



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

PERATURAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
NOMOR 2 TAHUN 2019  
TENTANG  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG TERINTEGRASI  
DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,

- Menimbang : a. bahwa untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia di lingkungan Lembaga Administrasi Negara, perlu dilakukan penataan dan penyusunan sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara tentang Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
3. Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 162);

4. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 14);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA TENTANG MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG TERINTEGRASI DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA.

Pasal 1

Dalam Peraturan Kepala ini yang dimaksud dengan:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi (*Integrated Human Resources Management*) yang selanjutnya disebut IHRM adalah penyelenggaraan pengelolaan sumber daya manusia terintegrasi di lingkungan Lembaga Administrasi Negara, yang dilakukan berbasis pada kompetensi.
2. Sumber Daya Manusia yang selanjutnya disingkat SDM adalah seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.
3. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai aparatur sipil negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan
4. Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya disingkat LAN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan aparatur sipil negara sebagaimana diatur dalam undang-undang yang mengatur mengenai aparatur sipil negara.

#### Pasal 2

IHRM bertujuan untuk:

- a. memberikan panduan dalam pengelolaan PNS berdasarkan prinsip sistem merit;
- b. mewujudkan PNS yang profesional dan handal yang mempunyai jiwa integritas, profesional, inovasi, dan peduli; dan
- c. memotivasi PNS untuk bekerja optimal.

#### Pasal 3

Sasaran IHRM adalah untuk:

- a. mewujudkan pengelolaan PNS secara terintegrasi berdasarkan prinsip sistem merit;
- b. mewujudkan sosok PNS yang profesional dan handal yang mempunyai jiwa integritas, profesional, inovatif, dan peduli sebagai nilai-nilai LAN; dan
- c. mencapai kinerja LAN yang optimal.

#### Pasal 4

IHRM sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 terdiri atas:

- a. perencanaan SDM;
- b. seleksi SDM;
- c. pengembangan kompetensi SDM;
- d. manajemen karier;
- e. manajemen kinerja; dan
- f. penghargaan dan penegakan disiplin.

#### Pasal 5

IHRM dikoordinasikan oleh unit kerja yang menyelenggarakan urusan di bidang SDM.

#### Pasal 6

Pelaksanaan IHRM dapat dilakukan dengan pemanfaatan teknologi informasi.

Pasal 7

Pedoman pelaksanaan IHRM tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Kepala ini.

Pasal 8

Pengelolaan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pasal 9

Peraturan Kepala ini mulai berlaku pada tanggal disebarluaskan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan penyebarluasan Peraturan Kepala ini dengan penempatannya dalam laman resmi LAN.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 14 Januari 2019

KEPALA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,

Ttd.

ADI SURYANTO

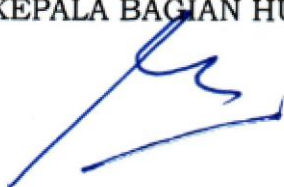
Disebarluaskan di Jakarta  
pada tanggal 14 Januari 2019

SEKRETARIS UTAMA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,

Ttd.

SRI HADIATI W. K.

Salinan ini sesuai dengan aslinya,  
KEPALA BAGIAN HUKUM DAN ORGANISASI



TRI ATMOJO SEJATI

LAMPIRAN  
PERATURAN  
KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
NOMOR 2 TAHUN 2019  
TENTANG  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG  
TERINTEGRASI

PEDOMAN PELAKSANAAN IHRM

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan unsur utama penggerak birokrasi pemerintah dalam pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan. Pelaksanaan tugas ini dilakukan dengan jalan memberikan pelayanan kepada masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu maka kualitas PNS akan berpengaruh secara langsung pada hasil kerja Pemerintah. PNS menjadi soko guru dalam pelaksanaan tugas-tugas birokrasi khususnya dalam tugas pemerintahan dan pembangunan.

Saat ini tidak dapat dipungkiri bahwa kualitas PNS di Indonesia masih kurang memuaskan. Hal ini terlihat dari beberapa parameter berikut ini. Misalnya *Competitiveness Index*, dimana Indonesia menempati urutan 41 dari 138 negara. Sementara dari parameter *Corruption Index*, Indonesia berada di urutan 90 dari 176 negara, berada di bawah India, China, Brunei Darusalam, Malaysia dan Singapura. Hal ini menunjukkan bahwa birokrasi pemerintah (dalam hal ini PNS) masih belum sesuai dengan harapan dan memerlukan perbaikan dan pengembangan pada berbagai aspek agar tidak semakin tertinggal dari negara-negara lain.

Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Tahun 2005-2025 menegaskan bahwa pembangunan aparatur negara yang dilakukan melalui reformasi birokrasi ditujukan untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya. Selanjutnya, mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2015-2019, manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dilaksanakan dengan berbasis pada prinsip merit, kompetitif dan transparan. Adapun strategi yang akan ditempuh melalui: penetapan formasi dan pengadaan Calon PNS (CPNS) secara sangat selektif sesuai prioritas kebutuhan pembangunan dan instansi; penerapan sistem rekrutmen dan seleksi pegawai yang transparan, kompetitif, dan berbasis kompetensi; penerapan sistem manajemen kinerja pegawai; dan penguatan sistem informasi kepegawaian nasional. Kebijakan-kebijakan tersebut adalah beberapa contoh upaya untuk memperbaiki kualitas sumber daya aparatur di Indonesia.

Komitmen pemerintah tersebut diperkuat dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN). Ditetapkannya UU ASN sebagai pengganti Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian telah membawa perubahan paradigma dalam pengelolaan sumber daya aparatur dari *rule base bureaucracy* menjadi *strategic human resource management*. UU ASN merupakan bagian dari upaya pemerintah untuk memperbaiki pengelolaan sumber daya aparatur di Indonesia. Misalnya dengan pengenalan istilah ASN yang terdiri dari PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Dimasukkannya PPPK sebagai bagian ASN adalah upaya untuk mengakselerasi kinerja PNS. Sehingga dengan tujuan ini maka yang masuk sebagai PPPK adalah orang-orang profesional yang ahli di bidangnya.

UU ASN disusun dengan tujuan untuk meningkatkan independensi dan netralitas, kompetensi, kinerja/produktivitas kerja, integritas, kesejahteraan, kualitas pelayanan publik, serta pengawasan dan akuntabilitas ASN. Melalui UU ASN, pemerintah hendak menerapkan prinsip sistem merit (*merit system*) 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 kecacatan. Berdasarkan ketentuan Pasal 134 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS (PP Manajemen PNS) kriteria sistem merit terdiri atas :

1. seluruh Jabatan sudah memiliki standar kompetensi Jabatan;
2. perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
3. pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;
4. memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;
5. memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
6. menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN;
7. merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
8. memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan
9. memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN.

Sesuai dengan amanat Pasal 1 ayat (20) UU ASN, LAN diberikan kewenangan melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan ASN. Dalam pelaksanaan kewenangan tersebut sesuai ketentuan Pasal 43 UU ASN *jo* Pasal 4 Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara, LAN memiliki fungsi: pengembangan standar kualitas pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN, pembinaan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN, melaksanakan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN, baik secara sendiri maupun bersama-sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya, pengkajian terkait dengan kebijakan dan manajemen ASN dan melakukan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN, baik sendiri maupun bersama lembaga pemerintah lainnya. Untuk melaksanakan amanat UU ASN dan Peraturan Presiden tersebut diperlukan dukungan sumber daya aparatur yang kompeten, yang



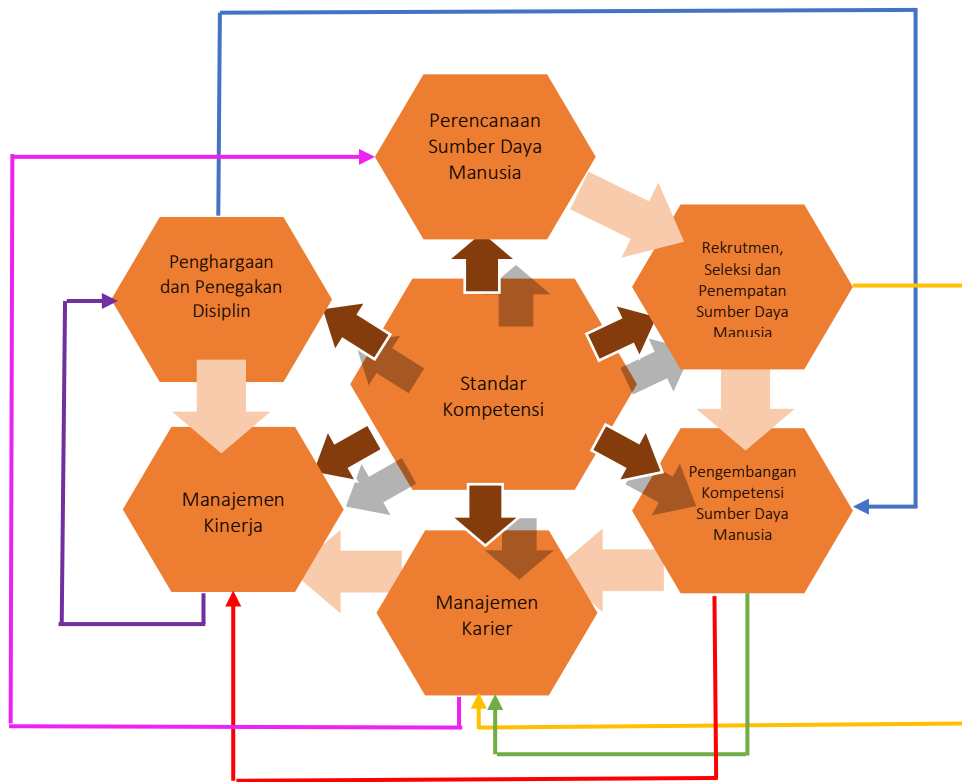
dikelola secara profesional dan terintegrasi. *Integrated Human Resources Management* (IHRM) berbasis kompetensi menjadi pilihan yang paling tepat untuk mengelola sumber daya aparatur di LAN supaya dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pada hakekatnya IHRM merupakan kerangka penyelenggaraan pengelolaan sumber daya aparatur yang terintegrasi guna mendukung pencapaian rencana strategis organisasi. IHRM terdiri atas:

1. perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*);
2. rekrutmen, seleksi dan penempatan sumber daya manusia (*recruitment, selection and placement*);
3. pengembangan kompetensi sumber daya manusia (*training and development*);
4. manajemen karier (*career management*),
5. manajemen kinerja (*performance management*); dan
6. penghargaan dan penegakan disiplin (*reward and discipline enforcement*).

Untuk dapat mengintegrasikan ke-6 (enam) kegiatan IHRM tersebut, maka perlu disusun pedoman pelaksanaan IHRM yang berbasis pada kompetensi di LAN. Pedoman ini merupakan panduan dalam mengimplementasikan sistem IHRM di lingkungan LAN. Diharapkan, dengan adanya pedoman ini maka pelaksanaan penerapan IHRM di lingkungan LAN, dapat dilaksanakan secara lebih mudah dan dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan IHRM, merupakan kegiatan dalam pengelolaan PNS LAN, dapat digambarkan sebagaimana berikut ini.



Gambar 1  
IHRM

## B. Ruang Lingkup

### 1. Pengaturan

Pelaksanaan IHRM mencakup hubungan antar kegiatan dalam pengelolaan pegawai yang disusun berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dalam rangka mewujudkan sistem merit.

### 2. Objek Pengaturan

IHRM berlaku untuk seluruh pegawai di lingkungan LAN.

## C. Dasar Kebijakan

Dasar kebijakan umum pelaksanaan IHRM adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5135);

3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5258);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
5. Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 162);
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1907);
7. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 26 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1841); dan
8. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 14).

## BAB II PELAKSANAAN IHRM

### A. Kegiatan IHRM

Pelaksanaan IHRM merupakan keterkaitan antar kegiatan dalam pengelolaan SDM LAN yang didasarkan pada standar kompetensi dan berbasis sistem merit, yang secara rinci diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan SDM

Perencanaan pegawai merupakan langkah awal yang akan menentukan keberhasilan pengelolaan pegawai yang terintegrasi secara keseluruhan. Perencanaan yang berdasarkan analisis jabatan, analisis beban kerja, dan peta jabatan dalam suatu rangkaian kompetensi yang disebut dengan model kompetensi, akan mempengaruhi keberhasilan setiap tahapan yang ada didalam IHRM. Model kompetensi merupakan dasar yang mutlak diperlukan dalam pengelolaan pegawai sejak perencanaan pegawai hingga retensi PNS yang ada di lingkungan LAN.

Dalam penggunaan model kompetensi, dokumen standar kompetensi jabatan diperlukan untuk memahami berbagai kompetensi jabatan yang dipersyaratkan di lingkungan LAN.

Pada hakekatnya, standar kompetensi ASN adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. Sedangkan kamus kompetensi adalah kumpulan kompetensi yang meliputi nama kompetensi, definisi kompetensi, deskripsi dan level kompetensi serta indikator perilaku. Dokumen standar kompetensi disusun untuk setiap kelompok dan jenis jabatan yang ada di LAN dan untuk setiap jenjang jabatan yang ada di lingkungan LAN.

Sebagai instansi publik yang memiliki peranan penting dalam pengembangan kompetensi aparatur, LAN dituntut untuk mampu menerapkan pengelolaan pegawai di lingkungan organisasinya, dan sepatutnya menjadi salah satu contoh atau *best practice* dalam pengelolaan pegawai yang terintegrasi dan berbasis kompetensi. Standar kompetensi menjadi salah satu unsur

penting dalam rangka menunjang implementasi konsep IHRM tersebut yang nantinya menjadi salah satu dasar atau tolok ukur kinerja pegawai sesuai dengan tuntutan peran dan tugas jabatannya di LAN. Penyusunan standar kompetensi di LAN, harus benar-benar menggambarkan jati diri LAN melalui pengejawantahan visi dan misi, serta nilai dan budaya organisasi yang ditetapkan.

Di dalam perencanaan pegawai perlu dilakukan analisa terhadap perkembangan lingkungan strategis (baik eksternal maupun internal) sehingga pemahaman struktur organisasi dan tata kerja dapat sesuai dengan kebutuhan dan tantangan organisasi baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang. Sesuai Surat Edaran Menpan RB Nomor B-2156/M.PAN.RB/5/2014 tentang Penerapan Sistem *e-Formasi*, maka pembaharuan dokumen kepegawaian harus dilakukan melalui *e-formasi*. Dokumen kepegawaian dimaksud meliputi peta jabatan yang diperoleh melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja, jumlah kebutuhan pegawai, jumlah riil pegawai, jumlah pegawai yang akan mencapai batas usia pensiun dan perkiraan kekurangan/kelebihan pegawai pada setiap unit organisasi. Melalui pembaharuan dokumen kepegawaian tersebut akan diperoleh data dan informasi yang akurat untuk menjamin efisiensi, efektifitas dan akurasi pengambilan keputusan dalam manajemen ASN bagi kementerian/lembaga dan pemerintah daerah. Berdasarkan *e-formasi* tersebut, akan diperoleh potret kondisi kebutuhan data pegawai berdasarkan kuantitas dan kualitas yang tepat. Selanjutnya, kebutuhan pegawai dapat dipenuhi melalui penerimaan CPNS dan/atau perpindahan antar instansi.

Berdasarkan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja akan diperoleh standar kompetensi yang menjadi rujukan dalam proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai. Selanjutnya proses dimaksud, akan ditindaklanjuti dengan pengembangan kompetensi, dan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai. Berdasarkan hasil proses tersebut dapat ditindaklanjuti berupa

pengembangan karier dan pemberian penghargaan atau penegakan disiplin.

Ketentuan lebih lanjut mengenai perencanaan sumber daya manusia sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran 1 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Lampiran Peraturan Kepala ini.

## 2. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM

Proses rekrutmen, seleksi dan penempatan merupakan satu rangkaian kegiatan didalam konsep IHRM. Kegiatan ini merupakan tindak lanjut dari perencanaan SDM. Output dari perencanaan SDM adalah data kebutuhan pegawai berdasarkan kualitas dan kuantitas. Kegiatan rekrutmen, seleksi dan penempatan dilakukan dalam rangka mengisi kebutuhan pegawai tersebut. Dalam melakukan rekrutmen, seleksi, dan penempatan tidak bisa dilepaskan dari rumusan standar kompetensi. Berikut dijelaskan pengertian masing-masing kegiatan tersebut:

- a. rekrutmen merupakan serangkaian proses untuk menarik calon kandidat pegawai dan mengidentifikasi calon kandidat pegawai untuk melamar ke jabatan yang lowong di lingkungan LAN;
- b. seleksi merupakan serangkaian proses penyaringan pegawai untuk menduduki suatu jabatan pada *entry level* (Jabatan Pelaksana, JF muda, JF pertama, JF keterampilan) maupun untuk perpindahan pegawai di semua kelompok jabatan (JPT, JA, JF) dan di semua jenjang jabatan; dan
- c. proses penempatan dilakukan bagi pegawai yang telah berhasil lulus dari tahapan-tahapan seleksi yang dilaksanakan dan telah diangkat dalam suatu jabatan.

