



MODUL PELATIHAN DASAR CALON PNS MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
NATIONAL INSTITUTE of PUBLIC ADMINISTRATION

**MODUL
PELATIHAN DASAR CALON PNS
MANAJEMEN APARATUR SIPIL
NEGARA**

Dra. Elly Fatimah, M.Si
Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

**Hak Cipta © Pada : Lembaga Administrasi Negara
Edisi Revisi Februari Tahun 2017**

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Veteran No. 10 Jakarta 10110
Telp. (62 21) 3868201, Fax. (62 21) 3800188**

**“MANAJEMEN ASN”
Modul Pelatihan Dasar Calon PNS**

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Adi Suryanto, M.Si
2. Dr. Muhammad Idris, M.Si

TIM PENULIS MODUL:

1. Dra. Elly Fatimah, M.Si
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm

Cover: Yeyen Sukrillah, S.Pd

Jakarta-LAN-2017

iii + 70 hlm : 16.5 x 21.59

ISBN :

Kata Pengantar

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengamankan Instansi Pemerintah Untuk wajib memberikan Pendidikan dan Pelatihan terintegrasi bagi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) selama satu (satu) tahun masa percobaan. Tujuan dari Pelatihan terintegrasi ini adalah untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggungjawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Dengan demikian UU ASN mengedepankan penguatan nilai-nilai dan pembangunan karakter dalam mencetak PNS.

Lembaga Administrasi Negara menterjemahkan amanat Undang-Undang tersebut dalam bentuk Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan yang tertuang dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 21 Tahun 2016 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon PNS Golongan III dan Nomor 22 Tahun 2016 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon PNS Golongan I dan II. Pelatihan ini memadukan pembelajaran klasikal dan non-klasikal di tempat Pelatihan serta di tempat kerja, yang memungkinkan peserta

mampu untuk menginternalisasi, menerapkan, dan mengaktualisasikan, serta membuatnya menjadi kebiasaan (habituasi), dan merasakan manfaatnya, sehingga terpatri dalam dirinya sebagai karakter PNS yang professional.

Demi terjaganya kualitas keluaran Pelatihan dan kesinambungan Pelatihan di masa depan serta dalam rangka penetapan standar kualitas Pelatihan, maka Lembaga Administrasi Negara berinisiatif menyusun Modul Pelatihan Dasar Calon PNS ini.

Atas nama Lembaga Administrasi Negara, kami mengucapkan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada tim penyusun yang telah bekerja keras menyusun Modul ini. Begitu pula halnya dengan instansi dan narasumber yang telah memberikan review dan masukan, kami ucapkan terimakasih.

Kami sangat menyadari bahwa Modul ini jauh dari sempurna. Dengan segala kekurangan yang ada pada Modul ini, kami mohon kesediaan pembaca untuk dapat memberikan masukan yang konstruktif guna penyempurnaan selanjutnya, semoga modul ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Jakarta, Februari 2017
Kepala Lembaga Administrasi Negara

ttd

Dr. Adi Suryanto, M.Si

DAFTAR ISI

Daftar Isi	i
A. PENDAHULUAN	1
1. Deskripsi Singkat	1
2. Hasil Belajar	5
3. Indikator Hasil Belajar.....	5
4. Materi Pokok	6
5. Waktu	6
B. KEGIATAN BELAJAR	7
Kegiatan Belajar I : Kedudukan, Peran, Hak dan Kewajiban, dan Kode Etik ASN	7
1. Uraian Materi	7
a. Kedudukan ASN	7
b. Peran ASN	10
c. Hak dan Kewajiban ASN.....	12
d. Kode Etik dan Kode Perilaku ASN.....	14
2. Rangkuman	16
3. Latihan/Tugas.....	17
Kegiatan Belajar 2 : Konsep Sistem Merit Dalam Pengelolaan ASN	18
1. Uraian Materi.....	18
a. Pengantar.....	18

b.	Konsep Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN	20
c.	Kelembagaan dan Jaminan Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN	29
2.	Rangkuman	30
3.	Soal Latihan.....	31
Kegiatan Belajar 3 : Mekanisme Pengelolaan ASN.....31		
1.	Uraian Materi.....	31
a.	Manajemen PNS dan PPK.	32
1.	Manajemen PNS.....	32
2.	Manajemen PPPK	47
b.	Pengelolaan Jabatan Pimpinan Tinggi.....	53
c.	Organisasi	64
d.	Sistem Informasi ASN.....	65
e.	Penyelesaian Sengketa	66
2.	Rangkuman	67
3.	Latihan/Tugas	69

MODUL 1

MODUL MANAJEMEN ASN

A. PENDAHULUAN

1. Deskripsi Singkat

Aparatur Sipil Negara 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. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan yang dicita-citakan oleh bangsa Indonesia.

