

BAHAN AJAR

MANAJEMEN

APARATUR SIPIL NEGARA

(MASN)

Disusun oleh:
Budi Subandriyo, S.ST, M.Stat

Pelatihan Dasar CPNS Gol III BPS Angkatan XXXIX
Badan Pusat Statistik
Tahun 2019

MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA (MASN)

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.

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:

Pegawai Negeri Sipil (PNS); dan 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.

1. KEDUDUKAN, PERAN, HAK DAN KEWAJIBAN, SERTA KODE ETIK ASN

a. Kedudukan ASN (*Pasal 8 dan 9*)

- Aparatur Negara
- Menjalankan kebijakan pimpinan
- Bebas intervensi golongan dan parpol (netralitas)
- Keberadaan :
 - Pusat
 - Daerah
 - Luar Negeri

b. Peran ASN — berdasarkan fungsi dan tugas maka peran ASN adalah perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan pembangunan nasional (**Pasal 12**).

Fungsi dan Tugas (**Pasal 10 dan 11**) :

- Pelaksana kebijakan publik;
- Pelayan publik; dan
- Perekat dan pemersatu bangsa

Catatan fungsi dan tugas ASN sama, yang berbeda adalah perannya.

c. Hak dan Kewajiban ASN

1) Hak :

- Definisi : dalah 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.
- Fungsi Penetapan Hak :
 - Agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik;
 - Agar dapat meningkatkan produktivitas;
 - menjamin kesejahteraan ASN dan akuntabel.
- Jenis-Jenis Hak :
 - PNS (**Pasal 21**) :
 - gaji, tunjangan, dan fasilitas;
 - cuti;
 - jaminan pensiun dan jaminan hari tua;
 - perlindungan :
 - ✓ jaminan kesehatan;
 - ✓ jaminan kecelakaan kerja;
 - ✓ jaminan kematian; dan
 - ✓ bantuan hukum.
 - pengembangan kompetensi.
 - P3K (**Pasal 22**)
 - gaji dan tunjangan;
 - cuti;
 - perlindungan :
 - ✓ jaminan hari tua;
 - ✓ jaminan kesehatan;
 - ✓ jaminan kecelakaan kerja;
 - ✓ jaminan kematian; dan
 - ✓ bantuan hukum.
 - pengembangan kompetensi

2) Kewajiban (**Pasal 23**)

- Definisi : adalah sesuatu yang sepatutnya diberikan
- Bentuk Kewajiban :
 - 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.

d. Kode Etik dan Kode Perilaku ASN (*Pasal 5*)

- 1) Tujuan : Menjaga martabat dan kehormatan ASN
- 2) Isi :
 - a) Melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi;
 - b) Melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
 - c) Melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan;
 - d) Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - e) Melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang Berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan;
 - f) Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara;
 - g) Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;
 - h) Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
 - i) Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;
 - j) Tidak menyalahgunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain;
 - k) Memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN; dan
 - l) Melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin Pegawai ASN.
- 3) Fungsi :
 - a) Sebagai pedoman, panduan birokrasi public/aparatur sipil negara dalam menjalankan tugas dan kewenangan agar tindakannya dinilai baik.
 - b) 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.

KEGIATAN BELAJAR 2. KONSEP SISTEM MERIT DALAM PENGELOLAAN ASN

a. Pengantar (Latar Belakang)

- Strategic Alignment dalam Pengelolaan SDM
- Pengelolaan SDM/ASN dilakukan untuk memotivasi dan meningkatkan produktivitas pegawai

- Organisasi membutuhkan pegawai yang kompeten dan berdedikasi
- Diperlukan sebuah sistem pengelolaan SDM yang mampu memberikan jaminan “keamanan” dan “jaminan” bagi individu yang bekerja di dalamnya.

b. Konsep Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN

- 1) Dasar : Manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit (**Pasal 51**).
- 2) Definisi Sistem Merit
adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan (**Pasal 1, butir 22**). Lawannya Spoil System (subyektif, political, individual, fear, dll).

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.