Ketentuan lebih lanjut mengenai rekrutmen, seleksi dan penempatan sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran 2 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Lampiran Peraturan Kepala ini.

## 3. Pengembangan Kompetensi SDM

Dalam melaksanakan pengembangan kompetensi di lingkungan LAN menggunakan sistem pengembangan kompetensi ASN melalui

peningkatan dan/atau pengembangan kompetensi pegawai dengan memperhatikan hasil analisis kesenjangan kompetensi, atau analisis kesenjangan kinerja sehingga diharapkan mampu meningkatkan kualitas kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan ketentuan Pasal 1 angka 4 Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara yang dimaksud dengan pengembangan kompetensi merupakan pelatihan dan pengembangan bagi Pegawai ASN sebagai upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi Pegawai ASN dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier.

Penerapan pelatihan dilakukan dengan melihat upaya-upaya sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi pegawai berdasarkan tuntutan pelaksanaan tugas jabatan saat ini. Sedangkan penerapan pengembangan dilakukan melalui upaya-upaya sistematis yang dirancang untuk mengembangkan kompetensi pegawai berdasarkan tuntutan pelaksanaan tugas jabatan berdasarkan pola karier atau pengembangan karier yang telah ditetapkan.

Selain itu, khusus bagi CPNS di lingkungan LAN, diberikan program pelatihan dasar yang bersifat wajib dengan mengacu kepada ketentuan yang berlaku dan memperhatikan kebutuhan substansi spesifik organisasi LAN. Melalui pelatihan dasar tersebut diharapkan dapat mempersiapkan CPNS memasuki budaya baru di lingkungan birokrasi dengan mandat pelayanan yang harus dipenuhi oleh setiap calon pegawai di lingkungan LAN.

Ketentuan lebih lanjut mengenai pengembangan kompetensi sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran 3 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Lampiran Peraturan Kepala ini.

#### 4. Manajemen Karier

Manajemen karier menurut ketentuan Pasal 162 PP Manajemen PNS terdiri dari pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi dan promosi. Di dalam Pelaksanaan IHRM, pengembangan kompetensi dijadikan pedoman tersendiri sebagaimana dimaksud dalam Anak Lampiran 3 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Lampiran Peraturan Kepala ini. Sedangkan pola karier

merupakan pola dasar mengenai penempatan dan/atau perpindahan PNS dalam dan antar posisi di setiap jenis jabatan secara berkesinambungan yang dilakukan dalam bentuk pola karier vertikal, horizontal dan diagonal.

Fungsi manajemen karier memiliki keterkaitan dengan beberapa fungsi lainnya, seperti model kompetensi, manajemen kinerja, penghargaan dan disiplin, pelatihan dan pengembangan serta perencanaan SDM.

Adapun keterkaitan ini secara lebih rinci dijabarkan sebagai berikut:

- a. *pertama*, terkait dengan standar kompetensi, manajemen karier disusun berdasarkan informasi-informasi level jabatan yang ada dalam standar kompetensi. Dengan kata lain, model kompetensi menjadi acuan dalam menyusun jabatan-jabatan yang dapat menjadi pilihan karier pegawai, baik yang akan ditentukan oleh pegawai yang bersangkutan maupun yang diarahkan oleh organisasi;
- b. *kedua*, keterkaitan dengan manajemen kinerja, yaitu manajemen karier akan memanfaatkan hasil dari penilaian kinerja untuk input atau dasar pertimbangan baik bagi pimpinan maupun organisasi untuk mengarahkan karier pegawai. Misalnya, bagi pegawai yang hasil penilaian kinerjanya maksimal akan diarahkan menjadi kelompok rencana suksesi organisasi, seperti promosi atau keikutsertaan dalam diklat kepemimpinan;
- c. *ketiga*, keterkaitan dengan penghargaan dan disiplin, manajemen karier yang disusun akan menyediakan informasi bagi pimpinan atau organisasi ketika akan memberikan *reward* berupa pengembangan karier (promosi atau mutasi) atau berupa pengembangan kompetensi. Demikian pula halnya ketika pimpinan atau organisasi akan melakukan penegakan disiplin bagi pegawai;
- d. *keempat*, keterkaitan dengan pelatihan dan pengembangan, manajemen karier akan memberikan informasi mengenai *gap* kompetensi yang dimiliki seorang pegawai dengan pilihan karier yang dipilihnya atau diarahkan oleh organisasi. Pelatihan dan pengembangan kemudian menjadi sarana dalam mengisi atau menghilangkan *gap* kompetensi pegawai sehingga sesuai dengan standar kompetensi jabatan dalam pola kariernya; dan



- e. *kelima*, keterkaitan dengan perencanaan pegawai, manajemen karier akan memberikan informasi mengenai jabatan-jabatan yang akan terisi maupun akan kosong seiring dengan pergerakan karier pegawai. Informasi ini kemudian dapat diolah lebih lanjut dalam dokumen perencanaan pegawai.

Ketentuan lebih lanjut mengenai manajemen karier sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran 4 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Lampiran Peraturan Kepala ini.

## 5. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*performance management*) merupakan mekanisme pengelolaan kinerja untuk memastikan bahwa target kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai secara maksimal. Tahapan manajemen kinerja terdiri dari 3 (tiga) tahapan utama, yaitu perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, dan penilaian kinerja yang saling berhubungan satu dengan yang lain. Masing-masing tahapan manajemen kinerja diuraikan sebagai berikut:

- a. perencanaan kinerja dituangkan ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dalam penyusunannya didasarkan pada penurunan atau penjabaran (*cascading*) antara tujuan dan prioritas organisasi dengan pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing pegawai sesuai jabatannya. SKP memberikan informasi mengenai : 1) uraian kegiatan, 2) target output setiap kegiatan, 3) target kualitas setiap kegiatan dan 4) target biaya (jika ada) yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan. SKP disusun dan ditetapkan bersama oleh pegawai yang melaksanakan (yang akan dinilai) dengan atasan langsungnya (yang akan menilai). Inilah yang disebut sebagai kontrak kinerja pegawai;
- b. SKP yang telah ditetapkan di awal tahun tersebut selanjutnya menjadi pedoman untuk pelaksanaannya selama 1 (satu) tahun. Dalam prosesnya dilakukan monitoring dan evaluasi untuk melihat kinerja pegawai. Monitoring dan evaluasi kinerja dilakukan terhadap pegawai dengan pendekatan *coaching*, *mentoring* dan konseling yang tercatat. Monitoring dan evaluasi dilakukan secara berkala (per triwulan) atau insidental sesuai kebutuhan; dan

- c. penilaian SKP tahunan terdiri dari 2 (dua) komponen, yaitu: 1) penilaian kinerja dengan melihat hasil penilaian SKP triwulan, dan 2) penilaian perilaku.

Ketentuan lebih lanjut mengenai manajemen kinerja sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran 5 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Lampiran Peraturan Kepala ini..

## 6. Penghargaan dan Penegakan Disiplin

Penghargaan dan penegakan disiplin (*reward and discipline enforcement*) merupakan tindak lanjut dari kegiatan manajemen kinerja, yaitu hasil penilaian kinerja pegawai yang sudah dipetakan berdasarkan hasil penilaian kinerja dan kompetensi dalam bentuk 9 (sembilan) kuadran. Berdasarkan hasil pemetaan tersebut, pegawai yang kinerjanya bagus maka berhak memperoleh penghargaan (*reward*), sedangkan pegawai yang kinerjanya kurang bagus maka akan diberikan memperoleh sanksi atau *punishment/discipline enforcement* (bagi yang disebabkan pelanggaran disiplin) atau diberikan pembinaan (bagi yang disebabkan karena keterbatasan kemampuan). Pembahasan dalam kegiatan Penghargaan dan penegakan disiplin ini fokus pada 2 (dua) hal, yaitu 1) pemberian penghargaan (*reward*) dan 2) pemberian *punishment/discipline enforcement*. Berikut akan dijelaskan masing-masing fokus tersebut.

Pertama, *reward* yang dibahas adalah yang berupa *non financial reward*. Pemberian *reward* ini diberikan bagi pegawai yang masuk kategori pegawai berkinerja tinggi. *Non financial reward* diberikan dalam 2 (dua) bentuk, yaitu pengembangan karier (yang akan ditindaklanjuti pada kegiatan *career development*) dan pengembangan kompetensi (yang akan ditindaklanjuti pada kegiatan pelatihan dan pengembangan (*training and development*)). *Reward* pengembangan karier dilakukan dalam 4 (empat) bentuk, yaitu:

- a. promosi (peningkatan *grade*/jenjang jabatan);
- b. mutasi (pindah jabatan dalam *grade*/jenjang yang sama);
- c. diagonal (perpindahan antar jabatan, antar JPT-JF, JA-JF); dan
- d. penugasan khusus (penugasan di luar instansi LAN).

Dasar dalam pemberian *reward* pengembangan karier tetap dengan memperhatikan kesesuaian antara standar kompetensi jabatan dengan kompetensi nyata yang dimiliki masing-masing pegawai.

*Reward* pengembangan kompetensi dilakukan dalam 2 (dua) bentuk, yaitu (1) pendidikan formal, dan (2) pelatihan. Pendidikan formal diberikan bagi pegawai berupa kesempatan melanjutkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi. Sedangkan pelatihan diberikan dalam 2 (dua) bentuk yaitu: (1) berupa penambahan kapasitas untuk *grade/jenjang* jabatan yang lebih tinggi yang sifatnya menantang (*challenging*), dan (2) berupa penambahan kapasitas untuk mengisi *gap* kompetensi jabatan *existing*.

*Kedua*, yaitu pemberian *punishment/discipline enforcement* difokuskan pada upaya-upaya pembinaan pegawai. Penerapan *punishment/discipline enforcement* diberikan pada pegawai yang masuk kategori pegawai dengan kinerja kurang dan faktor penyebabnya adalah karena pelanggaran peraturan disiplin. Bagi pegawai yang kinerjanya kurang disebabkan faktor kelemahan atau kekurangan kemampuan maka dilakukan pembinaan berupa *coaching* dan *mentoring* serta konseling.

Hasil kegiatan penghargaan dan penegakan disiplin ini yang berupa pelatihan akan ditindaklanjuti dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan, sementara secara umum akan ditindaklanjuti dalam kegiatan manajemen karier, yaitu berupa pergerakan karier pegawai.

Ketentuan lebih lanjut mengenai penghargaan dan penegakan disiplin sebagaimana tercantum dalam Anak Lampiran 6 yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Lampiran Peraturan Kepala ini.

## B. Instrumen IHRM

Dalam proses implementasi IHRM digunakan 9 (Sembilan) tingkatan dalam kotak (*nine box grid*) untuk menggambarkan posisi pegawai berdasarkan kinerja dan kompetensi yang direpresentasikan dengan sumbu X dan sumbu Y. Terkait dengan standar kompetensi, hasil penilaian kinerja dapat memberikan gambaran seberapa besar korelasi antara kompetensi yang ditetapkan untuk setiap jabatan dengan tingkat kinerja pegawai yang menduduki jabatan tersebut. Terkait dengan penghargaan dan sanksi disiplin, hasil penilaian kinerja akan menjadi masukan dalam rangka penentuan dan penetapan pemberian

penghargaan dan sanksi disiplin, khususnya penghargaan yang berupa non-finansial. Berkenaan dengan manajemen karier, hasil penilaian kinerja akan menjadi masukan dalam rangka pelaksanaan pengembangan karier pegawai, sekaligus memberi masukan pada individu maupun organisasi apakah karier jabatan yang dipilih/ditentukan sudah tepat atau perlu dipertimbangkan kembali. Terkait dengan pengembangan kompetensi, hasil penilaian kinerja akan memberikan gambaran informasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan oleh pegawai agar dapat melaksanakan tugas dan fungsi jabatannya sehingga dapat mencapai target-target yang telah direncanakan.

Dalam penggunaan *nine box grid* pegawai akan ditempatkan dari *box* terendah yaitu 1 sampai dengan *box* tertinggi yaitu 9, sesuai dengan kinerja dan kompetensinya. Setiap *box* mengindikasikan kinerja dan kompetensi pegawai dan juga langkah pengembangan apa yang akan didapat oleh pegawai. Dalam konteks IHRM ini *nine box grid* dapat digunakan secara luas tidak hanya untuk pemetaan manajemen talenta saja akan tetapi dapat digunakan juga untuk *nine box specialization path* atau dalam hal ini digunakan dalam pembinaan karier jabatan fungsional.

Instrumen *nine box grid* dapat digambarkan sebagaimana berikut ini.



Gambar 2  
*nine box grid*

BAB III  
PENUTUP

Pedoman pelaksanaan IHRM merupakan wujud komitmen dan upaya strategis organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas pengelolaan pegawai yang terintegrasi dan berbasis kompetensi dengan menerapkan prinsip sistem merit.

Hal-hal yang belum diatur dalam Peraturan Kepala ini dan/atau jika dipandang perlu ada penyesuaian terkait teknis pelaksanaan IHRM akan ditetapkan lebih lanjut oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya yang melaksanakan urusan di bidang SDM atas persetujuan tertulis dari Kepala LAN sepanjang tidak bertentangan dengan Peraturan Kepala ini.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 14 Januari 2019  
KEPALA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,

Ttd.

ADI SURYANTO

Salinan ini sesuai dengan aslinya,  
KEPALA BAGIAN HUKUM DAN ORGANISASI



TRI ATMOJO SEJATI

ANAK LAMPIRAN 1  
PERATURAN  
KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
NOMOR 2 TAHUN 2019  
TENTANG  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
YANG TERINTEGRASI

PEDOMAN PERENCANAAN SDM

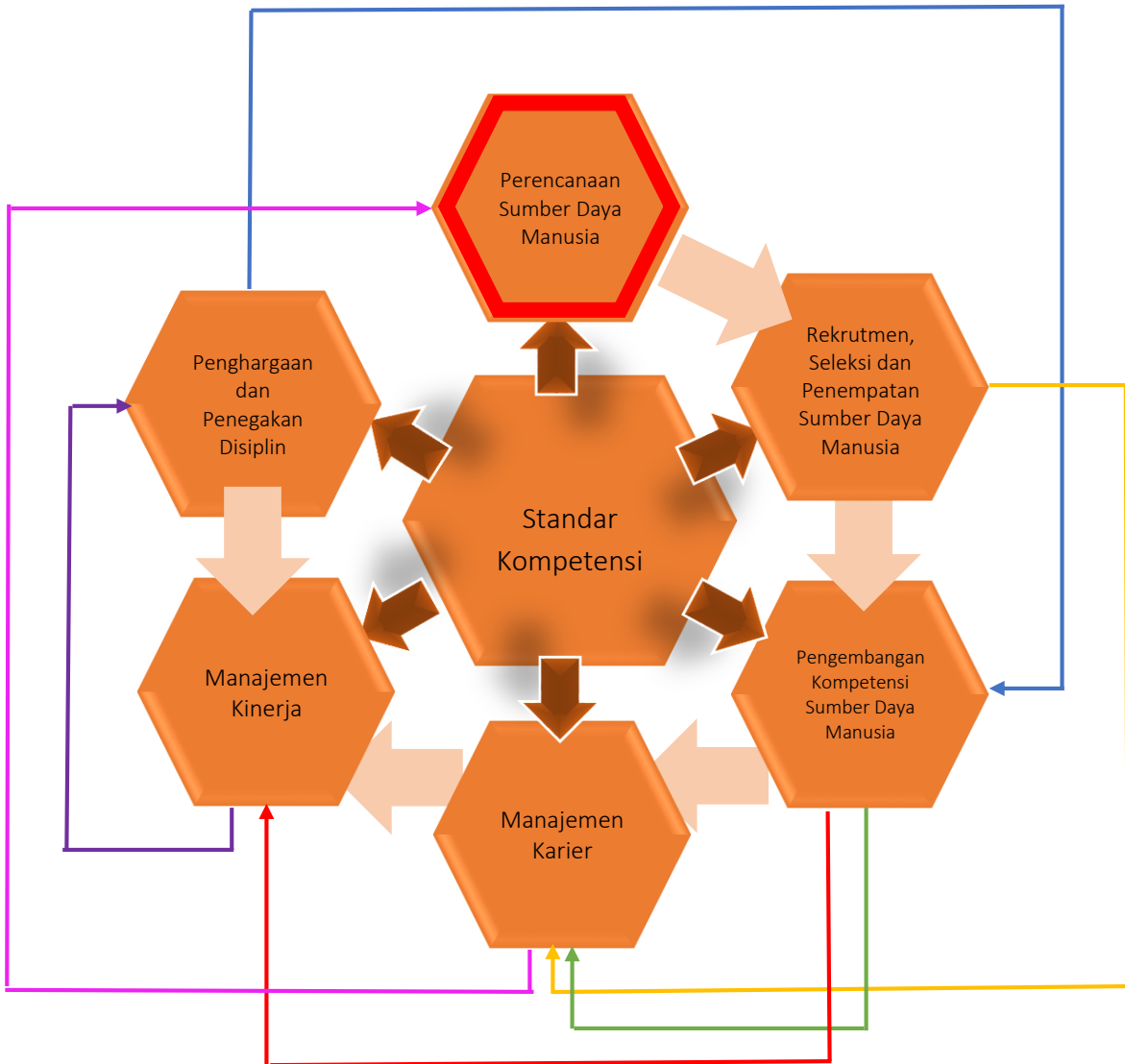
BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perencanaan SDM yang terukur dan akurat menjadi salah satu indikasi keberhasilan suatu organisasi. Oleh sebab itu, tahapan perencanaan SDM ini harus dilakukan berdasarkan analisis jabatan, analisis beban kerja, dan peta jabatan yang berbasis pada kompetensi, karena akan mempengaruhi keberhasilan implementasi tahapan-tahapan lainnya dalam IHRM. Tantangan utamanya adalah mengelola SDM organisasi mulai dari proses perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pengembangan kompetensi, manajemen karier, manajemen kinerja, penghargaan dan penegakan disiplin. Keseluruhan proses ini berkontribusi agar organisasi mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan strategis.

