

## MANAJEMEN PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA MENUJU GOOD GOVERNANCE

Oleh

Wahyu Bhudianto

### **Abstract**

*Civilian employees of the state apparatus is one of the pillars in achieving Good Governance . Good governance is not just a concept that needs to be socialized , but need to be applied at all levels of government everywhere. State Civil apparatus resource is expected to provide services and performance bertanggung responsible in order to reflect good governance , employees of the State Civil Apparatus not just wait for what later steps taken by the government to improve its performance , but these employees will be able to take the opportunity of its own to create a breakthrough that could improve their quality or performance in realizing good governance .*

**Keydord:** *Governance, apparatus, civil.*

---

### Pendahuluan

Pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara selama ini dirasakan belum berdasarkan pada perbandingan antara kompetensi dan kualifikasi yang diperlukan oleh jabatan dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Dewan Perwakilan Rakyat RI pada periode Desember 2013 yang lalu tepatnya, Kamis 19 Desember 2013 melalui rapat paripurna dan mendapat persetujuan dari seluruh anggota dewan yang hadir mengesahkan Rancangan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara ( RUU ASN) menjadi Undang-Undang Aparatur Sipil Negara kemudian Presiden RI pada Rabu 15 Januari 2014 lalu telah menandatangani Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) yang telah disetujui oleh Rapat Paripurna tersebut menjadi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dalam rangka mencapai tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam alinea ke-4 Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945), diperlukan ASN yang profesional, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan

mampu menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Tujuan nasional seperti tercantum dalam Pembukaan UUD 1945 adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.

Untuk mewujudkan tujuan nasional, dibutuhkan Pegawai ASN. Pegawai ASN disertai tugas untuk melaksanakan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Tugas pelayanan publik dilakukan dengan memberikan pelayanan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan Pegawai ASN. Adapun tugas pemerintahan dilaksanakan dalam rangka penyelenggaraan fungsi umum pemerintahan yang meliputi pendayagunaan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan. Sedangkan dalam rangka pelaksanaan tugas pembangunan tertentu dilakukan melalui pembangunan bangsa (*cultural and political development*) serta melalui pembangunan ekonomi dan sosial (*economic and social development*) yang diarahkan meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat.

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 dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.

Manajemen ASN terdiri atas Manajemen PNS dan Manajemen PPPK yang perlu diatur secara menyeluruh dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur. Adapun 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 jaminan hari tua, dan perlindungan. Sementara itu, untuk Manajemen PPPK meliputi penetapan kebutuhan, pengadaan, penilaian kinerja, gaji dan tunjangan, pengembangan kompetensi, pemberian penghargaan, disiplin, pemutusan hubungan perjanjian kerja, dan perlindungan.

Dalam upaya menjaga netralitas ASN dari pengaruh partai politik dan untuk menjamin keutuhan, kekompakan, dan persatuan ASN, serta dapat memusatkan segala perhatian, pikiran, dan tenaga pada tugas yang dibebankan, ASN dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik.

Untuk meningkatkan produktivitas dan menjamin kesejahteraan ASN, dalam Undang-Undang ini ditegaskan bahwa ASN berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, dan resiko pekerjaannya. Selain itu, ASN berhak memperoleh jaminan sosial.

Dalam rangka penetapan kebijakan Manajemen ASN, dibentuk KASN yang mandiri dan bebas dari intervensi politik. Pembentukan KASN ini untuk monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan dan Manajemen ASN untuk menjamin perwujudan Sistem Merit serta

pengawasan terhadap penerapan asas, kode etik dan kode perilaku ASN. KASN beranggotakan 7 (tujuh) orang yang terdiri dari seorang ketua merangkap anggota, seorang wakil ketua merangkap anggota, dan 5 (lima) orang anggota. KASN dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya dibantu oleh Asisten dan Pejabat Fungsional keahlian yang dibutuhkan. Selain itu KASN dibantu oleh sekretariat yang dipimpin oleh seorang kepala sekretariat. Ketua, wakil ketua, dan anggota KASN ditetapkan dan diangkat oleh Presiden selaku kepala pemerintahan untuk masa jabatan selama 5 (lima) tahun dan hanya dapat diperpanjang untuk 1 (satu) kali masa jabatan.

