

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengadaan Pegawai Aparatur Sipil Negara**

Pegawai ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) yaitu warga negara Indonesia yang memenuhi syarat-syarat tertentu yang diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintah, dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yaitu warga negara Indonesia yang memenuhi syarat-syarat tertentu yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.<sup>5</sup>

##### **1. Pengadaan Pegawai Negeri Sipil**

Pengadaan Pegawai Negeri Sipil adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengisi formasi yang kosong, artinya formasi kosong tersebut disebabkan karena adanya Pegawai Negeri Sipil yang berhenti, pensiun, meninggal dunia atau perluasan organisasi yang kemudian ditetapkan kedalam putusan Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara.

Karena tujuan dari pengadaan PNS ini untuk mengisi formasi yang kosong maka pengadaannya harus berdasarkan dengan kebutuhan, baik dalam jumlah maupun kompetensi jabatan yang diperlukan. Setiap warga negara Indonesia mempunyai kesempatan yang sama untuk melamar

---

<sup>5</sup> Eko Prasodjo, 2014. "Undang-undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Negara". *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS* Vol. 8 No. 1 Juni. 2014. Hlm. 13-29.

menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) setelah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan, syarat-syarat tersebut tidak boleh didasarkan atas jenis kelamin, suku, agama, ras, golongan, atau daerah asalnya karena pengadaan PNS ini menggunakan sistem merit yang mana sistem ini berdasarkan pada obyektivitas dalam pengelolaan ASN yang menjadikannya pilihan bagi berbagai organisasi untuk mengelola SDM.<sup>6</sup>

Didalam pengadaannya, Pegawai Negeri Sipil hanya diperkenankan dalam batasan formasi yang telah ditetapkan dengan memprioritaskan para pegawai pelimpahan/penarikan dari Departemen/Lembaga Pemerintahan, Non Departemen/Pemerintahan Daerah yang kelebihan pegawai, para siswa/mahasiswa ikatan dinas yang telah lulus, tenaga kesehatan yang telah selesai melaksanakan masa bakti sebagai pegawai tidak tetap, dan tenaga lain yang sangat dibutuhkan.

Pengangkatan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil dapat dilakukan bagi mereka yang sudah melebihi usia 35 tahun tetapi tidak boleh melebihi usia 40 tahun. Pengangkatan tersebut dilaksanakan berdasarkan dengan kebutuhan khusus dan dilaksanakan secara selektif bagi yang telah mengabdikan pada Pemerintah baik dalam Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah dengan sekurang-kurangnya 5 tahun berturut-turut sebelum diundangkannya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2012.

Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) melaksanakan pengadaan CPNS mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 sebagaimana

---

<sup>6</sup> *Ibid*

telah diubah menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil yang ketentuan pelaksanaannya diatur didalam Keputusan Kepala BKN Nomor 11 Tahun 2002. Pelaksanaan pengadaan CPNS tersebut dilaksanakan mulai dari tahap perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan, pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil sampai dengan pengangkatan menjadi Pegawai Negeri Sipil.

a. Tahap perencanaan dan persiapan pengangkatan CPNS

Tahap perencanaan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk merencanakan dan menentukan jumlah tenaga kerja yang diperlukan, sehingga dapat membentuk sebuah formasi jabatan secara efektif dan efisien yang akan diisi oleh para calon pelamar sesuai dengan kebutuhan formasi dan akan membantu tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2013 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian bersama-sama dengan Kementerian membuat perencanaan pengadaan Pegawai Negeri Sipil, sehingga akan terbentuk jumlah formasi yang telah ditentukan dan dianggarkan oleh pemerintah sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh daerah.