Berbagai tantangan yang dihadapi oleh aparatur sipil negara dalam mencapai tujuan tersebut semakin banyak dan berat, baik berasal dari luar maupun dalam negeri yang menuntut aparatur sipil negara untuk meningkatkan profesionalitasnya dalam menjalankan tugas dan fungsinya serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Perkembangan teknologi komunikasi dan transportasi menjadikan aksesibilitas 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 kita dengan baik jika kita ingin dapat memenangkan persaingan tersebut.

Namun dalam kenyataannya birokrasi kita masih menjadi hambatan dalam pembangunan, yang ditandai dengan masih rendahnya kinerja pelayanan birokrasi dan masih tingginya angka korupsi di Indonesia. Hal ini tergambar dari beberapa laporan kinerja pemerintahan seperti *The Global Competitiveness Report 2014-2015* (World Economic Forum, 2014) dimana Indonesia menempati peringkat 37 dari 140 negara, dan laporan Bank Dunia melalui *Worldwide Governance Indicators* yang menunjukkan bahwa efektivitas pemerintahan (*Government Effectiveness*) Indonesia masih sangat rendah, dengan nilai indeks di tahun 2014 adalah $-0,01$.

Selain itu Indeks Persepsi Korupsi (*The Corruption Perceptions Index*) Indonesia berdasarkan data dari *Transparency International* juga masih rendah pada nilai indeks 34 (dari nilai indeks bersih korupsi 100) dan berada pada ranking 107 dari 175 negara pada tahun

2014. 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 professional untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik.

Untuk mewujudkan birokrasi yang professional dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut, pemerintah melalui UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah bertekad untuk mengelola aparatur sipil negara menjadi semakin professional. 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 KKN, 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 adalah sumber daya manusia dan sebagai aset negara yang harus dikelola, dihargai, dan dikembangkan dengan baik. Kedua, perubahan dari pendekatan closed career system yang sangat berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan, kepada open career system yang mengedepankan 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 aparatur sipil negara, dan bagaimana kebijakan tersebut diimplementasikan di instansi pemerintah, dan termasuk di dalamnya adalah hal-hal apa yang harus diperhatikan agar manajemen aparatur sipil Negara dapat mencapai tujuannya yaitu untuk menciptakan profesionalisme aparatur sipil negara.

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

- a. Memahami dan menjelaskan bagaimana 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: 4 sesi (12 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 diklat dan mendiskusikan dengan detail di kelas dengan instruktur dan teman serta mencoba mengerjakan soal-soal yang sudah ada.

a. Kedudukan ASN

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. Manajemen ASN lebih menekankan kepada pengaturan profesi pegawai sehingga diharapkan agar selalu tersedia sumber daya aparatur sipil Negara yang unggul selaras dengan perkembangan jaman.

Kedudukan atau status jabatan PNS dalam system birokrasi selama ini dianggap belum sempurna untuk menciptakan birokrasi yang professional. 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); dan
- 2) Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

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

Sedangkan PPPK adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian berdasarkan perjanjian kerja sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

Dengan kehadiran PPPK tersebut dalam manajemen ASN, menegaskan bahwa tidak semua pegawai yang bekerja untuk pemerintah harus berstatus 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 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. Oleh karena itu dalam pembinaan karier pegawai ASN, khususnya di daerah dilakukan oleh pejabat berwenang yaitu pejabat karier tertinggi.

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 dan otonomi daerah, sering terjadi adanya isu putra daerah yang hampir terjadi dimana-mana sehingga perkembangan birokrasi menjadi stagnan di daerah-daerah. Kondisi tersebut merupakan ancaman bagi kesatuan bangsa.

b. Peran ASN

Untuk menjalankan kedudukannya tersebut, maka Pegawai ASN berfungsi sebagai berikut:

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

Selanjutnya Pegawai ASN bertugas:

- 1) Melaksanakan kebijakan yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- 2) Memberikan pelayanan public yang professional dan berkualitas, dan
- 3) Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia

Selanjutnya peran dari Pegawai ASN: perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang professional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

ASN berfungsi, bertugas dan berperan untuk melaksanakan kebijakan yang dibuat oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Untuk itu ASN harus mengutamakan kepentingan publik dan masyarakat luas dalam menjalankan

fungsi dan tugasnya tersebut. Harus mengutamakan pelayanan yang berorientasi pada kepentingan publik.

ASN berfungsi, bertugas dan berperan untuk memberikan pelayanan publik yang professional dan berkualitas. Pelayanan publik merupakan kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai peraturan perundang-undangan bagi setiap warganegara 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 professional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

ASN berfungsi, bertugas dan berperan untuk mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. ASN senantiasa dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah. ASN 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 senantiasa mengutamakan dan mementingkan persatuan dan kesatuan bangsa (Kepentingan bangsa dan Negara di atas segalanya).

c. Hak dan Kewajiban 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. Hak PNS dan PPPK yang diatur dalam UU ASN sebagai berikut

PNS berhak memperoleh:

- 1) gaji, tunjangan, dan fasilitas;
- 2) cuti;
- 3) jaminan pensiun dan jaminan hari tua;
- 4) perlindungan; dan
- 5) pengembangan kompetensi

Sedangkan PPPK berhak memperoleh:

- 1) gaji dan tunjangan;
- 2) cuti;
- 3) perlindungan; dan
- 4) pengembangan kompetensi

Selain hak sebagaimana disebutkan di atas, berdasarkan pasal 70 UU ASN disebutkan bahwa Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan

kompetensi. Berdasarkan Pasal 92 UU ASN Pemerintah juga wajib memberikan perlindungan berupa:

- 1) jaminan kesehatan;
- 2) jaminan kecelakaan kerja;
- 3) jaminan kematian; dan
- 4) bantuan hukum.