Untuk menyalurkan aspirasi dalam rangka pembinaan dan pengembangan profesi ASN, Pegawai ASN berhimpun dalam wadah korps profesi Pegawai ASN Republik Indonesia yang bertujuan menjaga kode etik profesi dan standar pelayanan profesi ASN serta mewujudkan jiwa korps ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa.

Dalam rangka menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi pengambilan keputusan dalam Manajemen ASN diperlukan Sistem Informasi ASN. Sistem Informasi ASN merupakan rangkaian informasi dan data mengenai Pegawai ASN yang disusun secara sistematis, menyeluruh, dan terintegrasi dengan berbasis teknologi yang diselenggarakan secara nasional dan terintegrasi. ( Penjelasan UU RI No : 5 Tahun 2014 ).

Untuk membentuk ASN yang mampu menyelenggarakan pelayanan publik dan menjalankan peran sebagai perekat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia, perlu mengganti Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Setelah ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) ini, maka sangat diharapkan bahwa implementasi dari kebijakan yang telah

ditetapkan oleh pemerintah ini dapat berjalan dengan efektif, agar pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat lebih optimal. Namun dalam implementasinya bagaimana Peningkatan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Menuju Good Governance ?

### **Pengertian Aparatur Sipil Negara.**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat Pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Pegawai negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat Pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan. ( Bab I, Pasal 1 ).

Penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan pada asas: (a) Kepastian hukum; (b) Profesionalitas; (c) Proporsionalitas; (d) Keterpaduan; (e) Delegasi; (f) Netralitas; (g) Akuntabilitas; (h) Efektif dan efisien; (i) Keterbukaan; (j) Nondiskriminatif; (k) Persatuan dan kesatuan; (l) Keadilan dan kesetaraan; dan (m) Kesejahteraan. ( UU RI No : 5 tahun 2014 ; bab II Pasal 2)

ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip sebagai berikut : (a). nilai dasar; (b) Kode etik dan ode perilaku ; (c) komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik ; (d) kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas ; (e) kualifikasi akademik; (f) jaminan perlindungan hokum dalam melaksanakan tugas dan ; (g)

profesionalitas jabatan. (UU RI No : 5 tahun 2014 ; bab II Pasal 3 ).

Pegawai ASN berfungsi, sebagai: (a) Pelaksana kebijakan publik; (b) Pelayan publik; dan (c) Perekat dan pemersatu bangsa. Pegawai ASN bertugas: (1) Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; (2) Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan (3) Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan 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. Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan public yang professional, bebas intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. (UU RI No : 5 tahun 2014 ; bab IV Pasal 10,11,12 ).

Pegawai ASN memiliki hak dan kewajiban. Pegawai PNS berhak memperoleh: (a) Gaji, tunjangan, dan fasilitas; (b) Cuti; (c) Jaminan pensiun dan jaminan hari tua; (d) Perlindungan; dan (5) Pengembangan kompetensi. Adapun pegawai PPPK berhak memperoleh (a). gaji dan tunjangan; (b) cuti ; (c) perlindungan ; (d) pengembangan kompetensi. Kewajiban Pegawai ASN, adalah: (a) Setia dan taat pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintah yang sah; (b) Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa; (c) Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang; (d) Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan; (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. (UU RI No : 5 tahun 2014 ; bab VI Pasal 21,22,23 ).