Dalam tahap ini tim pengadaan CPNS pada Instansi Pusat/Kabupaten/Kota yang dibentuk oleh Pejabat Pembina Kepegawaian menyiapkan beberapa hal yang dibutuhkan seperti materi soal ujian, mengadakan soal ujian, menyiapkan soal ujian melalui program aplikasi komputer, melakukan pengolahan lembar jawaban

komputer (LKJ) dan mengeluarkan hasil dari pengolahan LKJ tersebut sesuai dengan peringkat nilai dari yang tertinggi. Materi ujian tersebut terdiri atas Tes Kemampuan Dasar (TKD) yang meliputi tes pengetahuan umum, tes bakat skolastik, dan tes skala kematangan. Lalu ada tes Kemampuan Bidang (TKB) yang dibuat oleh masing-masing sub unit penyusunan materi ujian dan pengolahan hasil ujian. Perencanaan pengadaan PNS meliputi jadwal pengadaan PNS dan prasarana dan sarana pengadaan PNS.<sup>7</sup>

b. Tahap pengumuman

Pengumuman pengadaan PNS dilakukan paling lambat 15 (lima belas) hari sebelum tanggal penerimaan lamaran dan dilakukan oleh panitia seleksi nasional pengadaan PNS kepada masyarakat. Pengumuman pengadaan PNS tersebut memuat nama jabatan, jumlah lowongan jabatan, unit kerja penempatan, kualifikasi pendidikan, alamat dan tempat lamaran yang ditujukan, jadwal tahapan seleksi, dan syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar PNS. Pengumuman pengadaan CPNS bertujuan untuk memberikan sebuah pelayanan informasi kepada seluruh masyarakat, khususnya bagi warga masyarakat yang berminta untuk melamar pekerjaan dilingkungan instansi pemerintah dan untuk merekrut warga masyarakat yang memenuhi kualifikasi yang ditentukan untuk seleksi dalam pengisian formasi yang lowong tersebut.

---

<sup>7</sup> Syakdiah, 2016. "Manajemen Aparatur Sipil Negara." Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Vol. 5 No. 2. Januari 2016. Hlm. 94-103.

c. Tahap Pelamaran

Tahap pelamaran ini dilakukan guna untuk mendapatkan identitas dan kriteria para pelamar. Ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar, yaitu:

- 1) Usia paling rendah 18 (delapan belas) tahun dan paling tinggi 35 (tiga puluh lima) tahun kecuali untuk Jabatan tertentu paling tinggi 40 (empat puluh) tahun
- 2) Tidak pernah dipidana dengan pidana penjara berdasarkan putusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan pidana penjara 2 (dua) tahun atau lebih
- 3) Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai PNS, prajurit Tentara Nasional Indonesia, anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai swasta
- 4) Tidak berkedudukan sebagai calon PNS, PNS Prajurit Tentara Nasional Indonesia, atau anggota Kepolisian Republik Indonesia
- 5) Tidak menjadi anggota atau pengurus partai politik atau terlibat politik praktis
- 6) Memiliki kualifikasi pendidikan sesuai dengan persyaratan jabatan
- 7) Sehat jasmani dan rohani sesuai dengan persyaratan jabatan yang dilamar

- 8) Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia atau negara lain yang ditentukan oleh Instansi Pemerintah
- 9) Persyaratakan lain sesuai dengan kebutuhan jabatan yang ditetapkan oleh PPK.<sup>8</sup>

d. Tahap pelaksanaan seleksi

Dalam tahapan seleksi terdiri dari seleksi administrasi, pelaksanaan ujian, pengolahan hasil ujina, dan penetapan kelulusan peserta seleksi.

1) Seleksi Administrasi

Seleksi administrasi yang dilaksanakan terhadap peserta calon pegawai akan dilakukan pemeriksaan kelengkapan berkas lamaran yang merupakan suatu hal penting dalam menentukan berkas lamaran yang memenuhi syarat dan akan dikembalikan jika berkas tersebut belum memenuhi syarat. Panitia seleksi akan mengumumkan hasil seleksi administrasi yang telah diterima tersebut secara terbuka

2) Pelaksanaan ujian

Pelaksanaan ujian yaitu tes kompetensi dasar yang dimaksudkan untu menggali pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku para calon pegawai yang meliputi wawasan, nasional, regional dan internasional maupun kemampuan verbal, kemampuan kuantitatif, kemampuan penalaran, kemampuan beradaptasi, pengendalian diri, semangat berprestasi, integritas, dan inisiatif. Tes kompetensi dasar ini harus dilakukan oleh setiap para peserta, pada instasni pemerintah

---

<sup>8</sup> *Ibid.*

yang tidak melaksanakan tes kompetensi bidang namun dapat melaksanakan tes keahlian atau keterampilan tertentu.