- 3) Prinsip Sistem Merit :
 - Keadilan dan kewajaran
 - Obyektif
 - Berbasis kinerja
- 4) Manfaat Sistem Merit :
 - Mendukung akuntabilitas dalam pelayanan publik
 - Menjamin keadilan dan keterbukaan
- 5) Penggunaan Sistem Merit :
Pada seluruh tahapan dan proses Pengelolaan ASN (**Pasal 55 dan Pasal 93**), terutama pada proses/tahapan : pengadaan, pengembangan karir, promosi dan penilaian kinerja.

c. Kelembagaan dan Jaminan Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN

- 1) Tujuan : Menjamin Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN.
- 2) Lembaga ;
 - KASN (**Pasal 27-42**) : fungsi mengawasi pelaksanaan norma dasar, kode etik dan kode perilaku ASN, serta penerapan Sistem Merit dalam kebijakan dan Manajemen ASN pada Instansi Pemerintah (**Pasal 30**).
 - Menpan & RB (**Pasal 25**) : mengawal pelaksanaan sistem merit, yang menyangkut kebijakan, dengan kewenangan hanya memberikan rekomendasi kepada presiden tidak memutuskan.

KEGIATAN BELAJAR 3. MEKANISME PENGELOLAAN ASN

a. Manajemen PNS (Pasal 55**)**

- 1) Manajemen PNS meliputi:
 - a) Penyusunan dan penetapan kebutuhan (**Pasal 56-57**) :

- b) Pengadaan (*Pasal 58-67*)
 - c) Pangkat dan jabatan (*Pasal 68*)
 - d) Pengembangan karier (*Pasal 69-70*)
 - e) Pola karier (*Pasal 71*)
 - f) Promosi (*Pasal 72*)
 - g) Mutasi (*Pasal 73*)
 - h) Penilaian kinerja (*Pasal 75-78*)
 - i) Penggajian dan tunjangan (*Pasal 79-81*)
 - j) Penghargaan (*Pasal 82-85*)
 - k) Disiplin (*Pasal 86*)
 - l) Pemberhentian (*Pasal 87-90*)
 - m) Jaminan pensiun dan jaminan hari tua (*Pasal 91*)
 - n) Perlindungan (*Pasal 92*)
- 2) Manajemen PNS pada Instansi Pusat dilaksanakan oleh pemerintah pusat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 3) Manajemen PNS pada Instansi Daerah dilaksanakan oleh pemerintah daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

b. Manajemen PPPK meliputi (*Pasal 93*) :

- a) Penetapan kebutuhan (*Pasal 94*)
- b) Pengadaan (*Pasal 95-99*)
- c) Penilaian kinerja (*Pasal 100*)
- d) Penggajian dan tunjangan (*Pasal 101*)
- e) pengembangan kompetensi (*Pasal 102*)
- f) pemberian penghargaan (*Pasal 103*)
- g) disiplin (*Pasal 104*)
- h) pemutusan hubungan perjanjian kerja (*Pasal 105*)
- i) perlindungan (*Pasal 106*)

c. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (*Pasal 108-111*)

- a) Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Instansi Pusat (*Pasal 112-113*)
- b) Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Instansi Pusat (*Pasal 114-115*)
- c) Penggantian Pejabat Pimpinan Tinggi (*Pasal 116-118*)
- d) Pejabat Pimpinan Tinggi yang Mencalonkan sebagai Gubernur dan Wakil Gubernur, Bupati/Walikota, dan Wakil Bupati/Wakil Walikota (*Pasal 119*)
- e) Pengawasan dalam Proses Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (*Pasal 120*)

d. Pegawai ASN yang menjadi Pejabat Negara (*Pasal 121-125*)

e. Organisasi (*Pasal 126*)

f. Sistem Informasi ASN (*Pasal 127-128*)

g. Penyelesaian Sengketa (*Pasal 129*)

RANGKUMAN

- ~ Manajemen ASN terdiri dari Manajemen PNS dan Manajemen PPPK
- ~ Manajemen PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan hari tua, dan perlindungan
- ~ Manajemen PPPK meliputi penetapan kebutuhan; pengadaan; penilaian kinerja; penggajian dan tunjangan; pengembangan kompetensi; pemberian penghargaan; disiplin; pemutusan hubungan perjanjian kerja; dan perlindungan.
- ~ 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.
- ~ 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
- ~ 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
- ~ 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.
- ~ 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.
- ~ 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
- ~ Sengketa Pegawai ASN diselesaikan melalui upaya administratif. Upaya administratif terdiri dari keberatan dan banding administrative