ASN dapat menjadi pejabat negara, yaitu:

- a. Presiden dan Wakil Presiden;
- b. Ketua, wakil ketua, dan anggota Majelis Permusyawaratan Rakyat;
- c. Ketua, wakil ketua, dan anggota Dewan Perwakilan Rakyat;
- d. Ketua, wakil ketua, dan anggota Dewan Perwakilan Daerah;
- e. Ketua, wakil ketua, ketua muda dan hakim agung pada Mahkamah Agung serta ketua, wakil ketua, dan hakim pada semua badan peradilan kecuali hakim ad hoc;
- f. Ketua, wakil ketua, dan anggota Mahkamah Konstitusi;
- g. Ketua, wakil ketua, dan anggota Badan Pemeriksa Keuangan;
- h. Ketua, wakil ketua, dan anggota Komisi Yudisial;
- i. Ketua dan wakil ketua Komisi Pemberantasan Korupsi;
- j. Menteri dan jabatan setingkat menteri;
- k. Kepala perwakilan Republik Indonesia di luar negeri yang berkedudukan sebagai Duta Besar Luar Biasa dan Berkuasa Penuh;
- l. Gubernur dan wakil gubernur;
- m. Bupati/walikota dan wakil bupati/wakil walikota; dan
- n. Pejabat negara lainnya yang ditentukan oleh Undang- Undang.

Apabila Pegawai ASN yang berasal dari PNS diangkat menjadi ketua, wakil ketua, dan anggota Mahkamah Konstitusi; ketua, wakil ketua, dan anggota Badan Pemeriksa Keuangan; ketua, wakil ketua, dan anggota Komisi Yudisial; ketua dan wakil ketua Komisi Pemberantasan Korupsi; Menteri dan jabatan setingkat menteri; Kepala perwakilan Republik Indonesia di Luar Negeri yang berkedudukan sebagai Duta Besar Luar Biasa dan Berkuasa Penuh, maka PNS tersebut diberhentikan sementara dari jabatannya namun tidak kehilangan status sebagai PNS. Setelah tidak lagi menjabat sebagai pejabat negara, yang bersangkutan dapat diaktifkan kembali sebagai PNS.

Untuk pegawai ASN dari PNS yang mencalonkan diri atau dicalonkan menjadi Presiden dan Wakil Presiden; ketua, wakil ketua, dan anggota Dewan Perwakilan Rakyat; ketua, wakil ketua, dan anggota Dewan Perwakilan Daerah; gubernur dan wakil gubernur; bupati/walikota dan wakil bupati/wakil walikota wajib menyatakan pengunduran diri secara tertulis sebagai PNS sejak mendaftar sebagai calon. Apabila yang bersangkutan tidak mengundurkan diri, PNS tersebut akan diberhentikan tidak dengan hormat.

PNS yang tidak lagi menjabat sebagai pejabat negara dapat menduduki JPT, JA atau JF sepanjang lowongan jabatan tersedia. Apabila dalam kurun waktu paling lama 2 (dua) tahun lowongan tersebut tidak tersedia, maka PNS yang bersangkutan akan diberhentikan dengan hormat.

d. Organisasi

Pegawai ASN berhimpun dalam suatu wadah korps profesi Pegawai ASN Republik Indonesia. Korps profesi ini memiliki tujuan untuk menjaga kode etik profesi dan standar pelayanan profesi ASN dan mewujudkan jiwa korps ASN sebagai pemersatu bangsa. Untuk mencapai tujuan tersebut, korps profesi Pegawai ASN memiliki fungsi antara lain:

1. Pembinaan dan pengembangan profesi ASN;
2. Memberikan perlindungan hukum dan advokasi kepada anggota korps profesi ASN Republik Indonesia terhadap dugaan pelanggaran sistem merit dan mengalami masalah hukum dalam melaksanakan tugas;
3. Memberikan rekomendasi kepada majelis kode etik Instansi Pemerintah terhadap pelanggaran kode etik profesi dan kode perilaku profesi; dan
4. Menyelenggarakan usaha untuk peningkatan kesejahteraan anggota korps profesi ASN Republik Indonesia sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

e. Sistem Informasi ASN

Sistem informasi ASN adalah rangkaian informasi dan data mengenai pegawai ASN yang disusun secara sistematis, menyeluruh, dan terintegrasi dengan berbasis teknologi. Sistem Informasi ASN diperlukan untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi pengambilan keputusan dalam Manajemen ASN. Sistem ini diselenggarakan secara nasional dan terintegrasi antar Instansi Pemerintah yang wajib memutakhirkan data secara berkala dan menyampaikannya kepada BKN untuk menjamin keterpaduan dan akurasi data dalam sistem. Sistem Informasi ASN dibangun berdasarkan teknologi informasi yang *user friendly* sehingga mudah diaplikasikan dan diakses, namun tetap memiliki prosedur keamanan yang dipercaya.