### 3) Seleksi Kompetensi Bidang

Seleksi kompetensi bidang dilakukan guna untuk menilai kesesuaian antara kompetensi bidang yang dimiliki oleh para pelamar dengan standar kompetensi bidang sesuai dengan kebutuhan jabatan. Untuk jumlah peserta yang akan mengikuti seleksi kompetensi bidang ditentukan paling banyak 3 (tiga) kali jumlah kebutuhan masing-masing jabatan berdasarkan peringkat nilai seleksi kompetensi dasar. Panitia seleksi instansi pengadaan PNS dapat melakukan uji persyaratan fisik, psikologis dan/atau kesehatan jiwa sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan. Pengumuman hasil seleksi akan dilakukan oleh panitia secara terbuka berdasarkan hasil dari integritas kompetensi dasar dan kompetensi bidang.

### 4) Pengangkatan Calon PNS dan Masa Percobaan Calon PNS

Para pelamar yang telah dinyatakan lulus akan diangkat dan ditetapkan sebagai calon PNS oleh PPK setelah mendapatkan persetujuan teknis dan penetapan nomor induk pegawai dari Kepala BKN. Lalu para calon PNS tersebut akan melakukan masa percobaan yang dikenal juga sebagai masa prajabatan selama 1 (satu) tahun dengan melalui proses pendidikan dan pelatihan. Proses ini dilakukan guna untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang

unggul dan bertanggung jawab, serta memperkuat profesionalisme para calon PNS. Pembinaan pelaksanaan masa prajabatan ini dilakukan oleh Kepala LAN.

#### 5) Pengangkatan Menjadi PNS

Para calon PNS yang sudah memenuhi persyaratan akan diangkat menjadi PNS oleh PPK ke dalam jabatan dan pangkat sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dan jika yang tidak memenuhi persyaratan akan diberhentikan sebagai calon PNS. PNS dapat diberhentikan apabila:

- a) Mengundurkan diri atas permintaan sendiri
- b) Meninggal dunia
- c) Terbukti melakukan pelanggaran disiplin tingkat sedang atau berat
- d) Memberikan keterangan atau bukti yang tidak benar pada waktu melamar
- e) Dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum yang tetap
- f) Menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik
- g) Tidak bersedia mengucapkan sumpah/janji pada saat diangkat menjadi PNS.

#### 6) Sumpah/Janji

Calon PNS diharuskan mengucapkan sumpah/janji sebagaimana yang sudah diatur dalam perundang-undangan, pengucapan sumpah/janji dilaksanakan berdasarkan keyakinan masing-masing.



Jika calon PNS berkeberatan untuk mengucapkan sumpah karena keyakinannya tentang agama, maka cukup mengucapkan janji. Proses ini dilaksanakan oleh PPK di lingkungannya masing-masing, pengambilan sumpah akan disaksikan oleh 2 (dua) orang PNS yang jabatannya lebih rendah. Setelah mengucapkan sumpah/janji maka sudah resmi menjadi PNS dan akan diperintahkan untuk membuat berita acara tentang pengambilan sumpah dalam 3 rangkap dan ditandatangani oleh pejabat yang mengambil sumpah/janji, PNS yang mengangkat sumpah/janji, dan para saksi.