Sedangkan kewajiban adalah suatu beban atau tanggungan yang bersifat kontraktual. Dengan kata lain kewajiban adalah sesuatu yang sepatutnya diberikan. Kewajiban pegawai ASN yang disebutkan dalam UU ASN adalah:

- 1) setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah;
- 2) menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;
- 3) melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang;
- 4) menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 5) melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
- 6) menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;

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

d. Kode Etik dan Kode Perilaku ASN

Dalam UU ASN disebutkan bahwa ASN sebagai profesi berlandaskan pada kode etik dan kode perilaku. Kode etik dan kode perilaku ASN bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN.

Kode etik dan kode perilaku berisi pengaturan perilaku agar Pegawai ASN:

- 1) melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggungjawab, dan berintegritas tinggi;
- 2) melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
- 3) melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan;
- 4) melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- 5) melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang Berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan;

- 6) menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan Negara;
- 7) menggunakan kekayaan dan barang milik Negara secara bertanggungjawab, efektif, dan efisien;
- 8) menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
- 9) memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;
- 10) tidak menyalahgunakan informasi intern Negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain;
- 11) memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN; dan
- 12) 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 public/aparaturn sipil negara dalam menjalankan tugas dan kewenangan agar tindakannya dinilai baik.

2) Sebagai standar penilaian sifat, perilaku, dan tindakan birokrasi public/aparatur sipil negara dalam menjalankan tugas dan kewenangannya

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

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 public; b) Pelayan public; 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. Setelah mendapatkan haknya maka ASN juga berkewajiban sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.
- g. ASN sebagai profesi berlandaskan pada kode etik dan kode perilaku. Kode etik dan kode perilaku ASN bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN. Kode etik dan kode perilaku yang diatur dalam UU ASN menjadi acuan bagi para ASN dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintah.

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.

- a. Coba jelaskan esensi penting dari manajemen aparatur sipil negara sesuai dengan UU ASN dan apa implikasi esensi tersebut terhadap Anda sebagai pegawai ASN
- b. Coba jelaskan kedudukan dan peran dari aparatur sipil negara dan apa yang perlu dilakukan oleh Anda sebagai pegawai ASN.
- c. Coba jelaskan dengan singkat hak dan kewajiban ASN dan bagaimana Anda harus bersikap agar hak dan kewajiban tersebut seimbang
- d. Coba 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/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. Apa sebenarnya arti sistem merit itu? Mengapa dibutuhkan? Adalah pertanyaan-pertanyaan yang sering muncul terkait sistem ini. Sistem merit pada dasarnya adalah konsepsi dalam manajemen SDM yang menggambarkan diterapkannya obyektivitas dalam keseluruhan semua proses dalam pengelolaan ASN yakni pada pertimbangan kemampuan dan prestasi individu untuk melaksanakan pekerjaannya (kompetensi dan kinerja). Pengambilan keputusan dalam pengelolaan SDM didasarkan pada kemampuan dan kualifikasi seseorang dalam atau untuk melaksanakan pekerjaan dan tidak berdasarkan pertimbangan subyektif seperti afiliasi politik, etnis, dan gender. Obyektivitas dilaksanakan pada semua tahapan dalam pengelolaan SDM (rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi). Sistem ini biasanya disandingkan dengan spoil sistem, dimana dalam penerapan manajemen SDM-nya lebih mengutamakan pertimbangan subyektif.

Bagi organisasi 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 ASP. 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. Merit sistem 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.

Undang-undang 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 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 merit sistem, ASN akan mendapatkan bentuk rewards dan punishment sebagai dampak dari produktivitas kerjanya dan diharapkan mampu memenuhi aspek equity dikalangan ASN.

Dalam berbagai praktek penyelenggaraan di Indonesia, kita masih sering menjumpai mekanisme penilaian kinerja yang tidak didisain berdasarkan pada

kontribusi kinerja pegawai tapi lebih mengedepankan aspek 'kesamaan' atau pun pertimbangan lain seperti 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. Dalam recruitment, 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 karena pengolahan sampai dengan pengumuman sepenuhnya berdasarkan program dalam komputer. Intervensi dan preferensi personal dapat dikurangi bahkan dapat dihilangkan dengan sistem ini, sehingga kita mendapatkan calon PNS yang berkualitas.