Perencanaan SDM yang akurat sangat diperlukan oleh LAN untuk meningkatkan profesionalitas SDM, sehingga dapat membantu mencapai tujuan strategisnya. Perencanaan SDM dilakukan melalui tahapan analisis perkembangan lingkungan strategis (eksternal dan internal), analisis struktur organisasi dan tata kerja sesuai kebutuhan dan tantangan organisasi di masa sekarang dan masa yang akan datang, yang dilanjutkan dengan memperbaharui (*updating*) dokumen kepegawaian yang dimuat dalam *e-formasi*. Dari proses tersebut didapatkan kebutuhan pegawai di lingkungan LAN. Keterkaitan

pedoman implementasi perencanaan SDM dengan bagian IHRM yang lain dapat dilihat dalam gambar sebagaimana berikut ini.



Gambar 3  
Keterkaitan Perencanaan SDM dengan IHRM

Pedoman pelaksanaan perencanaan SDM yang disusun berdasarkan standar kompetensi, diharapkan dapat menjadi panduan di lingkungan LAN terutama dalam pemetaan kebutuhan SDM, desain perencanaan pengembangan kompetensi, dan pengelolaan SDM secara komprehensif.

Pedoman ini memuat arah, petunjuk dan langkah-langkah sistematis dalam proses perencanaan SDM di lingkungan LAN yang digunakan sebagai acuan bagi pejabat pembina kepegawaian (PPK) dalam menetapkan kebijakan perencanaan SDM di lingkungan LAN. Hasil perencanaan SDM di lingkungan LAN berupa dokumen perencanaan

SDM yang menjadi dasar dalam menetapkan metode dan melaksanakan rekrutmen, seleksi dan penempatan SDM.

B. Ruang lingkup

1. Materi Pengaturan

Pedoman pelaksanaan perencanaan SDM mengatur tentang kriteria, tahapan dan mekanisme perencanaan SDM berdasarkan standar kompetensi dengan menggunakan instrumen pemetaan kebutuhan SDM.

2. Objek Pengaturan

Pedoman pelaksanaan perencanaan SDM berlaku untuk seluruh jabatan di lingkungan LAN yang mencakup Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), Jabatan Administrasi (JA), dan Jabatan Fungsional (JF).

C. Tujuan

Pedoman pelaksanaan perencanaan SDM ini bertujuan untuk memberi panduan dalam melakukan:

1. pemetaan ketersediaan SDM;
2. pemetaan kebutuhan pengembangan kompetensi;
3. pemetaan kebutuhan SDM; dan
4. penyusunan dokumen pengelolaan SDM.

D. Sasaran

Sasaran pedoman pelaksanaan perencanaan SDM ini adalah:

1. tersedianya profil dan informasi pegawai;
2. terpetakannya kebutuhan SDM berdasarkan kompetensi;
3. terpetakannya ketersediaan SDM internal dalam memenuhi kebutuhan SDM; dan
4. tersusunnya dokumen kebutuhan SDM melalui *e-formasi*.

E. Dasar Kebijakan

Dasar kebijakan dari perencanaan SDM di lingkungan LAN adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);



2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
3. Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 162);
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1907);
5. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Penyelenggaraan Assesmen Center Pegawai Negeri Sipil; dan
6. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 14).

## BAB II KERANGKA PIKIR

Secara konseptual, yang dimaksud dengan perencanaan SDM adalah suatu proses identifikasi dan penetapan kebutuhan SDM bagi organisasi yang sesuai dengan visi dan misi organisasi serta kompetensi yang dituntut untuk mencapai target yang diharapkan. Dalam pengelolaan SDM, standar kompetensi merupakan dokumen awal yang harus ada dalam pelaksanaan tahapan perencanaan SDM.

Faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi perencanaan SDM di lingkungan LAN adalah tersedianya prasyarat atau dokumen sebagai berikut:

### 1. Standar Kompetensi

Standar kompetensi dimaknai sebagai dokumen yang berisi seluruh nama kompetensi berikut penjelasannya, baik yang bersifat generik atau *soft skill* maupun yang berupa pengetahuan dan keterampilan teknis (*knowledge and technical skill*) yang sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Daftar dan jumlah kompetensi ini bersifat fleksibel, artinya dokumen ini dapat diperbaharui terus menerus, baik ditambah maupun dikurangi sesuai dengan tuntutan lingkungan strategik organisasi.

### 2. Standar Kompetensi Jabatan

Standar kompetensi jabatan dimaknai sebagai daftar kompetensi yang harus dikuasai oleh pemegang jabatan agar mereka mampu melaksanakan tugas-tugas jabatannya secara efektif. Standar kompetensi jabatan ini umumnya mensyaratkan beberapa jenis kompetensi sebagai berikut:

- a. kompetensi teknis;
- b. kompetensi manajerial; dan
- c. kompetensi sosial kultural.

Di samping standar kompetensi jabatan, terdapat dokumen yang tidak kalah penting keberadaannya dalam tahapan perencanaan sumber daya manusia yaitu:

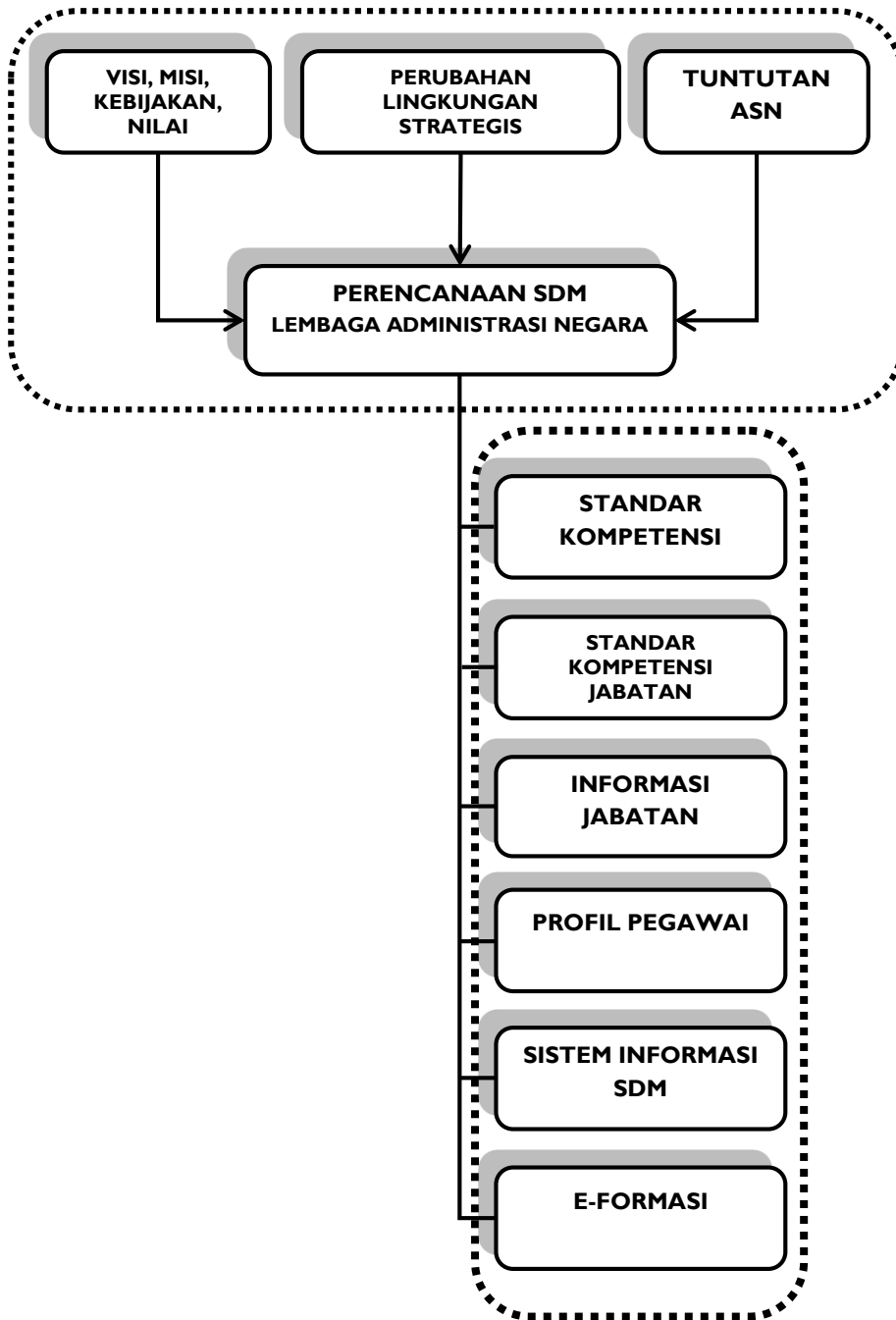
- a. analisa jabatan;
- b. analisa beban kerja;
- c. peta jabatan;
- d. evaluasi jabatan; dan
- e. profil pegawai.

Berdasarkan PP Manajemen PNS, khusus mengenai profil PNS dimaknai sebagai kumpulan informasi kepegawaian dari setiap PNS yang terdiri atas:

- 1) data personal;
- 2) kualifikasi pendidikan;
- 3) rekam jejak jabatan;
- 4) kompetensi;
- 5) riwayat pengembangan kompetensi;
- 6) riwayat hasil penilaian kinerja; dan
- 7) informasi kepegawaian lainnya.

Seluruh dokumen yang terkait dalam pedoman dan tahapan perencanaan SDM, secara utuh menjadi dokumen prasyarat untuk tahapan IHRM lainnya.

Kerangka pikir yang melandasi penyusunan pedoman pelaksanaan perencanaan SDM dapat dilihat dalam gambar sebagaimana berikut ini.

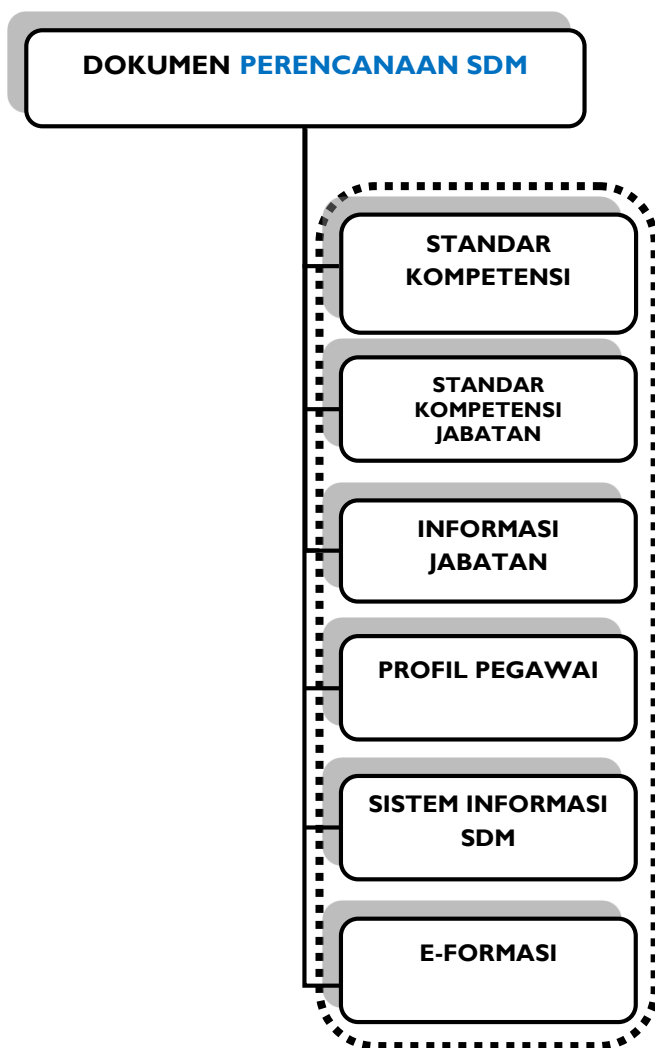


Gambar 4

Kerangka Pikir Pelaksanaan Perencanaan SDM

### BAB III IMPLEMENTASI PERENCANAAN SDM

Perencanaan SDM dapat dijelaskan dari ketersediaan dokumen sesuai diagram alur dan *Standard Operational Procedure* (SOP) dapat dilihat dalam gambar sebagaimana berikut ini.



Gambar 5

#### SOP Perencanaan SDM

Dari ketersediaan dokumen di atas dapat dijelaskan penyusunan/pembaharuan masing-masing tahapan sebagai berikut:

- A. Pembaharuan dokumen yang dimuat dalam *e-formasi* berdasarkan susunan organisasi dan tata kerja (SOTK) di lingkungan LAN yang dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:
  1. unit kerja yang menangani urusan di bidang organisasi melakukan penyesuaian, analisis, pembaharuan dokumen

analisa jabatan, analisa beban kerja, peta jabatan dan evaluasi jabatan sesuai dengan SOTK yang berlaku;

2. unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM melakukan pembaharuan sistem informasi SDM berdasarkan dokumen analisa jabatan, analisa beban kerja, peta jabatan dan evaluasi jabatan sesuai SOTK dan perubahannya ke dalam sistem informasi SDM dan sistem pendukung yang lain; dan
  3. unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM secara periodik melakukan analisa dan pembaharuan ke dalam sistem informasi SDM.
- B. Penyusunan profil pegawai yang dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:
1. seluruh proses input dan perubahan dokumen, baik standar kompetensi maupun standar kompetensi jabatan untuk seluruh pemangku jabatan di lingkungan LAN, akan dilakukan sinkronisasi data oleh unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM dalam sistem Informasi SDM melalui laman <http://simdsdm.lan.go.id>;
  2. seluruh perubahan, pembaharuan dokumen perencanaan SDM akan langsung dilakukan sinkronisasi ke dalam sistem informasi SDM, sistem informasi keuangan dan sistem pendukung lainnya; dan
  3. unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM terus melakukan pemantauan.
- C. *e-Formasi* yang dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:
1. berdasarkan analisa, pembaharuan dan sinkronisasi data perencanaan SDM, unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM melakukan pembaharuan data kebutuhan kepegawaian sekaligus melakukan pembaharuan *e-formasi* sebagai dokumen perencanaan kebutuhan SDM di lingkungan LAN khususnya melalui laman <http://formasi.menpan.go.id> ;
  2. seluruh perubahan, pembaharuan dokumen perencanaan SDM akan langsung dilakukan sinkronisasi ke dalam *e-formasi* melalui laman <http://formasi.menpan.go.id>; dan

3. unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM terus melakukan pemantauan tentang kebutuhan SDM secara terus-menerus.

BAB IV  
PENUTUP

Pedoman pelaksanaan perencanaan SDM ini menjadi salah satu tahapan/dokumen dalam lingkup IHRM. Keberadaan pedoman ini sangat strategis, karena tahap perencanaan SDM merupakan langkah awal yang akan mempengaruhi dan menjadi faktor yang menentukan keberhasilan tahap-tahap lainnya dalam proses implementasi IHRM.

Disadari bahwa dukungan dan komitmen semua pihak menjadi mutlak diperlukan dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan pedoman ini, sehingga proses perencanaan SDM di lingkungan LAN dapat berjalan efektif dan berkelanjutan. Pelaksanaan Pedoman ini dapat disesuaikan atau disempurnakan sesuai dengan perubahan atau perkembangan organisasi dan lingkungan stratejik.