## **B. Proses Perencanaan dan Pengkoorganisasian Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil**

### **a. Penyusunan**

Dalam penyusunan dan kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan PNS dilakukan sesuai dengan siklus anggarannya, pelaksanaannya dilihat berdasarkan analisis Jabatan dan analisis beban kerja di setiap Instansi Pemerintah yang dilakukan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun dan diperinci 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhannya. Dalam rangka penyusunan kebutuhan PNS akan mempertimbangkan beberapa hal seperti dinamika/perkembangan organisasi Kementerian/Lembaga guna mencapai tujuan Instansi Pemerintah. Jenis jabatan yang ada terdiri dari Jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional dan Jabatan Pimpinan Tinggi. Rincian

kebutuhan PNS pada setiap tahunnya disusun berdasarkan hasil analisis dari Jabatan dan hasil beban kerja itu sendiri. Kemudian hasil penyusunan kebutuhan PNS akan disampaikan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan melampirkan beberapa dokumen rencana strategis Instansi Pemerintah, lalu untuk penetapan kebutuhan PNS tahun berikutnya akan disampaikan oleh PPK Instansi Pemerintah kepada Menteri dan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN).<sup>9</sup>

b. Penetapan Kebutuhan

Penetapan kebutuhan ditetapkan oleh Menteri pada setiap tahunnya dengan memerhatikan pendapat dari Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan dan pertimbangan teknis Kepala BKN yang disampaikan kepada Menteri paling lambat akhir bulan Juni tahun sebelumnya. Setelah itu Menteri menyusun rencana dalam pemenuhan kebutuhan PNS dilihat dari prioritas pembangunan nasionalnya yang disampaikan oleh Menteri kepada Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan untuk dimintakan pendapat paling lambat akhir bulan April untuk rencana pemenuhan kebutuhan PNS di tahun berikutnya. Penetapan kebutuhan PNS itu dilakukan berdasarkan usul dari PPK Instansi Pusat dan PPK Instansi Daerah yang dikoordinasikan oleh Gubernur.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Eko Prasodjo, 2014, "Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara", *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS* Vol. 8 No. 1 Juni 2014. Hlm 13-29

<sup>10</sup> Syakdiah, 2016. "Manajemen Aparatur Sipil Negara". *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Vol. 5 No. 2, Januari. 2016. Hlm. 94-103

#### c. Pengadaan

Pengadaan dilakukan dalam rangka untuk mengisi kebutuhan Jabatan Administrasi (khususnya pada Jabatan Pelaksana), Jabatan Fungsional Keahlian (khususnya pada Jabatan Fungsional ahli pertama dan Jabatan Fungsional ahli muda), dan Jabatan Fungsional Keterampilan (khususnya pada Jabatan Fungsional pemula dan terampil). Dalam menjamin keobyektivitasnya dalam pengadaan PNS secara nasional, Menteri membentuk panitia seleksi nasional yang diketuai oleh Kepala BKN. Panitia seleksi nasional pengadaan PNS memiliki tugas untuk mendesain sistem seleksi pengadaan PNS, menyusun soal seleksi kompetensi dasar, mengoordinasikan instansi pembina Jabatan Fungsional dalam penyusunan materi seleksi kompetensi bidang, merekomendasikan kepada Menteri tentang ambang batas kelulusan seleksi kompetensi dasar untuk setiap Instansi Pemerintah, melaksanakan seleksi kompetensi dasar bersama-sama dengan Instansi Pemerintah, mengolah hasil seleksi kompetensi dasar, mengawasi pelaksanaan seleksi kompetensi dasar dan seleksi kompetensi bidang, menetapkan dan menyampaikan hasil seleksi dasar dan mengintegrasikan hasil seleksi kompetensi dasar dan seleksi kompetensi bidang, dan mengevaluasi dan mengembangkan sistem pengadaan PNS.

#### d. Pangkat dan Jabatan

Pangkat merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkatan Jabatan berdasarkan tingkat kesulitan, tanggung jawab, dampak, dan persyaratan

kualifikasi pekerjaan yang digunakan sebagai dasar pengujian. Jabatan PNS terdiri dari:

#### 1. Jabatan Administrasi

Jabatan administrasi berdasarkan jenjang dari yang tertinggi ke yang paling rendah adalah Jabatan Administrator yang bertanggung jawab dalam memimpil pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan, Jabatan Pengawas bertanggung jawab dalam mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana, dan Jabatan Pelaksana bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Setiap pejabat administrasi harus menjamin keakuntabilisan Jabatan, dan dilarang untuk rangkap Jabatan dengan Jabatan Fungsional. Ada beberapa persyaratan untuk diangkat dalam Jabatan Administrator yaitu sebagai berikut:

- a) Berstatus sebagai PNS;
- b) Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV;
- c) Memiliki integritas dan moralitas yang baik;
- d) Memiliki pengalaman pada Jabatan pengawas paling singkat 3 tahun atau JF yang setingkat dengan Jabatan Pengawas sesuai dengan bidang tugas Jabatan yang akan diduduki;
- e) Setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 tahun terakhir;

- f) Memiliki kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja PNS di instansinya;
- g) Sehat jasmani dan rohani.