Dalam sistem merit, penggajian, promosi, mutasi, pengembangan kompetensi dan lain-lain keputusan juga didasarkan sepenuhnya pada penilaian kinerja, uji kompetensi, dan juga 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 (dilevel pemerintah daerah terdapat berbagai istilah yang digunakan misalnya istilah tunjangan daerah). Penerapan konsepsi Performance Related to Pay masih harus diperjuangkan dan juga membutuhkan komitmen tinggi baik dari yang dinilai maupun yang menilai. Aspek lain 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 didorong untuk dilakukan sebagai terjemahan konsepsi merit sistem 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 menjadi tonggak penting dan harapan penerapan merit sistem ini dalam pengelolaan SDM di Indonesia untuk mewujudkan aparat yang profesional dan berkualitas. Jaminan penerapan sistem merit ini dapat kita

jumpai dalam semua tahapan manajemen ASN. Pasal 1 tentang Ketentuan Umum 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 ini mengindikasikan keseriusan pemerintah untuk menerapkan obyektifitas dalam manajemen ASN dan juga keharusan semua instansi pemerintah untuk menerapkan sistem merit 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.

Karena ASN di Indonesia terdiri atas dua komponen yaitu PNS dan PPPK maka prinsip merit ini juga diterapkan pada kedua jenis komponen tersebut.

Bagaimana menerapkan sistem merit dalam pengelolaan ASN? Sistem merit harus diterapkan pada semua komponen atau fungsi dalam manajemen ASN. Semua fungsi dan komponen dalam manajemen ASN sebagaimana tercantum dalam Pasal 55 (mengatur tentang

manajemen PNS) dan pasal 93 (mengatur manajemen PPPK) UU ASN harus menerapkan sistem merit ini.

Pasal 55 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.

Pasal 93: Manajemen PPPK meliputi: penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan kerja, perlindungan.

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

Modul ini akan memberikan 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.

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 adalah sepenuhnya digunakan 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 untuk menjadi ASN 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.

Untuk mendapatkan pegawai yang tepat dibutuhkan sebuah sistem yang transparan dan adil bagi semua orang.

Dalam penerapannya dibutuhkan beberapa kondisi dalam formasi pegawai:

- a) Pengisian formasi sampai dengan pengangkatan pegawai dilakukan sesudah dilakukan 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 ketentuan 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 merit sistem 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 uatma dalam UU ASN, bahkan UU ini juga menyediakan aturan kelembagaan untuk menjamin keberadaan 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 ini pada instansi pemerintah.
- 2) Kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara (yang saat ini di sebut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi/kemen PAN dan RB) yang bertugas emberikan 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 dan memberikan ruang bagi tranparansi, akuntabilitas, obyektivitas dan juga keadilan. Beberapa langkah nyata dapat dilakukan untuk menerpakan sistem ini baik dari sisi perencanaan kebutuhan yang berupa transparansi dan jangkauan penginformasian kepada masyarakat maupun jaminan obyektifitasnya dalam pelaksanaan seleksi. Sehingga instansi pemerintah mendapatkan pegawai yang tepat dan berintegritas untuk mencapai visi dan misinya.

Pasca recruitment, dalam organisasi berbagai sistem pengelolaan pegawai harus mencerminkan prinsip 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 dimana kelemahan dan juga diberikan bantuan dari organisasi untuk meningkatkan kinerja.

3. Soal Latihan

- a. Jelaskan makna dan keuntungan penerapan sistem merit?
- b. Berikan contoh penerapan sistem merit dalam penilaian kinerja pegawai?

Kegiatan Belajar 3 : Mekanisme Pengelolaan ASN

1. Uraian Materi

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 No 5 tentang ASN secara detail menyebutkan pengelolaan pegawai ini baik untuk PNS maupun PPPK seperti disebutkan pada bagian Merit sistem.

Manajemen ASN, terdiri dari Manajemen PNS dan Manajemen PPPK, Pengelolaan Jabatan Pimpinan Tinggi, Organisasi dan Sistem Informasi.

a. Manajemen PNS dan PPK.

1. 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. Manajemen PNS pada Instansi Pusat dilaksanakan oleh pemerintah pusat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Manajemen PNS pada Instansi Daerah dilaksanakan oleh pemerintah daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

a) Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan

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

kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Berdasarkan penyusunan kebutuhan tersebut, Menteri menetapkan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS secara nasional.

b) Pengadaan

Pengadaan PNS merupakan kegiatan untuk mengisi kebutuhan Jabatan Administrasi dan/atau Jabatan Fungsional dalam suatu Instansi Pemerintah. Pengadaan PNS di Instansi Pemerintah dilakukan berdasarkan penetapan kebutuhan yang ditetapkan oleh Menteri. Pengadaan PNS dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, masa percobaan, dan pengangkatan menjadi PNS.