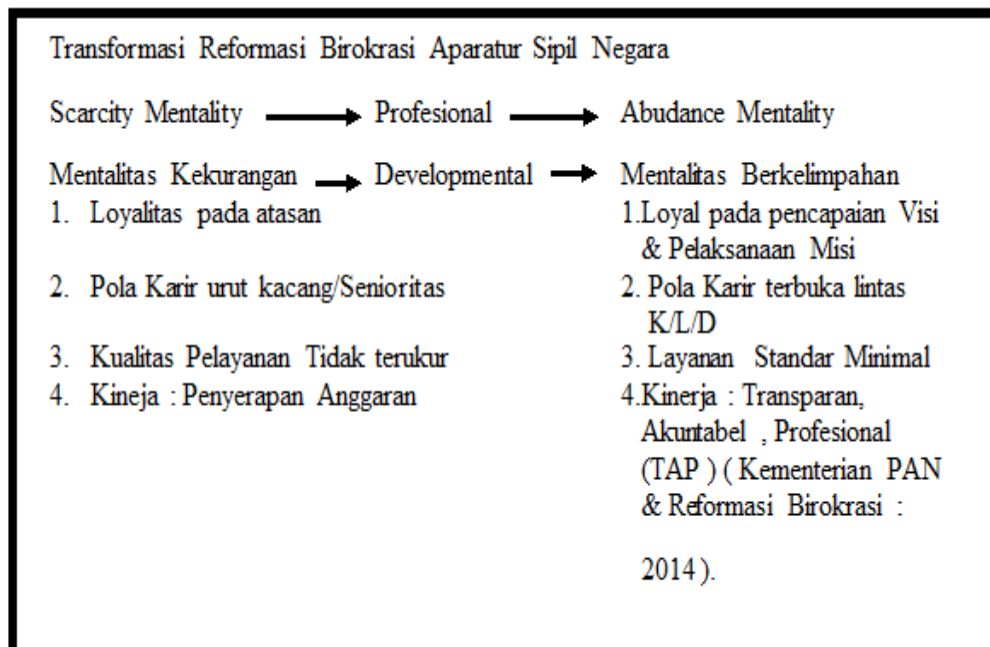
### Elemen Dasar Implementasi ASN.

Kebijakan Implementasi Undang – undang Aparatur Sipil Negara merupakan reformasi Birokrasi untuk menjawab tantangan ke masa depan. Tujuan dilaksanakannya UU yang mengatur Aparatur sipil Negara adalah untuk menciptakan birokrasi yang bersih dari Korupsi, Kolusi, Nepotisme dan politisasi , kompeten terhadap tugas dan tanggung jawab yang diaman dan dapat melayani masyarakat, dunia usaha / investasi.

Reformasi mendasar mewujudkan pegawai ASN ( PNS dan PPPK ) sebagai jalur karir yang professional mendorong perwujudan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan penyediaan layanan publik yang berkualitas prima dengan efisien dengan cara konsisten.

Elemen Dasar Kelembagaan Pelaksanaan UU Aparatur Sipil Negara adalah :

1. Tujuan : Mewujudkan penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik.
2. Strategi: (a) Pelaksanaan proses manajemen PNS dan PPPK secara terintegrasi dengan “arahan strategis kelembagaan” (mandat, visi, misi, nilai-nilai); (b) Memposisikan PNS dan PPPK sebagai jalur karir profesional, dengan keseimbangan optimum dalam pelaksanaan manajemen kinerja – manajemen karir – manajemen reward .
3. Rasional: (a) Penataan tatakelola dan tatalaksana (kebijakan strategis, teknis) bagi pelaksanaan manajemen PNS dan PPPK; (b) Pengembangan kapasitas dinamik SDM pelaku pelaksanaan kebijakan UU ASN dan turunannya; (c). Membangun kesadaran dan akseptansi PNS untuk menerima dan siap melakukan perubahan (paradigma);



## **Manajemen Sumber Daya Pegawai Aparatur Sipil Negara.**

Manajemen pegawai ASN diselenggarakan berdasarkan system merit, meliputi manajemen PNS dan manajemen PPPK.