ANAK LAMPIRAN 2  
PERATURAN  
KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
NOMOR 2 TAHUN 2019  
TENTANG  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
YANG TERINTEGRASI

PEDOMAN REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN SDM

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu bagian penting dalam sistem IHRM ini adalah proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM. Proses ini meliputi kegiatan penjangkaran calon pegawai, penyaringan dan pemilihan calon pegawai, serta penempatan calon yang terseleksi dalam jabatan-jabatan sesuai formasi yang ditetapkan.

Proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM menjadi hal yang sangat penting dalam mengisi kebutuhan pegawai di lingkungan LAN. Apalagi, SDM saat ini dipandang sebagai “modal” (*human capital*), artinya SDM menjadi faktor kunci dan faktor pengungkit dalam mencapai visi dan menjaga keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, LAN harus mampu melakukan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM untuk memperoleh calon pegawai terbaik dan menempatkannya sesuai dengan formasi jabatan dan kebutuhan organisasi. Seluruh proses tersebut tentunya diselenggarakan dengan strategi dan metode yang jelas, sistematis, efektif, dan terintegrasi.

Proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM ini merupakan tindak lanjut dari pemetaan kebutuhan pegawai untuk mengisi jabatan-jabatan yang diperlukan organisasi berdasarkan perencanaan SDM. Beberapa

dokumen seperti peta kebutuhan SDM di lingkungan LAN baik secara kualitas dan kuantitas untuk JPT, JA, dan JF, menjadi dasar dalam proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM.

Proses rekrutmen dilakukan dengan mempublikasikan tersedianya posisi-posisi yang diperlukan oleh organisasi kepada calon-calon potensial. Setelah diadakan penjarangan calon yang potensial, langkah selanjutnya adalah seleksi dengan menggunakan penilaian yang telah ditetapkan dengan ketentuan yang terkait. Dimana tujuan utama seleksi adalah penempatan, atau menyesuaikan seseorang dengan pekerjaan yang tepat.

Setelah proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM selesai, maka hasil dari proses ini menjadi input untuk proses manajemen karier dalam mengelola para pegawai mulai dari pertama kali bergabung sampai dengan yang bersangkutan mengakhiri kariernya di LAN. Karena proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM ini merupakan langkah awal yang menentukan kualitas input SDM bagi organisasi, maka penting untuk memastikan proses ini dilakukan dengan mengacu pada kebutuhan dan arah organisasi. Dalam rangka memastikan hasil rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM tepat sasaran, maka perlu disusun sebuah pedoman yang menjelaskan prosedur dan mekanisme pelaksanaan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM.

Dalam pedoman ini telah dirumuskan 3 (tiga) proses utama yaitu proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM. Ketiga proses tersebut merupakan rangkaian proses di dalam konsep IHRM. Proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM erat kaitannya dengan proses perencanaan pegawai. Selanjutnya, setelah pegawai ditempatkan, proses pengelolaannya akan terkait dengan pengembangan kompetensi, serta manajemen karier pegawai untuk menyelaraskan kompetensi pegawai yang bersangkutan dengan standar kompetensi jabatan.

## B. Ruang Lingkup

### 1. Materi Pengaturan

Pedoman ini memberikan panduan dalam melakukan:

- a. implementasi rekrutmen difokuskan pada kegiatan penjarangan bagi CPNS (untuk JA pelaksana dan JF ahli muda

dan pertama) dan PNS (JPT, JF ahli utama dan madya, jabatan administrator) sesuai kualifikasi yang ditetapkan;

- b. implementasi seleksi difokuskan pada kegiatan penyaringan dan pemilihan CPNS (untuk JA pelaksana dan JF ahli muda dan pertama) dan PNS (JPT, JF ahli utama dan madya dan jabatan administrator) sesuai kompetensi yang ditetapkan; dan
- c. implementasi penempatan difokuskan pada kegiatan penempatan CPNS dan PNS yang terseleksi sesuai formasi yang ditetapkan.

## 2. Objek Pengaturan

Pedoman implementasi rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM ini berlaku untuk semua jabatan di lingkungan LAN yang meliputi JPT, JA dan JF.

## C. Tujuan

Tujuan penyusunan Pedoman pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM adalah menjadi panduan bagi LAN dalam:

1. pelaksanaan rekrutmen bagi CPNS (untuk JA pelaksana dan JF ahli muda dan pertama) dan PNS (JPT, JF ahli utama dan madya dan jabatan administrator) yang sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan;
2. pelaksanaan seleksi bagi CPNS (untuk JA pelaksana dan JF ahli muda dan pertama) dan PNS (JPT, JF ahli utama dan madya dan jabatan administrator) yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan LAN; dan
3. pelaksanaan penempatan bagi CPNS dan PNS yang sesuai dengan formasi jabatan di lingkungan LAN.

## D. Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai dalam penyusunan Pedoman pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan penempatan adalah:

1. tersedianya kriteria dan mekanisme dalam pelaksanaan rekrutmen bagi CPNS dan PNS;
2. tersedianya kriteria dan mekanisme dalam pelaksanaan seleksi bagi CPNS dan PNS; dan

3. tersedianya kriteria dan mekanisme dalam pelaksanaan penempatan bagi CPNS dan PNS sesuai dengan formasi jabatan di lingkungan LAN.

E. Dasar Kebijakan

Dasar kebijakan dari proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan SDM di lingkungan LAN adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
3. Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 162);
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Noor 1273);
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 477);
6. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 14 Tahun 2018 tentang Petunjuk Teknis Pengadaan Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1377);
7. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nasional Nomor 29 Tahun 2014 tentang SOP Pelaksanaan Tes Kompetensi Dasar (TKD) dengan Computer Assisted Test (CAT) untuk Calon Pegawai Negeri Sipil dari Pelamar Umum Tahun 2014;

8. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2018 tentang Prosedur Penyelenggaraan Seleksi dengan Metode *Computer Assisted Test* Badan Kepegawaian Negara (Nomor Berita negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 640); dan
9. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 14).

## BAB II

### IMPLEMENTASI SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA

#### A. Rekrutmen

Seperti yang telah disampaikan, rekrutmen dalam proses ini adalah menemukan dan menarik minat calon pegawai yang dibutuhkan organisasi agar memiliki ketertarikan yang kuat untuk menjadi bagian dari organisasi.

Rekrutmen di lingkungan LAN dilakukan berdasarkan prinsip sebagai berikut:

1. obyektif, dalam arti dalam proses pendaftaran, seleksi dan penentuan kelulusan didasarkan pada persyaratan dan hasil ujian/tes sesuai keadaan yang sesungguhnya;
2. transparan, dalam arti proses pelamaran, pendaftaran, pelaksanaan ujian, pengolahan hasil ujian serta pengumuman hasil kelulusan dilaksanakan secara terbuka;
3. kompetitif, dalam arti semua pelamar bersaing secara sehat dan penentuan hasil seleksi didasarkan pada nilai ambang batas tertentu (*passing grade*) dan atau nilai terbaik dari seluruh peserta;
4. akuntabel, dalam arti seluruh proses pengadaan PNS dapat dipertanggungjawabkan kepada *stakeholders* maupun masyarakat;
5. bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), dalam arti seluruh proses pengadaan PNS harus terhindar dari unsur KKN;
6. tidak diskriminatif, dalam arti dalam proses pengadaan tidak boleh membedakan pelamar berdasar suku, agama, ras, jenis kelamin, dan golongan;
7. tidak dipungut biaya, dalam arti pelamar tidak dibebankan biaya apapun dalam proses pengadaan CPNS;
8. efektif, dalam arti pengadaan CPNS dilakukan dengan kebutuhan organisasi; dan
9. efisien, dalam arti penyelenggaraan pengadaan CPNS dilakukan dengan biaya seminimal mungkin.

Adapun strategi rekrutmen dilakukan melalui 3 (tiga) pendekatan, yaitu:

1. *entry level* yakni pemenuhan kebutuhan pegawai yang berasal dari pelamar umum sesuai persyaratan administrasi tertentu dengan mengikuti peraturan atau kebijakan yang diatur oleh pemerintah sesuai dengan kebutuhan formasi jabatan;
2. *development* yakni pengisian jabatan JPT, JA, dan JF dengan memprioritaskan rekrutmen dari kandidat terbaik yang merupakan kader-kader internal di lingkungan LAN; dan
3. *pro hire* yakni pengisian jabatan JPT, JA, dan JF yang tidak dapat diisi oleh kandidat terbaik yang merupakan kader-kader internal di lingkungan LAN. Sesuai dengan perlu dilakukan rekrutmen untuk mendapatkan kandidat terbaik dari kementerian/lembaga lain maupun dari kandidat terbaik dari non-Pegawai ASN (professional) dan CPNS.

Adapun proses atau langkah-langkah yang dilakukan secara umum meliputi:

1. pemetaan jabatan yang akan diisi  
Langkah pertama dalam proses rekrutmen adalah memetakan jabatan yang akan diisi, berdasar peta kebutuhan SDM di lingkungan LAN baik secara kualitas dan kuantitas untuk JPT, JA, dan JF. Berdasarkan peta kebutuhan tersebut, ditentukan jabatan mana yang dapat dipenuhi dari internal LAN, eksternal LAN, dan CPNS dengan memperhatikan profil SDM yang dimiliki oleh LAN;
2. penetapan standar kualifikasi dan kompetensi.  
Langkah berikutnya setelah diidentifikasi kebutuhan SDM di lingkungan LAN baik secara kualitas dan kuantitas, berdasarkan informasi jabatan yang telah ditetapkan, ditentukan standar kualifikasi dan standar kompetensi yang harus dipenuhi calon pemangku jabatan. Standar kualifikasi adalah kualifikasi yang harus dimiliki oleh seorang calon pelamar, meliputi antara lain pendidikan dan keahlian tertentu sesuai karakteristik jabatan tertentu. Standar kualifikasi dan standar kompetensi jabatan calon inilah yang kemudian dipublikasikan agar hanya calon yang memenuhi syaratlah yang mendaftar; dan

3. publikasi

Publikasi merupakan bagian dari upaya menjaring calon pelamar seluas dan sebanyak mungkin sehingga dapat dilakukan seleksi untuk memilih calon pelamar yang terbaik sesuai dengan standar kualifikasi dan kompetensi.

Untuk mendapatkan pegawai terbaik, dapat dilakukan beberapa hal sebagai berikut:

a. *branding*

Untuk menarik calon-calon terbaik, dapat dilakukan *branding* yakni mengkampanyekan/publikasi hal-hal positif yang terkait dengan LAN baik itu terkait dengan tugas dan fungsi, profil organisasi, inovasi, maupun prestasi dan sumbangsih LAN kepada bangsa. Informasi yang bersifat positif ini diharapkan dapat mempengaruhi persepsi masyarakat pada umumnya dan calon pegawai pada khususnya sehingga tumbuh persepsi yang baik terhadap LAN, sehingga calon-calon pegawai yang terbaik, tergerak untuk mendaftar menjadi pegawai LAN. *Branding* ini dapat diterapkan dalam rekrutmen JPT, JA, dan JF.

Karena berkaitan dengan usaha merubah persepsi, kegiatan *branding* LAN dapat dilakukan secara berkala minimal setiap bulan, dan bahkan tidak harus selalu dikaitkan dengan proses rekrutmen pegawai baru. Adapun media yang dapat digunakan dalam *branding* antara lain:

1) media cetak

*Branding* melalui media cetak dapat dilakukan dengan membuat spanduk, *banner*, iklan di koran, majalah, buku, *sticker*, *pamflet*, *flyer*, dan lain sebagainya.

2) media elektronik

*Branding* melalui media elektronik dapat dilakukan dengan memasang iklan atau membeli slot acara di televisi atau radio.



3) media internet

*Branding* melalui media internet dapat dilakukan melalui media banner website dan juga program iklan berbayar lainnya seperti google adwords, facebook ads atau layanan iklan berbayar lainnya. Cara yang lain adalah memproduksi film atau materi lainnya dan kemudian diunggah ke berbagai media sosial yang ada.

4) media produk

*Branding* melalui produk/souvenir seperti tas, kaos, topi, dan lain-lain yang dibagikan pada kesempatan/acara tertentu dengan desain yang menarik.

b. *talent scouting*

Publikasi untuk mendapatkan CPNS terbaik dapat dilakukan dengan *talent scouting* di beberapa perguruan tinggi terpilih. Penentuan perguruan tinggi dilakukan secara selektif dengan memperhatikan akreditasi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), dan jurusan yang dipilih sesuai kebutuhan penerimaan LAN.

Sedangkan mahasiswa yang dapat mengikuti program harus memenuhi persyaratan administrasi yang ditetapkan, direkomendasikan oleh universitas/fakultas sebagai 10 (sepuluh) lulusan terbaik di fakultas, dan selanjutnya harus mengikuti dan lolos seleksi yang dilakukan oleh LAN, sehingga tidak ada jaminan bahwa mereka lolos seleksi dan diterima sebagai calon pegawai.

c. penggunaan berbagai media *publikasi*.

Untuk menjangkau seluas dan sebanyak mungkin calon pelamar, selain menggunakan berbagai media publikasi yang sudah digunakan sampai saat ini seperti surat edaran, pengumuman di media massa cetak dan non-cetak, dan pengumuman di perguruan tinggi, juga menggunakan media-media baru yang saat ini berkembang yaitu media *online* seperti laman resmi LAN dan media sosial. Dengan

penggunaan berbagai media yang berbeda, diharapkan dapat menjangkau calon pegawai potensial yang selama ini tidak memperoleh informasi tentang rekrutmen di LAN.

4. pendaftaran

Setelah dilakukan publikasi, selanjutnya dilakukan pendaftaran untuk menerima berkas lamaran dari calon pegawai yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi. Untuk memudahkan akses pelamar dan proses validasi selanjutnya dilakukan pendaftaran secara *online*. Selain untuk efisiensi dan efektifitas, sistem *online* juga akan mengurangi interaksi pendaftar dan panitia seleksi yang dengan demikian akan mengurangi potensi penyimpangan.

B. Seleksi

Setelah dilakukan proses rekrutmen, kepada para pendaftar dilakukan seleksi sesuai dengan jabatan yang dilamar. Proses seleksi dilakukan sebagai berikut:

1. Seleksi jabatan pelaksana

a. Kualifikasi dan kompetensi

Kualifikasi dan kompetensi CPNS yang dibutuhkan dalam tahapan seleksi Jabatan Pelaksana secara umum mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan, serta memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;

b. Tahapan

Tahapan seleksi CPNS untuk mengisi Jabatan Pelaksana dilaksanakan dalam beberapa tahapan, yang terdiri dari:

- 1) Seleksi administrasi yakni verifikasi atas keseluruhan dokumen pendaftaran yang diterima panitia seleksi berdasarkan kelengkapan dan kesesuaian dokumen yang dipersyaratkan;
- 2) Seleksi kompetensi dasar dilakukan melalui pelaksanaan Tes Kompetensi Dasar (TKD) yang terdiri dari:
  - a) tes karakteristik pribadi;
  - b) tes intelegensi umum; dan
  - c) tes wawasan kebangsaan.

Pelaksanaan TKD mengikuti peraturan perundang-undangan yang berlaku; dan

- 3) Seleksi kompetensi bidang dilakukan melalui pelaksanaan Tes Kompetensi Bidang (TKB) yang terdiri dari:
  - a) wawancara;
  - b) *micro teaching*; dan/atau
  - c) tes lain sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan, seperti pengetahuan tentang jabatan yang dilamar, dan pengetahuan tentang LAN.Keseluruhan tahapan seleksi CPNS diatas, dilakukan dengan sistem gugur.

c. Strategi.

Strategi seleksi CPNS di lingkungan LAN dilaksanakan dengan cara terbuka dan objektif berdasarkan standar kualifikasi dan kompetensi untuk memastikan hasil seleksi dapat memperoleh "*the right man on the right place and the right man behind the right gun*".

Strategi dilakukan melalui penyusunan instrumen yang valid dan *reliable* serta penetapan tim pengadaan dan tim pewawancara yang kompeten dan berintegritas.

d. Proses

Proses seleksi CPNS dilakukan dalam beberapa tahapan, meliputi:

1) seleksi administrasi

Panitia pengadaan melaksanakan verifikasi dokumen pendaftaran yang diterima. Proses ini dilakukan untuk menjamin terpenuhinya persyaratan administrasi yang mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku tentang seleksi CPNS.

2) seleksi kompetensi dasar

Pendaftar yang telah dinyatakan lulus seleksi administrasi, selanjutnya mengikuti proses seleksi kompetensi dasar. Pada tahapan ini dievaluasi kemampuan pendaftar untuk memastikan terpenuhinya

kompetensi dasar yang dipersyaratkan. Hasil evaluasi harus mencapai persyaratan minimal sesuai kebijakan yang berlaku.

3) seleksi kompetensi bidang.