- (1) Setiap Instansi Pemerintah merencanakan pelaksanaan pengadaan PNS.
- (2) Setiap Instansi Pemerintah mengumumkan secara terbuka kepada masyarakat adanya kebutuhan jabatan untuk diisi dari calon PNS.
- (3) Setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi PNS setelah memenuhi persyaratan
- (4) Penyelenggaraan seleksi pengadaan PNS oleh Instansi Pemerintah melalui penilaian secara objektif

berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan lain yang dibutuhkan oleh jabatan. Penyelenggaraan seleksi pengadaan PNS terdiri dari 3 (tiga) tahap, meliputi seleksi administrasi, seleksi kompetensi dasar, dan seleksi kompetensi bidang.

- (5) Peserta yang lolos seleksi diangkat menjadi calon PNS. Pengangkatan calon PNS ditetapkan dengan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian.
- (6) Calon PNS wajib menjalani masa percobaan. Masa percobaan dilaksanakan melalui proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Masa percobaan bagi calon PNS dilaksanakan selama 1 (satu) tahun. Instansi Pemerintah wajib memberikan pendidikan dan pelatihan kepada calon PNS selama masa percobaan.
- (7) Calon PNS yang diangkat menjadi PNS harus memenuhi persyaratan:
 - a) lulus pendidikan dan pelatihan; dan
 - b) sehat jasmani dan rohani.

Calon PNS yang telah memenuhi persyaratan diangkat menjadi PNS oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Calon PNS yang tidak memenuhi ketentuan diberhentikan sebagai calon PNS. Setiap calon PNS pada saat diangkat menjadi PNS wajib mengucapkan sumpah/janji.

c) Pangkat dan Jabatan

PNS diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu pada Instansi Pemerintah. Pengangkatan PNS dalam jabatan tertentu ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai.

Setiap jabatan tertentu dikelompokkan dalam klasifikasi jabatan PNS yang menunjukkan kesamaan karakteristik, mekanisme, dan pola kerja. PNS dapat berpindah antar dan antara Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, dan Jabatan Fungsional di Instansi Pusat dan Instansi Daerah berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan penilaian kinerja. PNS dapat diangkat dalam jabatan tertentu pada lingkungan instansi Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia. PNS yang diangkat dalam jabatan tertentu pangkat atau jabatan disesuaikan dengan pangkat

dan jabatan di lingkungan instansi Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Ketentuan lebih lanjut mengenai pangkat, tata cara pengangkatan PNS dalam jabatan, kompetensi jabatan, klasifikasi jabatan, dan tata cara perpindahan antar Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional diatur dengan Peraturan Pemerintah.

d) Pengembangan Karier

Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Pengembangan karier PNS dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Kompetensi 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.

Integritas sebagaimana diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada

masyarakat, bangsa dan negara. Moralitas diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.

Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh Pejabat yang Berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Dalam mengembangkan kompetensi setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Dalam mengembangkan kompetensi PNS diberikan kesempatan untuk melakukan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN.

Selain pengembangan kompetensi pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN.

e) Pola Karier

Untuk menjamin keselarasan potensi PNS dengan kebutuhan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan perlu disusun pola karier PNS yang terintegrasi secara nasional. Setiap Instansi Pemerintah menyusun pola karier PNS secara khusus sesuai dengan kebutuhan berdasarkan pola karier nasional.

f) Promosi

Promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan. Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Promosi Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional PNS dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian setelah mendapat pertimbangan tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah. Tim penilai kinerja PNS dibentuk oleh Pejabat yang Berwenang.

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.

1. Mutasi PNS dalam satu Instansi Pusat atau Instansi Daerah dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.
2. Mutasi PNS antarkabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh gubernur setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN.
3. Mutasi PNS antarkabupaten/kota antarprovinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN.
4. Mutasi PNS provinsi/kabupaten/kota ke Instansi Pusat atau sebaliknya, ditetapkan oleh kepala BKN.
5. Mutasi PNS antar-Instansi Pusat ditetapkan oleh kepala BKN.

Mutasi PNS dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan. 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. Ketentuan lebih lanjut mengenai pengembangan

karier, pengembangan kompetensi, pola karier, promosi, dan mutasi diatur dalam Peraturan Pemerintah.

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 dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian kinerja PNS berada di bawah kewenangan Pejabat yang Berwenang pada Instansi Pemerintah masing-masing. Penilaian kinerja PNS didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dari PNS. Penilaian kinerja PNS dapat mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahannya.