Untuk jabatan Pengawas keseluruhan persyaratan yang diberikan sama akan tetapi ada perbedaan pada tingkat pendidikan paling rendah diploma III dan pengalaman dalam Jabatan pelaksana paling singkat 4 tahun, lalu untuk persyaratan Jabatan Pelaksana tingkat pendidikan paling rendah sekolah lanjutan tingkat atas atau yang setara serta telah mengikuti dan lulus pelatihan terkait dengan bidang tugas dan/atau lulus pendidikan dan pelatihan integritasi.

Untuk PNS yang berasal dari daerah atau yang tinggal di perbatasan maka akan dikecualikan dari persyaratan kualifikasi dan tingkat pendidikannya dan mereka wajib memenuhi persyaratan kualifikasi dan tingkat pendidikan paling lama 5 tahun sejak diangkat dalam jabatan. Dalam pengangkatan Jabatan Administrasi PyB akan mengusulkan pengangkatan PNS dalam Jabatan Administrasi kepada PPK setelah mendapatkan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS kepada instansi pemerintah yang dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, syarat Jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, tanpa membedakan gender, suku, agama, ras dan golongan.

Pelantikan dan pengambilan sumpah/janji untuk jabatan administrasi dilakukan berdasarkan agama kepercayaannya masing-masing dan setelah itu akan dituangkan kedalam berita acara yang ditandatangani oleh pejabat yang mengambil sumpah/janji Jabatan, PNS yang mengangkat sumpah/janji, dan saksi. <sup>11</sup>

## 2. Jabatan Fungsional

Jabatan fungsional berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator, atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas JF. JF memiliki tugas untuk memberikan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.

Jabatan Fungsional di kategorikan menjadi dua kategori yaitu Jabatan Fungsional Khusus yang terdiri dari ahli utama, ahli madya, ahli muda dan ahli pratama, dan Jabatan Fungsional Keterampilan yang terdiri atas penyelia, mahir, terampil, dan pemula. Jabatan Fungsional ditetapkan dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Fungsi dan tugasnya berkaitan dengan pelaksanaan fungsi dan tugas Instansi Pemerintah
- b. Mensyaratkan keahlian atau keterampilan yang dibuktikan dengan sertifikasi dan/atau penilaian tertentu
- c. Dapat disusun dalam suatu Jabatan berdasarkan tingkat kesulitan dan kompetensi

---

<sup>11</sup> Ibid

- d. Pelaksanaan tugas yang bersifat mandiri dalam menjalankan tugas profesinya
- e. Kegiatannya dapat diukur dengan satuan nilai atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan dalam bentuk angka kredit.

Setiap Jabatan Fungsional harus menjamin akuntabilitas Jabatan yang mana meliputi pelayanan fungsional berdasarkan keahlian tertentu yang dimiliki dalam rangka peningkatan kinerja organisasi secara berkesinambungan bagi JF keahlian dan peningkatan kinerja organisasi secara berkesinambungan bagi JF keterampilan.

Adapun tata cara dalam pengangkatan pertama dalam Jabatan Fungsional, yaitu PyB mengusulkan pengangkatan pertama PNS dalam JF kepada PPK untuk JF ahli pratama, JF ahli muda, JF pemula, dan JF terampil yang ditetapkan oleh PPK. Dalam hal pengangkatan Jabatan Fungsional terdapat beberapa cara antara lain melalui perpindahan jabatan, penyusunan, dan promosi.