Manajemen PNS meliputi : a. penyusunan dan penetapan kebutuhan ; b. pengadaan ; c. pangkat dan jabatan ; d. pengembangan karier ; e. pola karier ; f. promosi ; g. mutasi ; h. penilaian kinerja ; i. penggajian dan tunjangan ; j. penghargaan ; k. disiplin ; l. pemberhentian ; m. jaminan pension dan jaminan hari tua, dan ; n. 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.

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.

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. Setiap Instansi Pemerintah merencanakan pelaksanaan pengadaan PNS.

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.

Peserta yang lolos seleksi diangkat menjadi calon PNS. Pengangkatan calon PNS ditetapkan dengan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian. 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. 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.

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

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.

**Pengembangan Karier.** Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Pengembangan karier PNS sebagaimana 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 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.

**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.

**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.

**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 diluar negeri. Mutasi PNS dalam satu Instansi Pusat atau Instansi Daerah dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. ) Mutasi PNS antarkabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh gubernur setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN. Mutasi PNS antarkabupaten/kota antarprovinsi, dan antar provinsi ditetapkan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam negeri setelah memperoleh pertimbangan kepala BKN. Mutasi PNS Provinsi/kabupaten/kota ke Instansi Pusat atau sebaliknya, ditetapkan oleh kepala BKN. 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.

**Penilaian Kinerja.** Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan system 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.

**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. 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.

**Penghargaan.** PNS yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan Tugasnya dapat diberikan penghargaan. Penghargaan dapat berupa pemberian: a. tanda kehormatan; b. kenaikan pangkat istimewa; c. kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi; dan/atau d. 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 .

**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.

**Pemberhentian.** PNS diberhentikan dengan hormat karena: a. meninggal dunia; b. atas permintaan sendiri; c. mencapai batas usia pensiun; d. perampangan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini; atau e. 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: a. melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945; b. 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; c. menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik; atau d. dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hokum tetap karena melakukan tindak pidana dengan pidana penjara paling singkat 2 (dua) tahun dan pidana yang dilakukan dengan berencana. PNS diberhentikan sementara, apabila: a. diangkat menjadi pejabat negara; b. diangkat menjadi komisioner atau anggota lembaga nonstruktural; atau c. ditahan karena menjadi tersangka tindak pidana. Pengaktifan kembali PNS yang diberhentikan sementara dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.

**Batas usia pensiun yaitu:** a. 58 (lima puluh delapan) tahun bagi Pejabat Administrasi; b. 60 (enam puluh) tahun bagi Pejabat Pimpinan Tinggi; c. sesuai dengan ketentuan peraturan

perundangundangan bagi Pejabat Fungsional.

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: a. meninggal dunia; b. atas permintaan sendiri dengan usia dan masa kerja tertentu; c. mencapai batas usia pensiun; d. perampangan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini; atau e. 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.

Perlindungan. Pemerintah wajib memberikan perlindungan 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. Bantuan hukum berupa pemberian bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait pelaksanaan tugasnya.

### **Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja ( PPPK ).**

Manajemen PPPK meliputi: a. penetapan kebutuhan; b. pengadaan; c. penilaian kinerja; d. penggajian dan tunjangan; e. pengembangan kompetensi; f. pemberian penghargaan; g. disiplin; h. pemutusan hubungan perjanjian kerja; dan i. perlindungan.

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 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.

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.

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 ditingkat 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.

**Penggajian dan Tunjangan.** Pemerintah wajib membayar gaji yang adil dan layak kepada PPPK. Gaji diberikan berdasarkan beban kerja, tanggung jawab jabatan, dan resiko pekerjaan. 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.

**Pengembangan Kompetensi.** PPPK diberikan kesempatan untuk pengembangan kompetensi. Kesempatan untuk pengembangan kompetensi .Direncanakan setiap tahun oleh Instansi Pemerintah. Pengembangan harus dievaluasi oleh Pejabat yang Berwenang dan dipergunakan sebagai salah satu dasar untuk perjanjian kerja selanjutnya.