Hasil penilaian kinerja PNS disampaikan kepada tim penilai kinerja PNS. Hasil penilaian kinerja PNS digunakan untuk menjamin objektivitas dalam pengembangan PNS, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, pemberian tunjangan dan sanksi, mutasi, dan promosi, serta untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

PNS yang penilaian kinerjanya 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 sesuai dengan beban kerja, tanggungjawab, dan resiko pekerjaan. Gaji pelaksanaannya dilakukan secara bertahap. Gaji PNS yang bekerja pada pemerintah pusat dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara. Gaji PNS yang bekerja pada pemerintahan daerah dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah. Selain gaji PNS juga menerima tunjangan dan fasilitas. Tunjangan meliputi tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan. Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kinerja. Tunjangan kemahalan dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing. Tunjangan PNS yang bekerja pada pemerintah pusat dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja negara. Tunjangan PNS yang bekerja pada pemerintahan daerah dibebankan pada anggaran pendapatan dan belanja daerah. 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. Penghargaan dapat berupa pemberian:

1. tanda kehormatan;
2. kenaikan pangkat istimewa;
3. kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi; 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 berdasarkan Undang-Undang ini. 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 serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin. PNS yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin. Ketentuan lebih lanjut mengenai disiplin diatur dengan Peraturan Pemerintah.

l) Pemberhentian

PNS diberhentikan dengan hormat karena:

1. meninggal dunia;
2. atas permintaan sendiri;
3. mencapai batas usia pensiun;
4. perampingan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini; atau
5. tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban

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. PNS diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri karena melakukan pelanggaran disiplin PNS tingkat berat.

PNS diberhentikan 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 dengan pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan pidana yang dilakukan dengan berencana.

PNS diberhentikan sementara, apabila:

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

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

Batas usia pensiun yaitu:

1. 58 (lima puluh delapan) tahun bagi Pejabat Administrasi;
2. 60 (enam puluh) tahun bagi Pejabat Pimpinan Tinggi;
3. sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bagi Pejabat Fungsional.

m) Jaminan Pensiun dan Jaminan Hari Tua

PNS yang berhenti bekerja berhak atas jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

PNS diberikan jaminan pensiun apabila:

1. meninggal dunia;
2. atas permintaan sendiri dengan usia dan masa kerja tertentu;
3. mencapai batas usia pensiun;
4. perampingan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini; atau
5. tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban.

Jaminan pensiun PNS dan jaminan hari tua PNS diberikan sebagai perlindungan kesinambungan penghasilan hari tua, sebagai hak dan sebagai penghargaan atas pengabdian PNS. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS 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 berupa:

1. jaminan kesehatan;
2. jaminan kecelakaan kerja;
3. jaminan kematian; dan
4. bantuan hukum.

Perlindungan berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan jaminan kematian mencakup jaminan sosial yang diberikan dalam program jaminan sosial nasional. Bantuan hukum, berupa pemberian bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi 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

Jenis jabatan yang dapat diisi oleh PPPK diatur dengan Peraturan Presiden. Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PPPK berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan jumlah PPPK sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PPPK ditetapkan dengan Keputusan Menteri.

b) Pengadaan

Setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar menjadi calon PPPK setelah memenuhi persyaratan. Pengadaan calon PPPK merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pada

Instansi Pemerintah. Pengadaan calon PPPK dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, dan pengangkatan menjadi PPPK.

Penerimaan calon PPPK dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah melalui penilaian secara objektif berdasarkan kompetensi, kualifikasi, kebutuhan Instansi Pemerintah, dan persyaratan lain yang dibutuhkan dalam jabatan. Pengangkatan calon PPPK ditetapkan dengan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian. Masa perjanjian kerja paling singkat 1 (satu) tahun dan dapat diperpanjang sesuai kebutuhan dan berdasarkan penilaian kinerja. 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 menjamin objektivitas prestasi kerja yang sudah disepakati berdasarkan perjanjian kerja antara Pejabat Pembina Kepegawaian 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 Instansi Pemerintah masing-masing. Penilaian kinerja PPPK didelegasikan secara berjenjang kepada atasan langsung dari PPPK. Penilaian kinerja PPPK dapat mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahannya. Hasil penilaian kinerja PPPK disampaikan kepada tim penilai kinerja PPPK. Hasil penilaian kinerja PPPK dimanfaatkan untuk menjamin objektivitas perpanjangan perjanjian kerja, pemberian tunjangan, dan pengembangan kompetensi.

PPPK yang dinilai oleh atasan dan tim penilai kinerja PPPK tidak mencapai target kinerja yang telah disepakati dalam perjanjian kerja 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 gaji PPPK dapat menerima tunjangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

e) Pengembangan Kompetensi

PPPK diberikan kesempatan untuk pengembangan kompetensi. Kesempatan untuk pengembangan kompetensi direncanakan setiap tahun oleh Instansi Pemerintah. Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud 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. Penghargaan dapat berupa pemberian:

1. tanda kehormatan;
2. kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi; dan/atau
3. kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan.

PPPK yang dijatuhi sanksi administratif tingkat berat berupa pemutusan hubungan perjanjian kerja tidak dengan hormat dicabut haknya untuk memakai tanda kehormatan berdasarkan Undang-Undang ini.

g) Disiplin

Untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, PPPK wajib mematuhi

disiplin PPPK. Instansi Pemerintah wajib melaksanakan penegakan disiplin terhadap PPPK serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin. PPPK yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin.

h) Pemutusan Hubungan Perjanjian Kerja

Pemutusan hubungan perjanjian kerja PPPK dilakukan dengan hormat karena:

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.