Pendelegasian pengangkatan dalam Jabatan Fungsional oleh PPK dapat memberikan kuasanya kepada pejabat yang ditunjuk di lingkungannya untuk menetapkan pengangkatan dalam JF selain JF ahli madya. Untuk pelantikan dan pengambilan sumpah/janji dilakukan menurut agama kepercayaannya masing-masing dan akan dibuat ke dalam berita acara 3 rangkat yang ditandatangani oleh pejabat yang

mengambil sumpah/janji, PNS yang mengangkat sumpah/janji, dan saksi.<sup>12</sup>

### 3. Jabatan Pimpinan Tinggi

Jabatan Pimpinan Tinggi terdiri atas JPT Utama, JPT Madya, dan JPT Pratama. JPT berfungsi untuk memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah, dan setiap pejabat pimpinan tinggi harus menjamin akuntabilitas jabatan. Akuntabilitas JPT utama, JPT madya, dan JPT pratama berbeda. JPT utama memiliki akuntabilitas antara lain:

- a. Tersusunnya kebijakan yang mendukung pelaksanaan pembangunan
- b. Peningkatan kapabilitas organisasi
- c. Terwujudnya sinergi antar instansi dalam mencapai tujuan pembangunan
- d. terselesaikannya masalah yang memiliki kompleksitas dan risiko tinggi yang berdampak politis.

JPT madya memiliki akuntabilitas antara lain:

- a. Terwujudnya perumusan kebijakan yang memberikan solusi
- b. Terlaksananya pendayagunaan sumber daya untuk menjamin produktivitas unit kerja
- c. Terlaksananya penerapan kebijakan dengan risiko yang minimal

---

<sup>12</sup> Ajib Rakhmawanto. 2014. "Manajemen Negeri Sipil." *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Vol. 8, No. 2, November 2014. Hlm. 1-13



- d. Tersusunnya program yang dapat menjamin pencapaian tujuan organisasi
- e. Terlaksananya penerapan program organisasi yang berkesinambungan
- f. Terwujudnya sinergi antar pimpinan di dalam dan antar organisasi untuk mencapai tujuan pembangunan yang efektif dan efisien.

JPT pratama mempunyai akuntabilitas antara lain:

- a. Tersusunnya rumusan alternatif kebijakan yang memberikan solusi
- b. Tercapainya hasil kerja unit selaras dengan tujuan organisasi
- c. Terwujudnya pengembangan strategi yang terintegritas untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi
- d. Terwujudnya kapabilitas pada unit kerja untuk mencapai *outcome* organisasi.

Untuk pelantikan dan pengambilan sumpah Jabatan Pimpinan Tinggi sama halnya dengan Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional. Dalam target kinerja dan uji kompetensi pejabat pimpinan tinggi harus memenuhi target kinerja tertentu sesuai dengan perjanjian kinerja yang sudah disepakati dengan pejabat atasannya sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.

Pejabat tinggi yang tidak memenuhi kinerja yang telah diperjanjikan selama satu tahun dalam suatu jabatan maka akan diberikan kesempatan untuk memperbaiki kinerjanya selama 6 bulan, dan jika tidak menunjukkan suatu perbaikan maka pejabat yang bersangkutan harus

megikuti seleksi ulang uji kompetensi dengan kata lain dapat dipindahkan ke jabatan lain sesuai dengan keahliannya.

Pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi merupakan suatu manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip Sistem Merit. Penyelenggaraan manajemen karier PNS bertujuan untuk:

1. Memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada PNS
2. Menyeimbangkan antara pengembangan karier PNS dan kebutuhan instansi
3. Meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS
4. Mendorong peningkatan profesionalitas PNS.

Sasaran dalam penyelenggaraan manajemen karier PNS adalah dalam tersediannya pola karier nasional dan panduan penyusunan pola karier Instansi Pemerintah dan untuk meningkatkan kinerja Instansi Pemerintah, dan manajemen PNS ini diselenggarakan pada tingkat instansi dan nasional. Pelaksanaan pengembangan karier dilakukan oleh PyB dan ditetapkan oleh PPK.