Pendaftar yang dinyatakan lolos seleksi kompetensi dasar akan mengikuti seleksi kompetensi bidang. Tahapan ini menilai kesesuaian antara kompetensi bidang yang dimiliki oleh pendaftar dengan standar kompetensi bidang sesuai dengan kebutuhan jabatan yang dilamar. Pada tahap ini dilakukan wawancara, *micro teaching* atau tes lainnya sebagai sarana untuk pendalaman kualifikasi dan kompetensi pendaftar berkaitan dengan kesesuaian dan minat pendaftar dalam jabatan yang akan diisi.

e. Pemberkasan dan penetapan Nomor Induk Pegawai (NIP)

- 1) Peserta yang dinyatakan lulus pada tahap terakhir seleksi kompetensi bidang akan dilakukan pemberkasan terhadap seluruh persyaratan sebagai dasar penetapan NIP di Badan Kepegawaian Negara (BKN). Selanjutnya, secara sistem dilakukan usulan penetapan NIP melalui aplikasi sistem aplikasi pelayanan kepegawaian BKN.
- 2) Berkas yang dinyatakan lengkap, akan diterbitkan melalui pertimbangan teknis sebagai dasar penetapan NIP oleh Instansi Pemerintah.
- 3) Berkas yang dinyatakan tidak lengkap/cacat/tidak sesuai dengan yang dipersyaratkan dinyatakan tidak memenuhi persyaratan sebagai CPNS.

## 2. Seleksi JPT

a. Kualifikasi dan Kompetensi

Kualifikasi dan kompetensi pegawai yang dibutuhkan dalam tahapan seleksi JPT secara umum mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan, serta memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Tahapan

Tahapan seleksi untuk pengisian JPT dalam pedoman ini dilakukan dengan beberapa tahapan, yang terdiri dari:

1) Seleksi Administrasi

Verifikasi atas keseluruhan dokumen pendaftaran yang diterima panitia seleksi berdasarkan kelengkapan dan kesesuaian dokumen yang dipersyaratkan mengacu pada ketentuan kebijakan tentang seleksi JPT secara nasional dan kebijakan internal LAN.

2) Penyusunan Makalah

Pendaftar diwajibkan menyusun makalah terkait substansi jabatan yang dipilih, dengan tema yang telah ditetapkan.

3) Uji Kompetensi *Soft Skills*

Peserta diwajibkan mengikuti uji kompetensi melalui *Assesment Centre* yang dilakukan lembaga *assesment* yang profesional dan independen atau memanfaatkan hasil *assesment* yang masih berlaku.

4) Telaah Portofolio

Dilakukan melalui penelusuran dokumen yang ada maupun berdasarkan penjangkaran informasi lainnya terkait pendaftar yang bersangkutan.

5) Uji Publik

Proses menjangring masukan publik terkait calon atau kandidat yang lolos pada tahap awal seleksi untuk memastikan calon tersebut memiliki rekam jejak yang baik.

6) Wawancara dengan Panitia Seleksi

Dilakukan untuk mendalami kualifikasi dan kompetensi pendaftar berkaitan dengan kesesuaian dan minat pendaftar dalam jabatan yang akan diisi.

c. Strategi

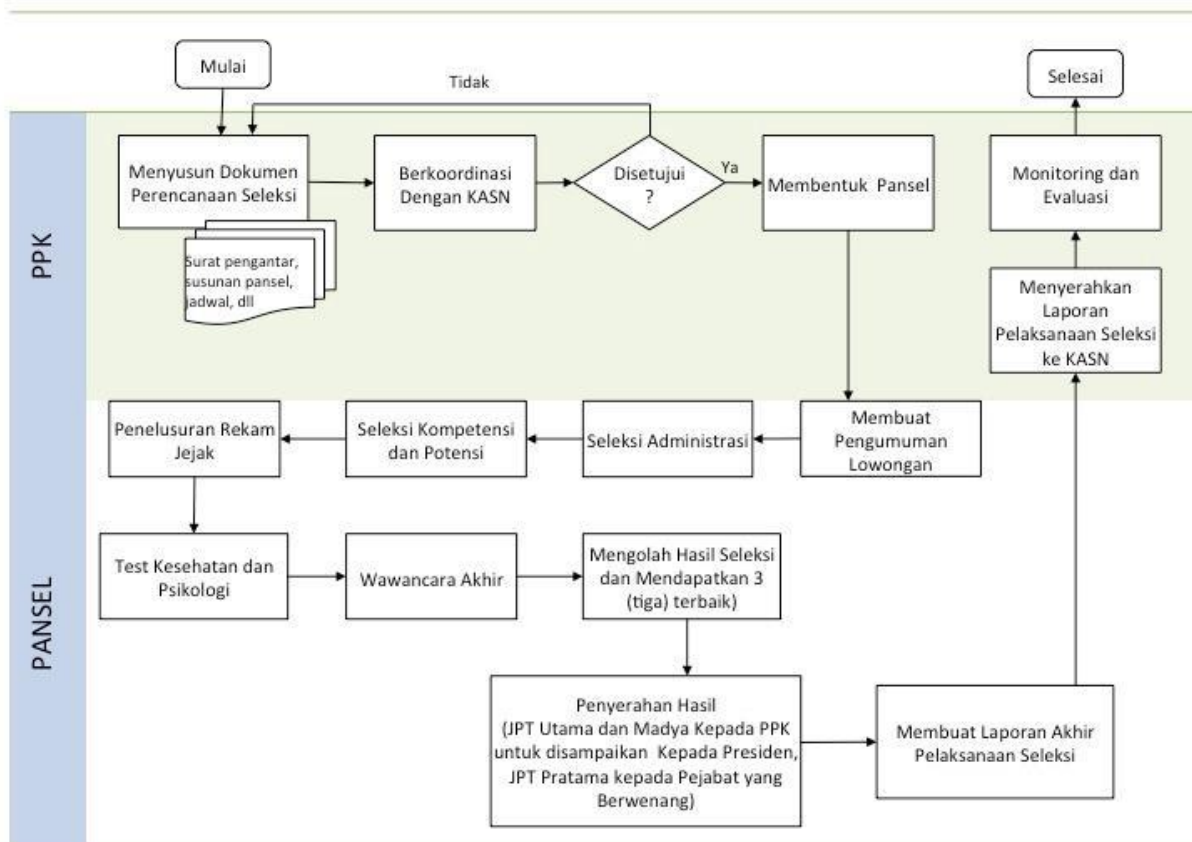
Strategi seleksi JPT di lingkungan LAN dilaksanakan dengan cara terbuka dan objektif berdasarkan standar kualifikasi dan

standar kompetensi untuk memastikan hasil seleksi dapat memperoleh “*the right man on the right place and the right man behind the right gun*”.

Strategi dilakukan melalui penyusunan instrumen yang valid dan *reliable* serta penetapan tim pengadaan dan tim pewawancara yang kompeten dan berintegritas.

d. Proses

Adapun keseluruhan tahapan dalam seleksi terbuka untuk pengisian JPT dapat digambarkan sebagaimana berikut ini.



Gambar 6

Alur Proses Seleksi JPT (Sumber: KASN)

3. Seleksi Jabatan Fungsional

a. Kualifikasi dan Kompetensi

Kualifikasi dan kompetensi pegawai yang dibutuhkan dalam tahapan seleksi JF secara umum mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan, serta memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Tahapan

Tahapan seleksi JF dilaksanakan dalam beberapa tahapan, yang terdiri dari:

1) Seleksi administrasi

Seleksi atas keseluruhan berkas pendaftaran yang diterima panitia seleksi berdasarkan kelengkapan dan kesesuaian dokumen yang dipersyaratkan.

2) Uji Kompetensi

Peserta diwajibkan mengikuti uji kompetensi melalui *assesment centre* yang dilakukan oleh instansi pembina JF yang bersangkutan.

c. Strategi

Strategi seleksi JF di lingkungan LAN dilaksanakan dengan memperhatikan kebutuhan organisasi berdasarkan standar kualifikasi dan kompetensi untuk memastikan hasil seleksi dapat memperoleh "*the right man on the right place and the right man behind the right gun*".

d. Proses

Strategi seleksi pengisian JF di lingkungan LAN terdapat 2 (dua) proses. *Pertama*, pengisian melalui unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM. Proses ini dapat dilakukan oleh masing-masing pegawai secara individu (melamar) melalui unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM dengan memperhatikan peta jabatan dan juga kebutuhan JF pada masing-masing unit kerja. *Kedua*, dilakukan melalui mekanisme perekrutan CPNS, untuk mengisi posisi JF ahli pertama, JF ahli muda, dan JF terampil.

4. Seleksi Jabatan Administrasi

a. Kualifikasi dan Kompetensi

Kualifikasi dan kompetensi pegawai yang dibutuhkan dalam tahapan seleksi JA secara umum mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan, serta memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Tahapan

Tahapan seleksi JA dilaksanakan dalam beberapa tahapan, yang terdiri dari:

- 1) seleksi administrasi;  
Seleksi atas keseluruhan berkas pendaftaran yang diterima panitia seleksi berdasarkan kelengkapan dan kesesuaian dokumen yang dipersyaratkan.
- 2) uji kompetensi *soft skills*;
- 3) evaluasi kinerja;
- 4) validasi hasil evaluasi kinerja; dan
- 5) pemetaan pada *talent matrix*.

c. Strategi

Strategi seleksi JA di lingkungan LAN dilaksanakan dengan memperhatikan kebutuhan organisasi berdasarkan standar kualifikasi dan kompetensi untuk memastikan hasil seleksi dapat memperoleh "*the right man on the right place and the right man behind the right gun*".

Strategi dilakukan melalui pengisian jabatan dengan memprioritaskan kandidat terbaik yang merupakan kader-kader internal di lingkungan LAN, sesuai dengan kebijakan internal LAN yang berlaku.

d. Proses

Untuk proses seleksi bagi JA adalah sebagai berikut:

- 1) seleksi administrasi, dilakukan untuk menjamin terpenuhinya persyaratan administrasi yang mengacu pada ketentuan kebijakan tentang seleksi JA secara nasional dan kebijakan internal LAN dengan mempertimbangkan rekam jejak jabatan dan *track record*;
- 2) uji kompetensi *soft skills* melalui *assessment center*, Peserta mengikuti uji kompetensi melalui proses penilaian kompetensi *soft skills* yang dilakukan oleh tim *assessment centre* LAN. Jika kandidat pernah mengikuti *assessment* pada jenjang jabatan yang sama dalam 2 (dua) tahun



terakhir, dapat menggunakan hasil assessment tersebut;  
dan

- 3) evaluasi kinerja, dilakukan untuk mengetahui hasil kinerja kandidat yang mengacu pada data kinerja bulanan dan tahunan.

## C. Penempatan dan Orientasi

### 1. Kualifikasi pegawai *entry Level*

- a. Akhir dari proses pengadaan adalah penempatan, yakni menempatkan calon yang lulus seleksi pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada pegawai.
- b. Prosesnya dimulai dengan orientasi CPNS yaitu dengan mengenalkan SOTK unit kerja beserta tugas dan fungsi yang melekat. Orientasi ini menjadi tahapan sangat penting dalam meletakkan pemahaman dan bekal CPNS di dalam menjalani tugas dan fungsi sesuai dengan formasi dan kebutuhan organisasi.
- c. Dalam masa percobaan, CPNS akan dilakukan orientasi dan pengenalan unit, kultur, dan fungsi masing-masing unit kerja. Untuk menyamakan pemahaman setiap CPNS, maka diperlukan pedoman orientasi yang sistematis dan terstruktur yang disusun oleh unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM.

### 2. Kualifikasi *development* dan *pro hire*

Selain pegawai baru, penempatan juga terjadi pada pegawai lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan sebelumnya yaitu dengan cara mempertahankan pegawai tersebut pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain (mutasi). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penempatan *staffing* terdiri dari dua cara yaitu pegawai baru dan penugasan di tempat yang baru bagi pegawai yang lama (penempatan internal).

Pengangkatan melalui proses seleksi dilakukan untuk memastikan bahwa penempatan di dasarkan *job description* dan *job spesification* yang telah ditentukan, sehingga terjadi “*the right man in the right place and the right man behind the right job*”. Dengan penempatan yang tepat, maka semangat kerja, mental kerja dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal, sehingga penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap pegawai. Oleh karena itu, proses penempatan kandidat harus sesuai dengan jabatan yang dilamar.

Selanjutnya dari definisi juga dapat dilihat bahwa dalam proses penempatan terdapat 2 (dua) peristiwa penting yaitu pengangkatan seseorang dalam jabatan dengan dikeluarkannya surat keputusan, dan pelantikan yang merupakan bentuk pengesahan bahwa yang bersangkutan menerima delegasi *authority* dan diikuti dengan pengambilan sumpah jabatan untuk menjamin tidak dilakukannya penyalahgunaan wewenang.

Dengan demikian proses penempatan dalam rekrutmen pegawai di LAN dilakukan sebagai berikut:

1. Pengangkatan dan pelantikan JPT
  - a. Pengangkatan JPT utama dan madya dilakukan oleh Presiden dengan syarat dan ketentuan sebagaimana diatur dalam peraturan perundangan-undangan.
  - b. Pengangkatan JPT pratama dilakukan oleh Kepala LAN dengan syarat dan ketentuan sebagaimana diatur dalam peraturan perundangan-undangan.
  - c. Pelantikan JPT utama dilakukan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi.
  - d. Pelantikan JPT madya dan pratama dilakukan oleh Kepala LAN dengan syarat dan ketentuan sebagaimana diatur dalam peraturan perundangan-undangan.

2. Pengangkatan dan pelantikan Jabatan Pelaksana dari CPNS, JA, Jabatan Pengawas, dan JPT.

Pengangkatan dan pelantikan bagi JA, jabatan pengawas, JF, jabatan pelaksana dari PNS, dan Jabatan Pelaksana dari CPNS dilakukan oleh Kepala LAN. Persyaratan dan ketentuan dalam pengangkatan dan pelantikan tersebut mengacu pada peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

3. Penempatan Pegawai

- a. Penempatan Jabatan Pelaksana

Penempatan pegawai pada Jabatan Pelaksana, khususnya yang berasal dari penerimaan CPNS idealnya dilakukan berdasarkan peta jabatan yang menjadi dasar pengisian pegawai melalui jalur penerimaan CPNS. Pertimbangan lain yang dilakukan untuk menempatkan pegawai tersebut adalah kesesuaian latar belakang pendidikan dan kualifikasi dan kompetensi yang mereka miliki dengan jadwal posisi atau jabatan yang akan mereka tempati.

- b. Penempatan Jabatan Administrator dan Jabatan Pengawas

Penempatan pegawai pada jabatan administrator dan jabatan pengawas selain memperhatikan peraturan perundangan terkait pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pns dalam dan dari jabatan struktural sebagai acuan utama. Juga harus memperhatikan kualifikasi dan latar belakang pendidikan yang akan mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatannya secara profesional, khususnya dalam upaya penerapan kerangka teori, analisis maupun metodologi pelaksanaan tugas dalam jabatan yang akan diembannya.

Beberapa faktor utama yang harus diperhatikan untuk penempatan pegawai pada jabatan ini antara lain:

- 1) penempatan sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku;

- 2) mempunyai integritas dan prestasi kerja di atas standar yang ditetapkan;
- 3) memenuhi standar kompetensi jabatan minimal berupa pengetahuan, keahlian atau ketrampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugasnya;
- 4) memiliki pengalaman kerja yang relevan dengan posisi atau jabatan yang akan ditempati;
- 5) lebih diutamakan bagi mereka yang pernah ditempatkan pada unit yang akan ditempati; dan
- 6) menciptakan persaingan yang terbuka dan obyektif sehingga terjadi kompetisi yang sehat diantara para calon pejabat struktural yang akan mengisi posisi jabatan administrator ataupun jabatan pengawas.

Kesesuaian tugas dan jabatan merupakan suatu keharusan dalam manajemen modern yang semakin membutuhkan spesialisasi untuk menunjang tercapainya prestasi kerja. Dengan demikian pegawai yang akan menduduki jabatan harus memiliki kualifikasi yang tepat dan sesuai dengan tuntutan tugas jabatannya.

Penempatan yang tepat dalam pengangkatan jabatan ini merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jadi penempatan pegawai yang tepat merupakan salah satu kunci untuk mempermudah prestasi kerja optimal dari setiap pegawai selain moral kerja, keaktivitas dan prakarsanya juga akan berkembang.

c. Penempatan Jabatan Fungsional

Penempatan pegawai dalam JF, selain melalui mekanisme penerimaan CPNS, perpindahan jabatan, dapat pula dilakukan melalui mekanisme pengisian internal. Penempatan pegawai dalam JF harus mempertimbangkan kualifikasi dan kompetensi yang mereka miliki dengan

posisi atau jabatan yang akan mereka tempati, serta memperhatikan peta jabatan dari unit kerja.