Pemutusan hubungan perjanjian kerja PPPK dilakukan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri karena:

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.

Pemutusan hubungan perjanjian kerja PPPK dilakukan 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:

1. jaminan hari tua;
2. jaminan kesehatan;
3. jaminan kecelakaan kerja;
4. jaminan kematian; dan
5. bantuan hukum.

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

Ketentuan lebih lanjut mengenai manajemen PPPK diatur dalam Peraturan Pemerintah.

b. Pengelolaan Jabatan Pimpinan Tinggi

1. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi

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.

- a) Pengisian jabatan pimpinan tinggi utama dan madya dilakukan pada tingkat nasional.
- b) Pengisian jabatan pimpinan tinggi 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 jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional atau antarkabupaten/kota dalam 1 (satu) provinsi.
- d) Jabatan pimpinan tinggi 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) Jabatan Pimpinan Tinggi dapat diisi oleh prajurit Tentara Nasional Indonesia dan anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia setelah mengundurkan diri dari dinas aktif apabila dibutuhkan dan sesuai

- f) dengan kompetensi yang ditetapkan melalui proses secara terbuka dan kompetitif.
- g) Jabatan Pimpinan Tinggi 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.
- h) Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dengan terlebih dahulu membentuk panitia seleksi Instansi Pemerintah. Dalam membentuk panitia seleksi Pejabat Pembina Kepegawaian berkoordinasi dengan KASN. Panitia seleksi Instansi Pemerintah terdiri dari unsur internal maupun eksternal Instansi Pemerintah yang bersangkutan. Panitia seleksi dipilih dan diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian berdasarkan pengetahuan, pengalaman, kompetensi, rekam jejak, integritas moral, dan netralitas melalui proses yang terbuka. Panitia seleksi 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.

- i) Panitia seleksi menjalankan tugasnya untuk semua proses seleksi pengisian jabatan terbuka untuk masa tugas yang ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.

Ketentuan mengenai pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi dapat dikecualikan pada Instansi Pemerintah yang telah menerapkan Sistem Merit dalam pembinaan Pegawai ASN dengan persetujuan KASN.

Instansi Pemerintah yang telah menerapkan Sistem Merit dalam pembinaan Pegawai ASN wajib melaporkan secara berkala kepada KASN untuk mendapatkan persetujuan baru.

2. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Instansi Pusat

Untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi utama dan/atau madya, panitia seleksi Instansi Pemerintah memilih 3 (tiga) nama calon untuk setiap 1 (satu) lowongan jabatan. Tiga nama calon pejabat pimpinan tinggi utama dan/atau madya yang terpilih disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian. Pejabat Pembina Kepegawaian mengusulkan 3 (tiga) nama calon sebagaimana dimaksud pada ayat (2) kepada Presiden.

Presiden memilih 1 (satu) nama dari 3 (tiga) nama calon yang disampaikan untuk ditetapkan sebagai pejabat pimpinan tinggi utama dan/atau madya.

Pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian 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 pejabat pimpinan tinggi pratama yang terpilih disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian melalui Pejabat yang Berwenang. Pejabat Pembina Kepegawaian memilih 1 (satu) dari 3 (tiga) nama calon yang diusulkan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dengan memperhatikan pertimbangan Pejabat yang Berwenang untuk ditetapkan sebagai pejabat pimpinan tinggi pratama.

3. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Instansi Daerah

Pengisian jabatan pimpinan tinggi madya di tingkat provinsi dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian 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 nama pejabat pimpinan tinggi madya yang terpilih disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian.

Pejabat Pembina Kepegawaian mengusulkan 3 (tiga) nama calon pejabat pimpinan tinggi madya 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. Pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian 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 pejabat pimpinan tinggi pratama yang terpilih sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian melalui Pejabat yang Berwenang. Pejabat Pembina Kepegawaian memilih 1 (satu) dari 3 (tiga) nama calon sebagaimana dimaksud pada ayat (3) 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 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.

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.

Jabatan Pimpinan Tinggi dapat diperpanjang berdasarkan pencapaian kinerja, kesesuaian kompetensi, dan berdasarkan kebutuhan instansi setelah mendapat persetujuan Pejabat Pembina Kepegawaian dan berkoordinasi dengan KASN.

Pejabat Pimpinan Tinggi harus memenuhi target kinerja tertentu sesuai perjanjian kinerja yang sudah disepakati dengan pejabat atasannya sesuai dengan 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.

Dalam hal Pejabat Pimpinan Tinggi tidak menunjukkan perbaikan kinerja maka pejabat yang bersangkutan harus mengikuti seleksi ulang uji kompetensi kembali.