Sistem Informasi ASN memuat seluruh informasi dan data Pegawai ASN antara lain:

1. Data riwayat hidup;
2. Riwayat pendidikan formal dan nonformal;

3. Riwayat jabatan dan kepangkatan;
4. Riwayat penghargaan, tanda jasa, atau tanda kehormatan;
5. Riwayat pengalaman berorganisasi;
6. Riwayat gaji
7. Riwayat pendidikan dan latihan;
8. Daftar penilaian prestasi kerja;
9. Surat keputusan; dan
10. Kompetensi.

Sistem informasi ASN juga memuat rencana pengembangan karier beserta pemantauan dan evaluasinya; rencana, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan kompetensi; kelompok rencana suksesi yang telah ditetapkan; data dan informasi manajemen karier di lingkungan instansi pemerintah. Selain itu, Manajemen PNS memerlukan sistem informasi pengembangan kompetensi, sistem informasi pelatihan, sistem informasi manajemen karier, dan sistem informasi manajemen pemberhentian dan pension yang merupakan bagian terintegrasi dengan Sistem Informasi ASN.

f. Penyelesaian Sengketa

Sengketa Pegawai ASN diselesaikan melalui upaya administratif yang terdiri dari keberatan dan banding administratif. Keberatan diajukan secara tertulis dengan memuat alasan keberatan kepada atasan pejabat yang berwenang menghukum dan tembusannya disampaikan kepada pejabat yang berwenang menghukum. Sementara banding administratif diajukan kepada badan pertimbangan ASN. Ketentuan lebih lanjut mengenai upaya administratif dan badan pertimbangan ASN diatur dengan Peraturan Pemerintah.

2. Rangkuman

- a. Manajemen ASN terdiri dari Manajemen PNS dan Manajemen PPPK;
- b. Manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensisun dan hari tua, dan perlindungan;
- c. Manajemen PPPK meliputi penetapan kebutuhan; pengadaan; penilaian kinerja; penggajian dan tunjangan; pengembangan kompetensi; pemberian penghargaan; disiplin; pemutusan hubungan perjanjian kerja; dan perlindungan;

- d. Pengisian jabatan pimpinan tinggi utama dan madya pada kementerian, kesekretariatan lembaga negara, lembaga nonstruktural, dan Instansi Daerah dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS dengan memperhatikan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan latihan, rekam jejak jabatan, dan integritas serta persyaratan lain yang dibutuhkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. Pejabat Pembina Kepegawaian dilarang mengganti Pejabat Pimpinan Tinggi selama 2 (dua) tahun terhitung sejak pelantikan Pejabat Pimpinan Tinggi, kecuali Pejabat Pimpinan Tinggi tersebut melanggar ketentuan peraturan perundang-undangan dan tidak lagi memenuhi syarat jabatan yang ditentukan;
- f. Penggantian pejabat pimpinan tinggi utama dan madya sebelum 2 (dua) tahun dapat dilakukan setelah mendapat persetujuan Presiden. Jabatan Pimpinan Tinggi hanya dapat diduduki paling lama 5 (lima) tahun;
- g. Dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi, Pejabat Pembina Kepegawaian memberikan laporan proses pelaksanaannya kepada KASN. KASN melakukan pengawasan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi baik berdasarkan laporan yang disampaikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian maupun atas inisiatif sendiri;
- h. Pegawai ASN dapat menjadi pejabat Negara. Pegawai ASN dari PNS yang diangkat menjadi Pejabat Negara diberhentikan sementara dari jabatannya dan tidak kehilangan status sebagai PNS;
- i. Pegawai ASN berhimpun dalam wadah korps profesi Pegawai ASN Republik Indonesia. Korps profesi Pegawai ASN Republik Indonesia memiliki tujuan: menjaga kode etik profesi dan standar pelayanan profesi ASN; dan mewujudkan jiwa korps ASN sebagai pemersatu bangsa;
- j. Untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi pengambilan keputusan dalam Manajemen ASN diperlukan Sistem Informasi ASN. Sistem Informasi ASN diselenggarakan secara nasional dan terintegrasi antar- Instansi Pemerintah;
- k. Sengketa Pegawai ASN diselesaikan melalui upaya administratif. Upaya administratif terdiri dari keberatan dan banding administratif

3. Latihan/Tugas

Agar Anda bisa lebih memahami apa yang sudah Anda baca dan pelajari dari modul ini, latihan berikut bisa memperkuat pemahaman Anda tentang Mekanisme Pengelolaan ASN. Anda dapat mengerjakan latihan berikut sendiri atau mendiskusikan dengan teman Anda.

1. Jelaskan perbedaan antara manajemen PNS dan Manajemen PPPK.
2. Bagaimana perbedaan mekanisme pengisian jabatan pimpinan tinggi ASN dan penggantian jabatan pimpinan tinggi ASN?
3. Diskusikan peranan sistem informasi ASN dalam pengelolaan ASN.