Penempatan JF yang sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki pada unit kerja yang membidangi keahlian mereka akan meningkatkan produktivitas unit kerja tersebut dan juga mengasah keahlian pegawai tersebut sesuai dengan JF yang mereka emban. Selain itu penempatan JF sesuai dengan bidang yang mereka tekuni akan meningkatkan output dan *outcome* dari unit kerja yang pada jangka panjang kinerja JF menjadi lebih terukur dan menjadikan JF sebagai profesionalisme di lingkungan pemerintah.

Penempatan JF sesuai dengan levelnya mengikuti peraturan perundangan-undangan dan ketentuan lain yang berlaku serta mengacu pada ketentuan yang ditetapkan oleh instansi pembina JF tersebut.

d. Penempatan JPT

Penempatan pegawai pada posisi JPT harus mempertemukan potensi dan kompetensi individu pegawai dengan kompetensi jabatan yang akan mereka tempati. Kesesuaian potensi dan kompetensi ini menjadi sangat penting karena JPT merupakan level yang sangat strategis kedudukannya dalam organisasi. Keberadaan JPT ini sangat menentukan arah dan tujuan organisasi.

Penempatan JPT pada prinsipnya sama dengan penempatan pada jenjang jabatan lainnya yaitu harus memperhatikan peraturan perundangan-undangan tentang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian PNS dalam dan dari jabatan struktural sebagai acuan utama.

Selain mengacu pada ketentuan perundangan yang berlaku, kualifikasi latar belakang pendidikan, dan pengalaman di bidang yang akan ditempati menjadi faktor

yang sangat penting. Semua faktor tersebut akan sangat mendukung pelaksanaan tugas dalam jabatan yang akan diembannya.

BAB III  
PENUTUP

Pedoman ini diharapkan dapat menjadi acuan dan panduan dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan SDM yang profesional, berkualitas, dan bertanggung jawab di lingkungan LAN. Oleh karena itu, dukungan dan komitmen semua pihak menjadi mutlak diperlukan dalam menjamin efektivitas pelaksanaan pedoman ini. Selain itu, dalam rangka penyesuaian dan adaptasi terhadap tuntutan organisasi dan dinamika lingkungan strategis, maka pedoman ini dapat terus disempurnakan dan diperbarui sesuai kebutuhan.

ANAK LAMPIRAN 3  
PERATURAN  
KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
NOMOR 2 TAHUN 2019  
TENTANG  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
YANG TERINTEGRASI

PEDOMAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pegawai sebagai penggerak utama organisasi tentu perlu dipandang sebagai aset yang paling penting, sehingga pengelolaan pegawai secara efektif dalam organisasi menjadi mutlak diperlukan. LAN harus mampu menjaga dan meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja pegawai sehingga mampu mengakselerasi ketercapaian visi dan misi organisasi. Hal ini salah satunya dilakukan melalui program pengembangan kompetensi pegawai.

Untuk menyiapkan pegawai yang berkinerja tinggi diperlukan dukungan pelatihan dan pengembangan pada waktu yang tepat, terencana dan terintegrasi. Pengembangan kompetensi merupakan pelatihan dan pengembangan yang melalui proses sistematis untuk mengubah/meningkatkan tingkat kemahiran kompetensi yang ditunjukkan melalui indikator perilaku untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi bagi pekerjaan sekarang ataupun pekerjaan masa yang akan datang. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran, selain itu pelaksanaan pengembangan kompetensi dapat pula dilakukan dengan melakukan



pembimbingan, praktik kerja di instansi lain atau melalui pertukaran antara PNS dan pegawai swasta.

Pengembangan kompetensi, dalam praktiknya tidak berdiri sendiri, namun terkait dengan berbagai aspek lain dalam sistem IHRM. Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk memenuhi *gap* kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Informasi mengenai kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai dan prioritas pengembangan kompetensi disusun berdasarkan perencanaan karier, perencanaan suksesi, evaluasi penilaian kinerja, *reward* dan *recognition programme*.

Pedoman implementasi pengembangan kompetensi merupakan wujud komitmen dan upaya strategis organisasi untuk meningkatkan kapasitas pegawai melalui pengembangan kompetensi yang integratif dan menjaga keberlangsungan organisasi. Berdasarkan pengukuran kinerja dan kompetensi dalam manajemen kinerja, serta penghargaan dan penegakan disiplin seorang pegawai memperoleh pengembangan kompetensi yang dibutuhkan, baik yang sifatnya untuk mengisi kesenjangan kompetensi dan/atau perencanaan suksesi, maupun memberikan tantangan pengembangan kompetensi. Proses tersebut secara sistematis meningkatkan dan memperkaya kompetensi pegawai yang bersangkutan sehingga dapat berkinerja secara optimal, baik dalam jabatan yang diemban saat ini, maupun yang akan datang sesuai dengan manajemen karier yang berlaku di organisasi.

Pedoman ini disusun agar pengelola SDM dapat melakukan pembaharuan profil pegawai LAN khususnya pada aspek perencanaan kebutuhan, pelaksanaan, serta pemantauan dan evaluasi pengembangan kompetensi.

## B. Ruang Lingkup

### 1. Materi Pengaturan

Pedoman pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan LAN difokuskan pada kegiatan pengembangan kompetensi pegawai yang meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, serta pemantauan dan evaluasi.

### 2. Objek Pengaturan

Pedoman pengembangan kompetensi ini ditujukan bagi pegawai yang mencakup PNS di lingkungan LAN baik yang menduduki JPT, JA, dan JF.

#### C. Tujuan

Pedoman pengembangan kompetensi ini bertujuan untuk memberikan panduan dalam:

1. menetapkan kriteria pegawai yang perlu mengikuti pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan LAN;
2. menetapkan mekanisme perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan LAN; dan
3. menetapkan mekanisme pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut hasil pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan LAN.

#### D. Sasaran

Sasaran pedoman implementasi pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan LAN adalah memberikan:

1. Kejelasan kriteria pegawai di lingkungan LAN yang perlu mengikuti pengembangan kompetensi.
2. Kejelasan mekanisme perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan LAN.
3. Kejelasan mekanisme pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut hasil pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan LAN.

#### E. Dasar Kebijakan

Dasar kebijakan pedoman pengembangan kompetensi SDM di lingkungan LAN adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);

3. Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 162);
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1907);
5. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 18 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1221);
6. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 19 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1222);
7. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 20 Tahun 2015 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1223);
8. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 603);
9. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui *e-Learning* (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1111);
10. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1127);
11. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1880); dan
12. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2015 tentang Kode Etik bagi Pegawai Lembaga Administrasi Negara.



## BAB II

### IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM

Pada hakekatnya kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku seorang PNS yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya. Kompetensi merupakan faktor penting dalam kinerja, namun kompetensi bukan satu-satunya faktor penentu untuk membangun kinerja yang efektif. Selain kompetensi, kinerja juga dipengaruhi oleh budaya organisasi dan lingkungan organisasi yang melibatkan proses dan sistem. Fakta menunjukkan, pengetahuan, keterampilan dan motivasi individual bukan jaminan melahirkan kinerja unggul. Organisasi perlu menyusun program pengembangan kompetensi berdasarkan kebutuhan pegawai untuk melakukan pekerjaan saat ini maupun yang akan datang. Peningkatan keterampilan dan keahlian dapat dilakukan dengan Pengembangan Kompetensi, persoalan motivasi dikelola dengan menciptakan lingkungan kerja yang mampu memacu produktivitas.

Desain pengembangan kompetensi didasarkan kebutuhan pengembangan pegawai dan arah pengembangan karier pegawai yang mengacu pada kebijakan pola karier pegawai LAN.

Pengembangan kompetensi bermuara pada terwujudnya pegawai yang mampu melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan tertentu secara memuaskan. Sasaran program pengembangan kompetensi adalah untuk meningkatkan kesadaran diri pegawai, meningkatkan keterampilan dalam satu bidang tertentu atau lebih dan meningkatkan motivasi pegawai. Melalui pengembangan kompetensi individu maupun kelompok diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Penetapan kriteria pegawai yang akan mengikuti pengembangan kompetensi memperhatikan input hasil penilaian dari perencanaan SDM, manajemen kinerja, manajemen karier, dan penghargaan dan penegakan disiplin. Dalam menetapkan kriteria bagi pegawai untuk mengikuti pengembangan kompetensi perlu memperhatikan hasil analisis pengembangan kompetensi pegawai, yang diisi berdasarkan *gap* kompetensi sesuai jabatan atau *gap* kompetensi pada jabatan yang lebih tinggi.

Berdasarkan PP Manajemen PNS, pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai dilakukan melalui pendidikan dan/atau pelatihan. Pendidikan dapat dilakukan dengan pendidikan gelar melalui penugasan belajar dan ijin belajar. Sedangkan pelatihan dapat dilakukan dalam bentuk pelatihan klasikal seperti: *training*, seminar, kursus dan penataran, selain itu pelaksanaan pengembangan kompetensi dapat pula dilakukan dalam bentuk non klasikal seperti pembimbingan, praktik kerja di instansi lain atau melalui pertukaran antara PNS dan pegawai swasta, *coaching*, *mentoring* dan sebagainya. Pelaksanaan program pengembangan kompetensi dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar pengangkatan dalam jabatan dan pengembangan karier.

Pengembangan kompetensi didesain sebagai pemenuhan amanat hak pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan LAN. Kegiatan pengembangan kompetensi ini dibagi dalam 3 (tiga) kriteria yaitu pendidikan dan pelatihan terintegrasi bagi CPNS, pengembangan kompetensi bagi PNS (regular), dan pengembangan kompetensi bagi PNS yang mendapatkan program pengembangan kompetensi dari kebijakan manajemen talenta di lingkungan LAN.

A. Implementasi pendidikan dan pelatihan terintegrasi bagi CPNS

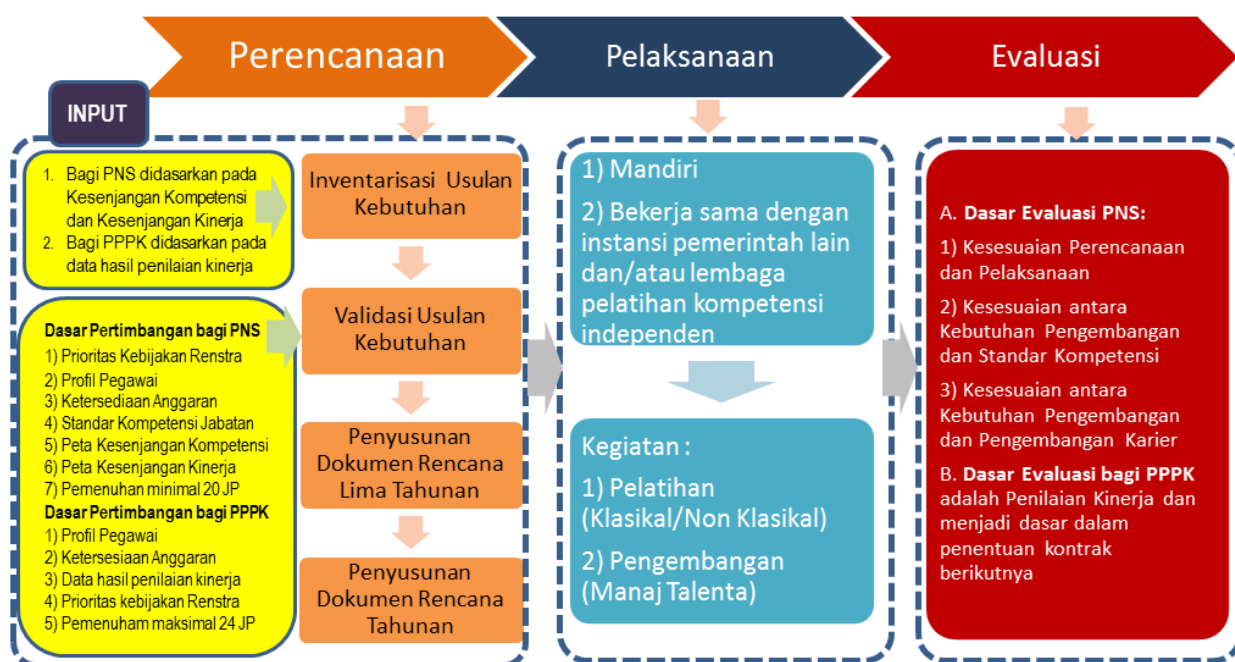
Calon PNS wajib menjalani masa percobaan yang dilaksanakan melalui proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi. Pendidikan dan pelatihan terintegrasi ini bertujuan untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang.

B. Implementasi Pengembangan Kompetensi bagi PNS (Jalur Reguler untuk Semua Pegawai)

Implementasi pengembangan kompetensi pegawai merupakan siklus, mulai dari menyiapkan input untuk menyusun perencanaan pengembangan kompetensi, melaksanakan realisasi perencanaan pengembangan kompetensi, selanjutnya melakukan evaluasi. Hasil evaluasi pengembangan kompetensi setelah direview dan disahkan oleh

pejabat yang berwenang kemudian menjadi bahan masukan untuk pemetaan ulang pada manajemen kinerja, manajemen karier serta penghargaan dan penegakan disiplin.

Siklus manajemen pengembangan kompetensi digambarkan dalam kerangka desain implementasi sebagaimana berikut ini.



Gambar 7  
Kerangka Desain Implementasi  
Siklus Manajemen Pengembangan Kompetensi

Masing-masing tahapan dalam implementasi pengembangan kompetensi bagi PNS diuraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan

a. Inventarisasi Usulan kebutuhan

Inventarisasi usulan kebutuhan pengembangan kompetensi merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi jenis kebutuhan peningkatan kompetensi pegawai LAN, penetapan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi, perencanaan anggaran yang diperlukan. Tahapan inventarisasi kebutuhan pengembangan kompetensi, melibatkan:

- 1) assessor internal LAN atau assessor independen untuk melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai. Apabila tidak tersedia assessor,

maka identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi dapat dilakukan oleh atasan langsung yang telah memahami standar kompetensi jabatan untuk menginventarisasi kebutuhan melalui proses dialog (komunikasi dua arah) antara pegawai dan atasannya dengan memanfaatkan data analisis kesenjangan kompetensi dan data kesenjangan kinerja yang diperoleh dari unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM;

- 2) Kepala Bagian Administrasi unit kerja melakukan rekapitulasi inventarisasi kebutuhan pengembangan kompetensi yang kemudian diverifikasi oleh JPT pratama pimpinan unit kerja untuk diusulkan kepada PPK melalui unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM; dan
- 3) khusus untuk inventarisasi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai dalam JPT Madya dilakukan langsung oleh Pimpinan unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM setelah mendapatkan persetujuan langsung dari PPK.

b. Validasi Usulan Kebutuhan

Usulan kebutuhan pengembangan kompetensi dianalisis dan divalidasi oleh unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan validasi kesesuaian program pengembangan kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi, diantaranya:

- 1) data profil pegawai yang mencakup jabatan, unit kerja, demografi (usia dan pendidikan), riwayat pengembangan kompetensi, posisi pegawai berdasarkan hasil pemetaan kinerja dan potensi;
- 2) data hasil analisis kesenjangan kompetensi;
- 3) data hasil analisis kesenjangan kinerja;
- 4) prioritas kebijakan/kegiatan dalam renstra LAN;
- 5) ketersediaan anggaran; dan
- 6) pemenuhan jam pelajaran pengembangan kompetensi pertahun.



Hasil validasi dituangkan dalam dokumen rencana 5 (lima) tahunan pengembangan kompetensi Pegawai LAN.

c. Menyusun Dokumen Rencana 5 (Lima) Tahunan

Berdasarkan hasil validasi, selanjutnya unit pengelola SDM menyusun dokumen rencana 5 (lima) tahunan pengembangan kompetensi pegawai LAN dan dokumen tersebut menjadi dasar dalam penyusunan rencana tahunan pengembangan kompetensi pegawai. Dokumen rencana 5 (lima) tahunan pengembangan kompetensi pegawai, memuat: nama pegawai; jenis kompetensi; bentuk dan jalur pengembangan kompetensi; dan rencana tahun pelaksanaan. Dokumen ini dapat di-*review* atau disesuaikan kembali berdasarkan kebutuhan pegawai, perkembangan organisasi, dan perubahan lingkungan strategis.

d. Menyusun Dokumen Rencana Tahunan

Berdasarkan dokumen rencana 5 (lima) tahunan yang telah disusun, unit yang membidangi pengelolaan SDM menyusun dokumen rencana tahunan. Dokumen rencana tahunan memuat data: nama pegawai; jenis kompetensi yang perlu dikembangkan; bentuk dan jalur pengembangan kompetensi; penyelenggara pengembangan kompetensi; jadwal dan waktu pelaksanaan; anggaran yang dibutuhkan, dan jumlah jam pelajaran.