**Pemberian Penghargaan.** PPPK yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya dapat diberikan penghargaan. Penghargaan dapat berupa pemberian: a. tanda kehormatan; b. kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi; dan/atau c. 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.

**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.

### **Pemutusan Hubungan Perjanjian Kerja**

Pemutusan hubungan perjanjian kerja PPPK dilakukan dengan hormat karena: a. jangka waktu perjanjian kerja berakhir; b. meninggal dunia; c. atas permintaan sendiri; d. perampangan organisasi atau kebijakan

pemerintah yang mengakibatkan pengurangan PPPK; atau e. tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajibansesuai perjanjian kerja yang disepakati.

Pemutusan hubungan perjanjian kerja PPPK dilakukan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri karena: a. 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; b. melakukan pelanggaran disiplin PPPK tingkat berat; atau c. tidak memenuhi target kinerja yang telah disepakati sesuai dengan perjanjian kerja.

Pemutusan hubungan perjanjian kerja PPPK dilakukan tidak dengan hormat karena: a. melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945; b. 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; c. menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik; atau d. 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.

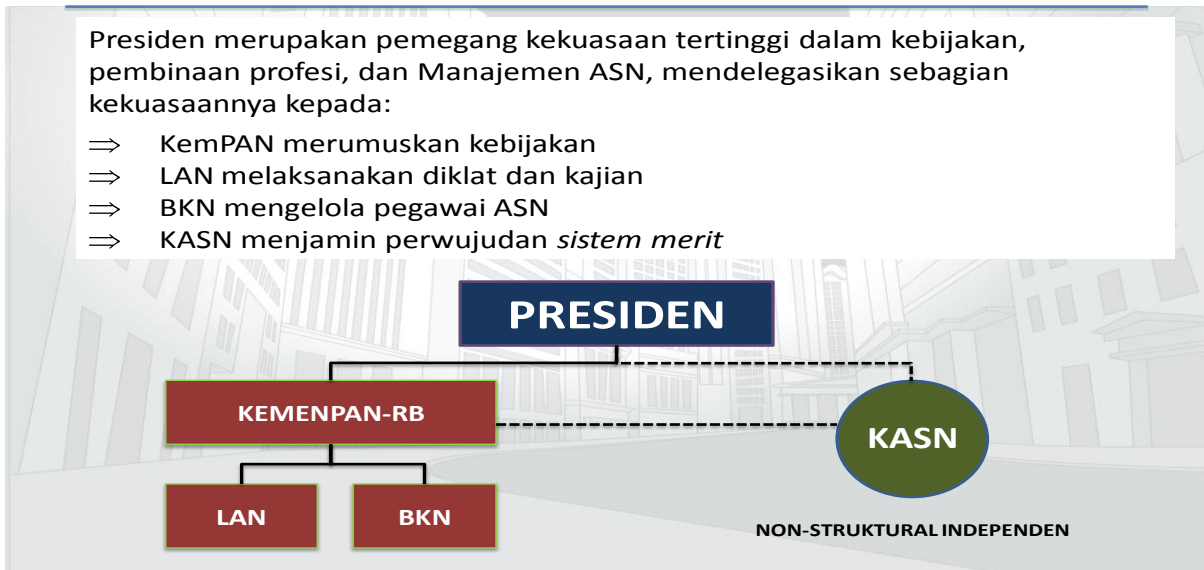
**Perlindungan.** Pemerintah wajib memberikan perlindungan berupa: a. jaminan hari tua; b. jaminan kesehatan; c. jaminan kecelakaan kerja; d. jaminan kematian; dan e. bantuan hukum. Perlindungan berupa jaminan hari tua,

jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan jaminan kematian dilaksanakan sesuai dengan sistem jaminan sosial nasional. Bantuan hukum berupa

pemberian bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait pelaksanaan tugasnya. ( Sumber : UU RI No : 5 tahun 2014 ).