Pola karier dilakukan untuk menjamin keselarasan potensi PNS dengan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta perlu disusun pola karier PNS yang terintegrasi secara nasional. Pola karier ini merupakan suatu pola dasar mengenai urutan penempatan

perpindahan PNS antar posisi di setiap jabatan secara berkesinambungan yang terdiri dari pola karier instansi dan pola karier nasional.

Setiap PNS dapat dimutasi dari tugasnya dalam satu instansi pusat, antar instansi, satu instansi daerah, antar instansi daerah, antar instansi pusat dan daerah, dan ke perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri dan dilakukan paling singkat dua tahun dan paling lama lima tahun. Mutasi dilakukan atas dasar kesesuaian antara kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan dan pola karier dengan memperhatikan kebutuhan organisasi serta dilakukan dengan memperhatikan prinsip larangan konflik kepentingan.

Promosi merupakan suatu bentuk pola karier yang dapat berbentuk vertikal maupun diagonal, promosi dapat dipromosikan di dalam dan/atau antar JA dan JF keterampilan, JF ahli pratama, dan JF ahli muda sepanjang memenuhi persyaratan jabatan dengan memperhatikan kebutuhan organisasi.

Pengembangan kompetensi merupakan suatu upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier yang dilakukan pada tingkat instansi dan nasional. Pelaksanaan pengembangan kompetensi dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan dilaksanakan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan.

Sistem manajemen karier instansi pemerintah berisikan informasi mengenai rencana dan pelaksanaan manajemen karier yang merupakan bagian yang terintegrasi dengan sistem informasi ASN.<sup>13</sup>

e. Penilaian Kinerja dan Disiplin

Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja ini dilaksanakan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS. Pelaksanaannya dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Dan untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, maka PNS wajib mematuhi peraturan kedisiplinan PNS. Jika ada PNS yang melanggar peraturan kedisiplinan maka akan dijatuhi hukuman oleh pejabat yang berwenang.

f. Penghargaan

Penghargaan akan diberikan kepada PNS yang telah menunjukkan kesetiiaannya, pengabdian, kecakapan, kejujura, kedisiplinan dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya. Penghargaan tersebut berupa tanda kehormatan, kenaikan pangkat istimewa, kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi dan kesempatan menghadiri acara resmi atau acara kenegaraan.

---

<sup>13</sup> *Ibid.*

g. Pemberhentian

Pemberhentian dapat dilakukan dalam beberapa tahapan, antara lain:

1. Pemberhentian atas permintaan sendiri
2. Pemberhentian karena mencapai batas usia pensiun
3. Pemberhentian karena perampingan organisasi atau kebijakan pemerintah
4. Pemberhentian karena tidak cakap jasmani dan rohani
5. Pemberhentian karena meninggal dunia, tewas, atau hilang
6. Pemberhentian karena melakukan tindak pidana atau penyelewengan
7. Pemberhentian karena pelanggaran disiplin
8. Pemberhentian karena mencalonkan diri menjadi Menteri
9. Pemberhentian karena menjadi anggota atau pengurus partai politik
10. Pemberhentian karena tidak menjabat lagi sebagai pejabat negara
11. Pemberhentian karena hal lain

h. Penggajian, Tunjangan dan Fasilitas

PNS akan diberikan gaji, tunjangan dan fasilitas yang telah diatur di dalam peraturan pemerintah.

i. Jaminan Pensiun dan Jaminan Hari tua

PNS yang sudah tidak lagi bekerja berhak untuk mendapatkan jaminan pensiun dan jaminan hari tua sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, jaminan tersebut diberikan sebagai bentuk perlindungan kesinambungan penghasilan hari tua dan sebagai hak serta penghargaan atas pengabdianya sebagai PNS.

j. Perlindungan

Pemerintah wajib memberikan perlindungan berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian dan bantuan hukum.

k. Cuti

Cuti pada PNS diberikan oleh PPK, ada beberapa jenis cuti diantaranya yaitu cuti tahunan, cuti besar, cuti sakit, cuti melahirkan, cuti karena alasan penting, cuti bersama dan cuti di luar tanggungan negara.