Dokumen rencana tahunan ditetapkan oleh PPK, selanjutnya diintegrasikan ke dalam Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN (SIPKA) sebagai bahan penyusunan rencana Pengembangan Kompetensi ASN secara Nasional.

Proses penyusunan rencana pengembangan kompetensi di lingkungan LAN mengacu kepada ketentuan yang mengatur tentang Panduan Pengembangan Kompetensi ASN yang telah ditetapkan oleh LAN. Prosedur setiap tahapan perencanaan pengembangan kompetensi di lingkungan LAN dapat dilihat dalam gambar sebagaimana berikut ini.



Gambar 8

Prosedur Tahapan Perencanaan Pengembangan Kompetensi di Lingkungan LAN

## 2. Pelaksanaan

Pelaksanaan pengembangan kompetensi dilakukan melalui pendidikan formal dalam bentuk pendidikan lanjutan pada kualifikasi yang lebih tinggi dan bentuk pelatihan pada jalur pelatihan klasikal dan/atau nonklasikal. Pemilihan dan penetapan bentuk dan jalur pengembangan kompetensi mempertimbangkan hasil analisis *gap* kompetensi yang telah dituangkan dalam dokumen perencanaan pengembangan kompetensi, beban pekerjaan unit organisasi, dan ketersediaan anggaran.

Pada bagian ini, bentuk dan jalur implementasi pengembangan kompetensi diberikan bagi pegawai yang berdasarkan hasil analisis *gap* kompetensi dan/atau *gap* kinerja perlu diberikan peningkatan kompetensi yang terkait dengan tuntutan pelaksanaan tugas jabatan saat ini dan tidak bersifat promosi secara langsung melalui jalur pelatihan klasikal dan/atau nonklasikal.

Pelatihan klasikal merupakan proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas pelatihan, diantaranya: pelatihan manajerial, pelatihan

fungsional, pelatihan teknis: teknis substantif, manajemen, dan administrasi; pelatihan terkait kompetensi sosial kultural; seminar atau konferensi; *workshop* atau lokakarya; sarasehan; kursus; penataran; bimbingan teknis; sosialisasi; dan *outdoor learning experience*.

Pelatihan nonklasikal merupakan proses pembelajaran yang dilakukan di luar kelas pelatihan, diantaranya: Pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta; magang/praktek kerja; benchmarking atau study visit; pelatihan jarak jauh; coaching; mentoring; detasering; penugasan terkait program prioritas; e-learning; belajar mandiri.

Penyelenggaraan program pengembangan kompetensi dapat diselenggarakan secara mandiri oleh pimpinan unit kerja, unit kerja penyelenggara pelatihan di lingkungan LAN atau bekerjasama dengan pengiriman peserta pelatihan kepada unit penyelenggara pelatihan lainnya (pemerintah/swasta) yang terakreditasi. Selama proses penyelenggaraan pelatihan unit yang membidangi pengelolaan SDM di lingkungan LAN melakukan kegiatan pemantauan untuk mendeteksi efektivitas pelaksanaan program pengembangan kompetensi pegawai.

### 3. Evaluasi

Evaluasi pelaksanaan pengembangan kompetensi dilakukan oleh tim kerja yang telah ditetapkan oleh PPK melalui pimpinan unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM. Tim kerja melakukan evaluasi terhadap capaian implementasi pelatihan yang meliputi:

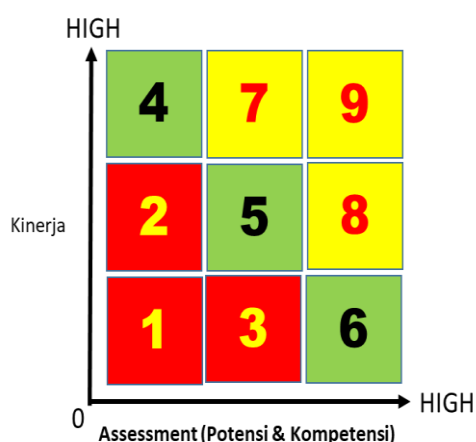
- a. Menilai efektivitas program pelatihan, yang memuat data/informasi:
  - 1) ketepatan penetapan jenis kompetensi yang akan dikembangkan;
  - 2) kesesuaian jenis kompetensi yang akan dikembangkan dengan penetapan: kebutuhan pegawai dalam jabatan; bentuk dan jalur pelatihan; dan penyelenggara pelatihan;
  - 3) konsistensi pelaksanaan (jadwal);

- 4) kesesuaian program pelatihan dengan standar kurikulum dari instansi pembina kompetensi; dan
  - 5) capaian realisasi anggaran.
- b. Melakukan pembaharuan data pemetaan profil kompetensi pegawai dalam jabatan, yang memuat data/informasi jumlah:
- 1) pegawai yang belum memenuhi standar kompetensi jabatan;
  - 2) pegawai yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan; dan
  - 3) pegawai yang memiliki kompetensi melebihi standar kompetensi jabatannya.
- c. Melakukan pembaharuan data pemetaan profil kompetensi PNS dalam skema pengembangan karier, yang memuat data/informasi:
- 1) prosentase kesesuaian pengembangan kompetensi dengan pemenuhan standar kompetensi jabatan; dan
  - 2) prosentase kesesuaian pengembangan kompetensi dengan pengembangan karier.

Dokumen hasil evaluasi dilaporkan kepada PPK melalui unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM, dan dimasukkan dalam SIPKA sebagai dokumen evaluasi pengembangan kompetensi ASN secara nasional.

### C. Implementasi Pengembangan Kompetensi Pegawai dalam Manajemen Talenta

Program pengembangan kompetensi manajemen talenta dilakukan



secara khusus bagi pegawai yang berdasarkan hasil pemetaan penilaian kompetensi dan kinerja berada pada kuadran 7, 8, dan 9 atau kategori *High Potential* (HIPO). Pegawai-pegawai tersebut kemudian diseleksi untuk dimasukkan ke dalam kelompok rencana suksesi (*talent pool*). Adapun proporsi pegawai yang masuk ke

dalam *talent pool* ditetapkan sebelumnya oleh organisasi. Para pegawai yang telah masuk dalam *talent pool* kemudian mendapatkan pengembangan melalui mekanisme manajemen talenta, dimana di dalamnya diberikan berbagai *treatment* dalam rangka mempersiapkan pemimpin masa depan LAN (jenis jabatan dalam manajemen talenta mengacu pada pedoman manajemen talenta).

Kegiatan *talent pool* dilakukan melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi. Hasil kegiatan *talent pool* menjadi bahan masukan bagi pelaksanaan IHRM.

#### 1. Perencanaan *Talent Pool*

Perencanaan *talent pool* mengacu kepada hasil seleksi *talent*, sehingga diperoleh proporsi target *talent* yang berada pada kategori HIPO dan ditetapkan akan menduduki jabatan struktural (manajerial). Proses pengembangan kompetensi bagi *talent* didahului dengan penentuan rencana pengembangan individual (*individual development plan*) dengan mengacu pada profil kompetensi dan kinerja serta manajemen karier yang bersangkutan kemudian disusun program pengembangan *talent*. Program pengembangan *talent* didesain spesifik antara setiap *talent*, disesuaikan dengan peta kebutuhan pengembangan kompetensi dan pengembangan karier *talent* yang bersangkutan.

Tahapan perencanaan penetapan kebutuhan program pengembangan *talent* disusun mengacu kepada hasil penilaian *talent pool* dalam pedoman manajemen karier LAN.

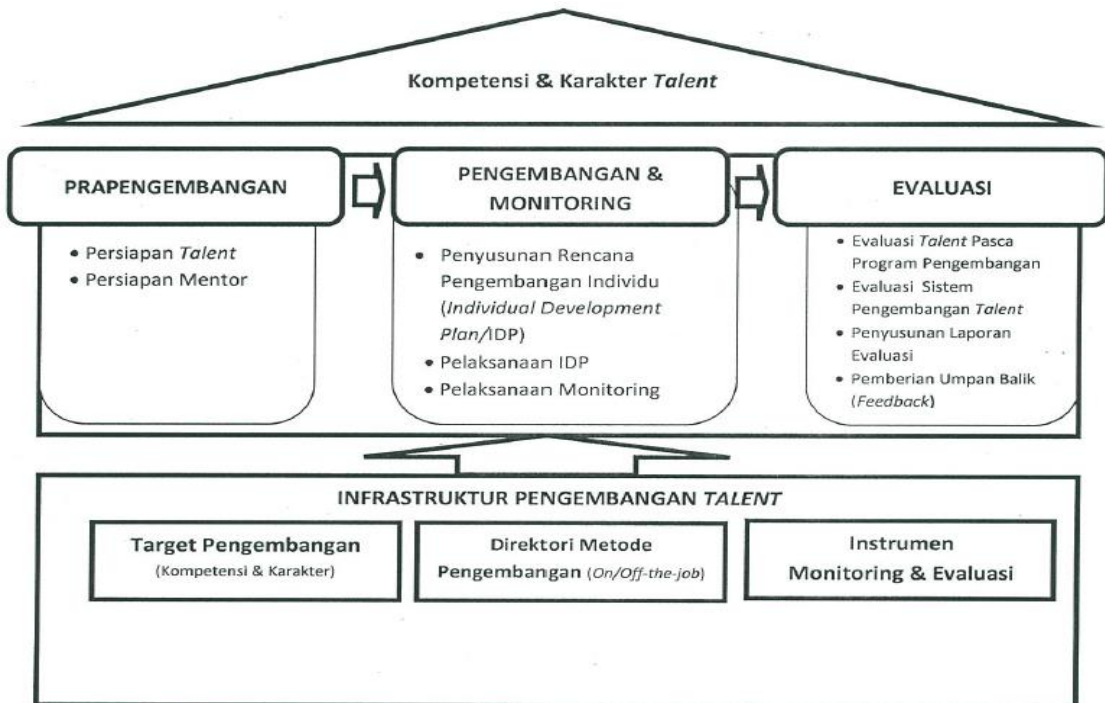
#### 2. Pelaksanaan *Talent Pool*

Pelaksanaan program pengembangan *talent* dapat diberikan melalui program pendidikan yaitu dengan pendidikan formal untuk meningkatkan level kualifikasi pendidikan sebagaimana yang dipersyaratkan dalam jabatan promosi. Selain itu, pengembangan *talent* dilakukan juga melalui program pelatihan baik secara klasikal maupun nonklasikal. Pelatihan klasikal dilaksanakan antara lain melalui pelatihan nasional, pelatihan struktural (tingkat madya, pratama, administrator, dan pengawas), pelatihan *reform leader*

*academy*. Sedangkan pelatihan nonklasikal dilaksanakan antara lain melalui *challenging assignment*, *project work*, pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta; magang/praktek kerja; *benchmarking* atau *study visit*; pelatihan jarak jauh; *coaching*; *mentoring*; detasering; penugasan terkait program prioritas; *e-learning*; dan belajar mandiri (direktori metode pengembangan *talent*).

Selama pelaksanaan program pengembangan *talent* dilakukan pemantauan oleh tim kerja yang ditunjuk oleh PPK. Pengelola *talent pool* dibagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu pengelola di tingkat pusat yang akan mengelola *talent* untuk jabatan pimpinan tinggi dan pengelola di tingkat unit kerja yang akan mengelola *talent* untuk jabatan administrator dan pengawas.

Prosedur pelaksanaan pengembangan *talent* dilakukan dengan prosedur yang dijelaskan pada skema sebagaimana berikut ini.



Gambar 9

Skema Pelaksanaan Program Pengembangan

Setiap *talent* yang sudah masuk dalam *talent pool* akan diberikan tim pembimbing yang terdiri dari *coach* (kolega atasan langsung

*talent* atau atasan dari *mentor talent*) dan *mentor* (atasan langsung *talent*). *Talent* bersama dengan pembimbing akan diberikan penjelasan awal tentang rencana program pengembangan dan tugas fungsinya masing-masing selama melaksanakan program pengembangan *talent*. Dalam rangka mempermudah proses pembimbingan pengembangan *talent* dibentuk forum komunikasi pembimbing di bawah koordinasi pimpinan unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM.

Setiap *talent* akan diberikan program pengembangan individu (*individual development programme/IDP*) dengan mengacu kepada hasil kesepakatan dari rencana pengembangan individu antara *talent* dan pembimbing yang telah mendapatkan pengesahan dari PPK. Selama proses pelaksanaan *talent pool* akan dilakukan pemantauan dan evaluasi.

Target yang akan dicapai melalui IDP *talent* adalah kompetensi dan karakter pelaksana jabatan sebagaimana yang dipersyaratkan dalam jabatan promosi.

### 3. Evaluasi *Talent Pool*

Pelaksana evaluasi *talent pool* adalah tim kerja yang ditetapkan oleh PPK melalui pimpinan unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM. Pelaksanaan evaluasi program pengembangan *talent*. Tim kerja melakukan evaluasi capaian implementasi pengembangan *talent*, meliputi:

- a. Menilai efektivitas program pelatihan, yang memuat data/informasi:
  - 1) ketepatan penetapan jenis kompetensi yang akan dikembangkan
  - 2) kesesuaian jenis kompetensi yang akan dikembangkan dengan penetapan: kebutuhan pegawai dalam jabatan promosi; bentuk dan jalur pelatihan; dan penyelenggara pelatihan;
  - 3) konsistensi pelaksanaan (jadwal); dan
  - 4) capaian realisasi anggaran.

- b. Melakukan pembaharuan data pemetaan profil HIPO *talent* dalam manajemen talenta, yang memuat data/informasi jumlah:
  - 1) capaian pemenuhan standar kompetensi jabatan; dan
  - 2) capaian realisasi program pengembangan *talent*.
- c. Melakukan pembaharuan data pemetaan profil *talent* dalam skema pengembangan karier, yang memuat data/informasi:
  - 1) persentase kesesuaian pengembangan *talent* dengan jabatan yang dipromosikan; dan
  - 2) persentase jumlah *talent* dalam manajemen talenta.
- d. Memberikan umpan balik kepada *talent* dan pembimbingnya (*mentor* dan *coach*).

Dokumen hasil evaluasi implementasi pengembangan *talent* yang telah dibuat tim kerja dilaporkan kepada PPK secara periodik.



BAB III  
PENUTUP

Keberhasilan implementasi pedoman ini membutuhkan dukungan PPK unit-unit pengelola dan pengembangan pegawai LAN dan seluruh pegawai LAN, baik para JPT, JA maupun JF. Dengan demikian, pedoman ini tidak hanya dipandang sebagai dokumen administratif belaka, namun benar-benar menjadi dokumen yang dapat menjadi pedoman dalam pengelolaan pegawai untuk mendukung manajemen karier pegawai di lingkungan LAN. Selain itu, pedoman ini perlu senantiasa dikembangkan dan diperbaharui sejalan dengan perubahan organisasi atau lingkungan stratejik.

ANAK LAMPIRAN 4  
PERATURAN  
KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
NOMOR 2 TAHUN 2019  
TENTANG  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
YANG TERINTEGRASI

PEDOMAN MANAJEMEN KARIER

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

SDM aparatur merupakan modal/aset organisasi yang paling penting dalam mendukung pencapaian kinerja dan tujuan organisasi. Dalam hal ini, SDM aparatur memiliki kedudukan yang tinggi terhadap eksistensi dan kemajuan organisasi. Atas dari itu, LAN harus mampu mengelola SDM aparatur yang ada didalamnya secara efektif dan terintegrasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, Pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi, dan promosi merupakan manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit. Melalui manajemen karier yang baik, LAN dapat menata jalur-jalur karier di lingkungannya sehingga SDM aparatur dapat memilih jalur yang tepat baik untuk memenuhi kebutuhan organisasi maupun kebutuhan individu.

Manajemen karier merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam keseluruhan proses IHRM dan terkait erat dengan seluruh aspek dalam IHRM. Misalnya, hasil penilaian kinerja dan kompetensi menjadi salah satu input untuk memetakan dan mengarahkan karier seorang

pegawai, atau hal lainnya terkait pengembangan kompetensi yang harus berjalan beriringan dengan pengembangan karier seorang pegawai.

Pada prinsipnya, pengembangan karier dilakukan dalam bentuk mutasi, promosi, penugasan khusus, dan *short time placement*. Secara sistematis pedoman ini mengatur proses pengembangan karier mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga pemantauan dan evaluasi.

Selain itu, agar pelaksanaan pola karier dan manajemen pengembangan karier ini berjalan efektif, maka terdapat beberapa prasyarat yang harus terpenuhi, seperti peta jabatan, kelas jabatan dan standar kompetensi jabatan. Beberapa prasyarat ini menjadi acuan dalam pelaksanaan pola karier dan pengembangan karier pegawai di lingkungan LAN.