## KELEMBAGAAN DALAM KEBIJAKAN DAN MANAJEMEN ASN

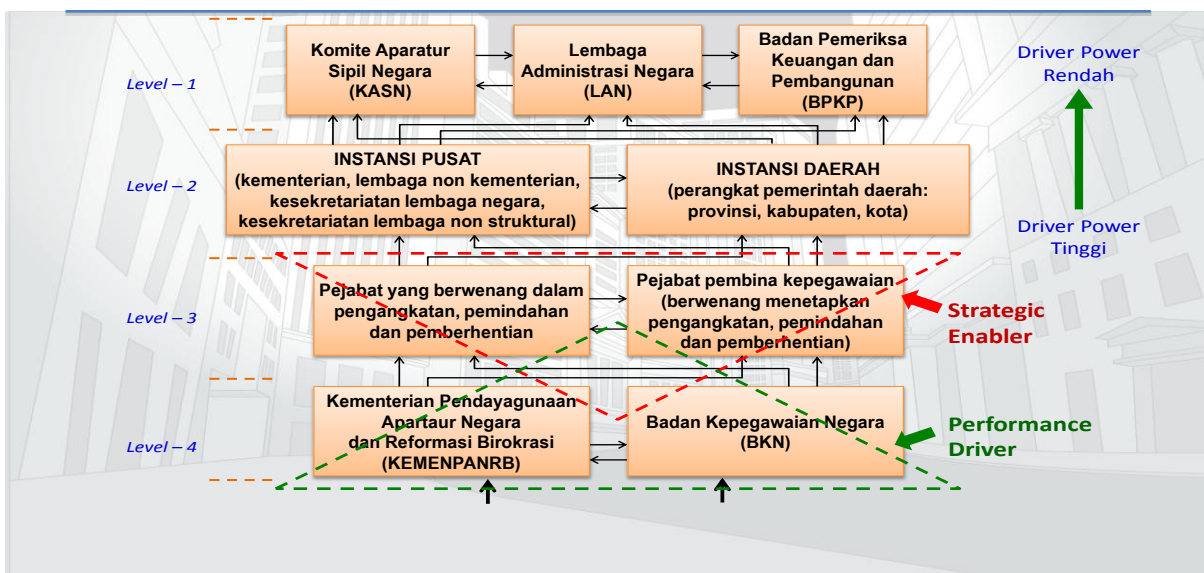
47



Sumber : Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi

## Lembaga yang Terlibat dalam KEBERHASILAN Pelaksanaan UU ASN

48



Sumber : Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi

### Penutup

Aparatur negara merupakan salah satu pilar dalam mewujudkan Kepemerintahan Yang Baik (*Good Governance*). Kepemerintahan yang baik

(*good governance*) bukan hanya konsep yang perlu disosialisasikan, namun perlu diterapkan pada semua level pemerintah di manapun berada. Artinya disini diharapkan kepada sumberdaya aparatur Sipil Negara

untuk memberikan pelayanan dan kinerja yang bertanggung jawab agar dapat mencerminkan tata pemerintahan yang baik, pegawai Aparatur Sipil Negara tidak hanya menunggu apa kemudian langkah yang diambil oleh pemerintah untuk memperbaiki kinerjanya tersebut namun para pegawai tersebut nantinya dapat mengambil peluang tersendiri untuk menciptakan sebuah terobosan-terobosan yang dapat memperbaiki kualitasnya atau kinerjanya dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik.

#### **Daftar Pustaka**

1. Ana Jauharul Isalm, Peningkatan Kualitas Sumberdaya Aparatur ( Pegawai Negeri ) untuk mewujudkan Tata Pemerintahan

- yang Baik ( Good Governance ), 2011.
2. Dwiyanto, Agus, dkk. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Gajah Mada Press, Yogyakarta. 2006.
3. Hafiz Elfiansya Parawu, ST. M.Si., Implementasi Kebijakan Undang – Undang Aparatur Sipil Negara, diposkan Lautan Ilmu, 2014.
4. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
5. Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Kebijakan Implementasi UU Aparatur Sipil Negara, 2014