Berdasarkan hasil uji kompetensi Pejabat Pimpinan Tinggi dimaksud dapat dipindahkan pada jabatan lain sesuai dengan kompetensi yang dimiliki atau ditempatkan pada jabatan yang lebih rendah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pejabat Pimpinan Tinggi yang Mencalonkan sebagai Gubernur dan Wakil Gubernur, Bupati/Walikota, dan Wakil Bupati/Wakil Walikota 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 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. Dalam melakukan pengawasan proses pengisian jabatan pimpinan tinggi utama dan jabatan pimpinan tinggi madya di Instansi Pusat dan jabatan pimpinan tinggi madya di Instansi Daerah KASN berwenang memberikan rekomendasi kepada Pejabat Pembina Kepegawaian dalam hal:

1. pembentukan panitia seleksi;
2. pengumuman jabatan yang lowong;
3. pelaksanaan seleksi; dan
4. pengusulan nama calon.

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

1. pembentukan panitia seleksi;
2. pengumuman jabatan yang lowong;
3. pelaksanaan seleksi;
4. pengusulan nama calon;
5. penetapan calon; dan
6. pelantikan.

Rekomendasi KASN bersifat mengikat. KASN menyampaikan laporan hasil pengawasan kepada Presiden.

6. Pegawai ASN yang menjadi Pejabat

Pegawai ASN dapat menjadi pejabat negara. 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, Ketua, wakil ketua, dan anggota Dewan Perwakilan Daerah;
- d. 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;
- e. Ketua, wakil ketua, dan anggota Mahkamah Konstitusi;
- f. Ketua, wakil ketua, dan anggota Badan Pemeriksa Keuangan;
- g. Ketua, wakil ketua, dan anggota Komisi Yudisial;
- h. Ketua dan wakil ketua Komisi Pemberantasan Korupsi;
- i. Menteri dan jabatan setingkat menteri;

- j. Kepala perwakilan Republik Indonesia di luar negeri yang berkedudukan sebagai Duta Besar Luar Biasa dan Berkuasa Penuh;
- k. Gubernur dan wakil gubernur;
- l. Bupati/walikota dan wakil bupati/wakil walikota; dan
- m. Pejabat negara lainnya yang ditentukan oleh Undang-Undang.

Pegawai ASN dari PNS yang 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 diberhentikan sementara dari jabatannya dan tidak kehilangan status sebagai PNS.

Pegawai ASN dari PNS yang tidak menjabat lagi sebagai pejabat negara diaktifkan kembali sebagai PNS.

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. PNS yang tidak menjabat lagi sebagai pejabat negara dapat menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, atau Jabatan Fungsional, sepanjang tersedia lowongan jabatan. Dalam hal tidak tersedia lowongan jabatan dalam waktu paling lama 2 (dua) tahun PNS yang bersangkutan diberhentikan dengan hormat.

Ketentuan lebih lanjut mengenai pengangkatan, pemberhentian, pengaktifan kembali, dan hak kepegawaian PNS yang diangkat menjadi pejabat negara dan pimpinan atau anggota lembaga nonstruktural diatur dalam Peraturan Pemerintah.

c. Organisasi

Pegawai ASN berhimpun dalam wadah korps profesi Pegawai ASN Republik Indonesia. Korps profesi Pegawai ASN Republik Indonesia memiliki tujuan:

1. menjaga kode etik profesi dan standar pelayanan profesi ASN; dan
2. mewujudkan jiwa korps ASN sebagai pemersatu bangsa.

Dalam mencapai tujuan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) korps profesi ASN Republik Indonesia memiliki fungsi:

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.

Ketentuan lebih lanjut mengenai korps profesi Pegawai ASN diatur dengan Peraturan Pemerintah.

d. Sistem Informasi ASN

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. Untuk menjamin keterpaduan dan akurasi data dalam Sistem Informasi ASN, setiap Instansi Pemerintah wajib memutakhirkan data secara berkala dan menyampaikannya kepada BKN. Sistem Informasi ASN berbasis teknologi informasi yang mudah diaplikasikan,

mudah diakses, dan memiliki sistem keamanan yang dipercaya.

Sistem Informasi ASN memuat seluruh informasi dan data Pegawai ASN. Data Pegawai ASN paling kurang memuat:

1. data riwayat hidup;
2. riwayat pendidikan formal dan non formal;
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 kompetensi.

e. Penyelesaian Sengketa

Sengketa Pegawai ASN diselesaikan melalui upaya administratif. Upaya administratif terdiri dari keberatan dan banding administratif. Keberatan diajukan secara tertulis kepada atasan pejabat yang berwenang menghukum dengan memuat alasan keberatan dan tembusannya disampaikan kepada pejabat yang berwenang menghukum.

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 administrative

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.

- a. Coba jelaskan perbedaan antara manajemen PNS dan Manajemen PPPK
- b. Bagaimana perbedaan mekanisme pengisian jabatan pimpinan tinggi ASN dan penggantian jabatan pimpinan tinggi ASN

- c. Coba diskusikan peranan sistem informasi ASN dalam pengelolaan ASN