Sebagai salah satu bagian dari IHRM, keberadaan pedoman pelaksanaan manajemen karier menjadi penting karena di dalamnya terdapat interaksi kebutuhan pencapaian kinerja organisasi dengan kebutuhan pengembangan karier pegawai.

Pedoman ini memuat petunjuk dan mekanisme sistematis mulai dari perencanaan karier, pelaksanaan pengembangan karier, pemantauan dan evaluasi karier, serta sistem informasi pengembangan karier. Hasilnya kemudian menjadi acuan kembali bagi penyelarasan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan pegawai, serta pelaksanaan *reward and discipline*. Selain itu, pedoman manajemen karier ini juga dapat menjadi dasar siklus awal IHRM, yaitu perencanaan pegawai.

Akhirnya, dengan hadirnya pedoman ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi PPK atau unit kerja pengelola SDM terkait mekanisme pola karier dan pengembangan karier pegawai di lingkungan LAN. Hal ini penting agar terdapat keselarasan antara pemenuhan kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu. Selain itu, dengan adanya kejelasan pengembangan karier, seorang pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi terbaik dalam peningkatan kinerja organisasi.

## B. Ruang Lingkup

1. Materi Pengaturan

Materi yang diatur dalam pedoman pelaksanaan manajemen karier di lingkungan LAN ini mencakup pola karier, perencanaan pengembangan karier, pelaksanaan pengembangan karier, pemantauan dan evaluasi pengembangan karier, serta sistem informasi manajemen karier.

2. Obyek Pengaturan

Pengaturan dalam pedoman pelaksanaan manajemen karier ini berlaku bagi seluruh pegawai di lingkungan LAN.

C. Tujuan

Pedoman pelaksanaan manajemen karier ini disusun dengan tujuan memberikan gambaran terkait:

1. pola karier pegawai di lingkungan LAN;
2. kriteria dan mekanisme perpindahan karier pegawai di lingkungan LAN; dan
3. kriteria dan mekanisme pengembangan karier pegawai di lingkungan LAN.

D. Sasaran

Sasaran yang diharapkan dengan adanya Pedoman Pelaksanaan Manajemen Karier adalah:

1. memberikan kejelasan mengenai pola karier pegawai di lingkungan LAN;
2. memberikan kejelasan dalam pelaksanaan perpindahan karier pegawai di lingkungan LAN; dan
3. memberikan kejelasan dalam pelaksanaan pengembangan karier pegawai di lingkungan LAN.

E. Dasar Kebijakan

Dasar kebijakan pelaksanaan manajemen karier di lingkungan LAN adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
3. Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 162); dan
4. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 14).

BAB II  
KERANGKA PIKIR

Kerangka pikir penyusunan pedoman manajemen karier di lingkungan LAN, digambarkan sebagaimana berikut ini.



Gambar 10

Pelaksanaan Manajemen Karier

A. Dasar Pembentukan Pola Karier

Pola karier merupakan pola pembinaan PNS yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pengembangan kompetensi jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

Adapun beberapa hal yang menjadi perhatian dalam penyusunan pola karier di LAN adalah sebagai berikut.

1. Bidang Tugas

LAN mempunyai 5 (lima) jenis bidang tugas yang merupakan kebutuhan organisasi. Bidang Tugas inilah yang dikembangkan menjadi bagian aktivitas pegawai untuk berkarier. 5 (lima) jenis bidang tugas tersebut adalah:

- a. pengembangan kompetensi;
- b. kajian kebijakan administrasi negara;
- c. inovasi administrasi negara;
- d. inovasi manajemen ASN;
- e. kesekretariatan; dan
- f. pendidikan tinggi ilmu administrasi.

## 2. Peta Jabatan dan Kelas Jabatan

Pada hakekatnya, peta jabatan merupakan susunan nama dan tingkat jabatan struktural dan fungsional yang tergambar dalam suatu struktur unit organisasi dari tingkat yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi. Sedangkan kelas jabatan pada dasarnya merupakan kedudukan jabatan rangkaian susunan instansi pemerintah yang meskipun berbeda dalam hal jenis pekerjaan, tetapi setara dalam hal tingkat kesulitan dan tanggungjawab, dan tingkat persyaratan kualifikasi pekerjaan, dan digunakan sebagai dasar pembayaran tunjangan kinerja.

Dalam penyusunan pola karier dengan adanya peta jabatan akan memudahkan karier pegawai secara terstruktur dan terarah, baik pada tingkat pimpinan tinggi maupun administrasi.

Kelas jabatan tersebut sebagaimana diatur dalam Peraturan LAN yang mengatur mengenai nama jabatan dan kelas jabatan di lingkungan LAN.

## B. Bentuk Pola Karier Pegawai

Pola karier seorang pegawai di LAN merupakan gambaran perpindahan dari jabatan yang satu ke jabatan lainnya mulai dari rekrutmen hingga pemberhentian. Setiap pegawai di LAN wajib memiliki pola karier. Dengan pola karier ini, pegawai dapat mengembangkan kariernya dengan cara membuat rencana pengembangan karier, melaksanakan rencana pengembangan karier tersebut, dan mengevaluasinya untuk perbaikan pengembangan karier berikutnya.

Setelah menetapkan pada bidang tugas mana seorang pegawai di LAN akan berkarier, maka selanjutnya pegawai melalui penugasan dapat menentukan pola karier di masing-masing bidang tugas. Terdapat 3 (tiga) bentuk pola karier, yaitu:

1. pola karier horizontal adalah perpindahan karier PNS dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang setara, baik di dalam satu kelompok maupun antar kelompok JA, JF, atau JPT pada satu atau lintas kompetensi inti.

Contoh pola karier PNS secara horisontal adalah sebagai berikut:

- a. Perpindahan jabatan PNS secara horizontal dalam 1 (satu) kelompok JA, JF dan JPT:
  - 1) perpindahan jabatan pelaksana pada bidang tugas A ke atau dari jabatan pelaksana pada bidang tugas B;
  - 2) perpindahan jabatan pengawas pada bidang tugas A ke atau dari jabatan pengawas pada bidang tugas B;
  - 3) perpindahan jabatan administrator pada bidang tugas A ke atau dari jabatan administrator pada *core business* B;
  - 4) perpindahan JPT pratama pada bidang tugas A ke atau dari JPT pratama pada bidang tugas B;
  - 5) perpindahan JPT madya pada bidang tugas A ke atau dari JPT madya pada bidang tugas B;
  - 6) perpindahan JF ahli pertama pada bidang tugas A ke atau dari JF ahli pertama pada bidang tugas B;
  - 7) perpindahan JF ahli muda pada bidang tugas A ke atau dari JF ahli muda pada bidang tugas B; dan
  - 8) perpindahan JF ahli madya pada bidang tugas A ke atau dari JF ahli madya pada bidang tugas B.
- b. Perpindahan jabatan PNS secara horizontal antar kelompok JA, JF, dan JPT:
  - 1) perpindahan jabatan pengawas ke atau dari JF ahli muda;
  - 2) perpindahan jabatan administrator ke atau dari JF ahli madya;
  - 3) perpindahan JPT pratama ke atau dari JF ahli Utama;



- 4) perpindahan JF ahli muda ke atau dari jabatan pengawas;
  - 5) perpindahan JF ahli madya ke atau dari jabatan administrator; dan
  - 6) perpindahan JF ahli utama ke atau dari JPT pratama.
2. pola karier vertikal adalah perpindahan karier PNS dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan yang lain yang lebih tinggi, di dalam satu kelompok JA, JF, atau JPT pada 1 (satu) atau lintas bidang tugas. Perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan secara vertikal ini dilakukan secara berjenjang, dimulai dari jenjang yang rendah sampai dengan jenjang jabatan tertinggi. Seorang pegawai tidak boleh melakukan lompatan jenjang jabatan kecuali bagi pegawai yang masuk dalam program *fast track* atau manajemen talenta.
- Contoh alur pola karier PNS secara vertikal adalah sebagai berikut:
- a. perpindahan jabatan PNS secara vertikal pada kelompok JA adalah sebagai berikut:
    - 1) perpindahan jabatan pelaksana ke jabatan pengawas; dan
    - 2) perpindahan jabatan pengawas ke jabatan administrator.
  - b. perpindahan jabatan PNS secara vertikal pada kelompok JF adalah sebagai berikut:
    - 1) perpindahan JF ahli pertama ke JF ahli muda;
    - 2) perpindahan JF ahli muda ke JF ahli madya; dan
    - 3) perpindahan JF ahli madya ke JF ahli utama.
  - c. perpindahan jabatan PNS secara vertikal pada kelompok JPT adalah sebagai berikut:
    - 1) perpindahan jabatan administrator/JF ahli madya ke JPT pratama;
    - 2) perpindahan JPT pratama ke JPT madya; dan
    - 3) perpindahan JPT madya ke JPT utama.
3. pola karier diagonal adalah perpindahan karier PNS dari 1 (satu) posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang lebih tinggi antar kelompok JA, JF, atau JPT pada 1 (satu) atau lintas unit bidang

tugas. Sementara pola perpindahan diagonal antar JF menyesuaikan dengan kebijakan instansi pembina.

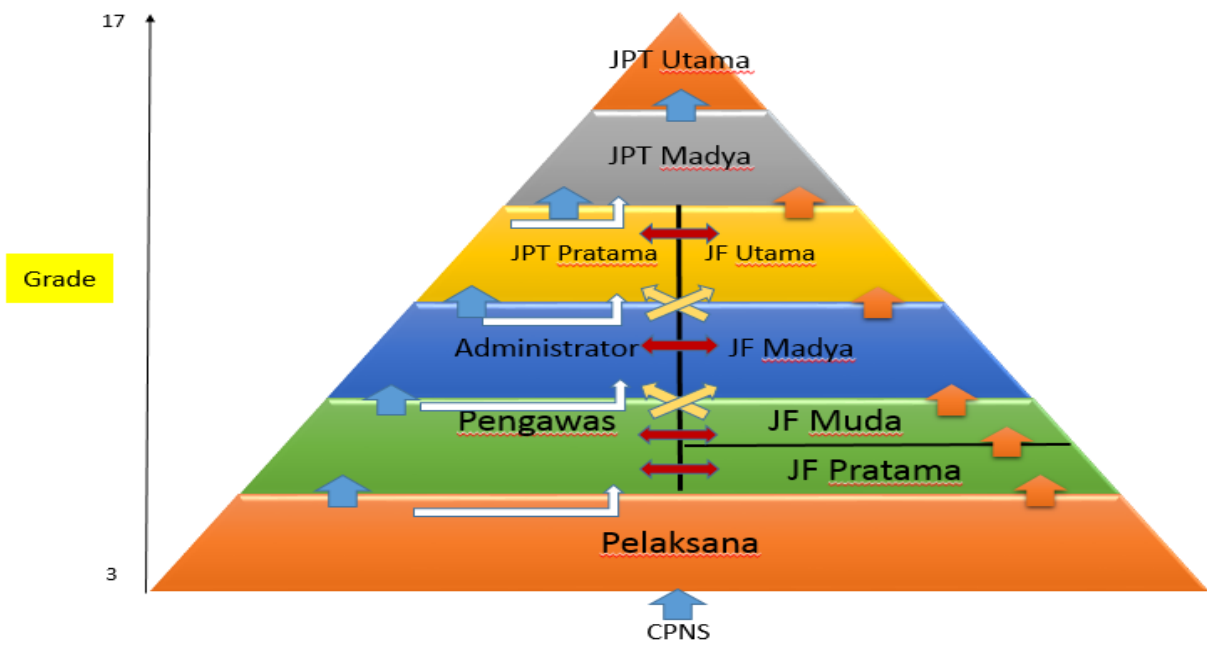
Contoh pola karier PNS secara diagonal adalah sebagai berikut:

- a. perpindahan jabatan PNS secara diagonal antara kelompok JA dan JF adalah sebagai berikut:
  - 1) perpindahan jabatan pengawas ke atau dari JF ahli pertama/muda;
  - 2) Perpindahan jabatan administrator ke atau dari JF ahli pertama/muda/madya;
  - 3) Perpindahan JF ahli pertama ke atau dari jabatan pengawas; dan
  - 4) Perpindahan JF ahli muda ke atau dari jabatan administrator.
- b. Perpindahan jabatan PNS secara diagonal antara kelompok JF dan JPT adalah sebagai berikut:
  - 1) Perpindahan JF ahli madya ke atau dari JPT ahli pratama;
  - 2) Perpindahan JF ahli utama ke atau dari JPT ahli madya;
  - 3) Perpindahan JPT pratama ke atau dari JF ahli pertama/muda/madya; dan
  - 4) Perpindahan JPT madya ke atau dari JF ahli pertama/muda/madya/utama.

Kriteria perpindahan karier, baik secara vertikal, horizontal maupun diagonal pegawai di lingkungan LAN, ditetapkan berdasarkan:

1. kesesuaian antara hasil penilaian potensi dan kompetensi pegawai dengan standar kompetensi jabatan;
2. kesesuaian dengan peta jabatan yang tersedia dalam organisasi;
3. perubahan lingkungan stratejik, seperti perubahan struktur organisasi dan tata kerja, rencana strategis organisasi; dan
4. kebutuhan organisasi.

Adapun pola umum perpindahan karier pegawai di lingkungan LAN dapat dilihat dalam gambar berikut ini.



Gambar 11  
Pola Umum Perpindahan Pegawai di Lingkungan LAN

## BAB V

### DESAIN PELAKSANAAN MANAJEMEN PENGEMBANGAN KARIER

Selama bekerja di LAN, pegawai dapat berkarier pada 1 (satu) atau beberapa bidang tugas LAN. Untuk menentukan pada bidang tugas mana seorang pegawai LAN akan berkarier, diperlukan *assessment* untuk melihat bakat, minat, dan kompetensi yang dimiliki seorang pegawai.

Untuk pelaksanaan *assessment* yang tetap, *assessment centre* LAN terlebih dahulu menetapkan kompetensi (karakter dasar) dan kualifikasi yang dibutuhkan masing-masing bidang tugas tersebut. Semakin sesuai kualifikasi dan karakter dasar yang dimiliki seorang pegawai dengan kualifikasi dan karakter dasar suatu bidang tugas, maka semakin tepat pegawai tersebut berkarier pada bidang tugas tersebut. Begitu pula sebaliknya. Misalnya bidang tugas pengelolaan SDM membutuhkan kompetensi bidang dalam tata kelola rekrutmen SDM dan tata kelola evaluasi dan pengembangan SDM, maka setelah *assessment*, pegawai yang memiliki kedua kemampuan ini dianggap lebih tepat berkarier pada bidang tugas pengelolaan SDM.

Setelah melalui proses *assessment*, unit kerja yang menangani urusan bidang SDM menetapkan bidang tugas dan jalur pola karier yang tepat bagi setiap pegawai di lingkungan LAN.

Dengan berbekal kompetensi (karakter dasar) dan kualifikasi tersebut yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang tergambar dalam manajemen talenta, unit kerja yang menangani urusan bidang SDM menetapkan rencana pengembangan karier bagi setiap pegawai.

Rencana pengembangan karier diwujudkan dalam bentuk dokumen rencana pengembangan karier yang akan dijalani oleh pegawai. Detail dokumen rencana pengembangan karier sebagaimana tercantum dalam Formulir 1.

Dokumen rencana pengembangan karier ini berisikan:

1. PNS yang akan dikembangkan kariernya;
2. bidang tugas tempat pegawai akan berkarier;
3. bentuk pola karier yang telah ditetapkan;
4. bentuk pengembangan karier yang akan diberikan;
5. waktu pelaksanaan pengembangan karier; dan
6. estimasi anggaran per tahun yang dibutuhkan.

Dengan menggunakan standar kompetensi jabatan dan standar kinerja pada jabatan tujuan dalam pola karier, pegawai bersama-sama unit kerja yang menangani urusan bidang SDM merencanakan bentuk pengembangan karier yang akan dilaksanakan. Pelaksanaan pengembangan karier bertujuan untuk memenuhi standar kompetensi dan standar kinerja pada jabatan tujuan.

Bentuk pengembangan karier pegawai di lingkungan LAN berisi kegiatan pengembangan kompetensi dan kegiatan peningkatan kinerja. Kegiatan pengembangan kompetensi berupa:

1. Pendidikan formal; dan/atau
2. Pelatihan, baik klasikal maupun nonklasikal.

Dalam dokumen rencana pengembangan karier, setiap pegawai sudah menentukan bentuk-bentuk kegiatan pengembangan kompetensi yang akan dilaksanakan per tahun, yang kemudian dituangkan dalam dokumen rencana pengembangan kompetensi, sebagaimana tercantum dalam Formulir 2. Dokumen ini berisikan:

1. PNS yang akan dikembangkan kompetensinya;
2. jenis kompetensi yang akan dikembangkan;
3. waktu pelaksanaan pengembangan kompetensi;
4. bentuk pengembangan kompetensi;
5. jalur pengembangan kompetensi;
6. penyelenggara pengembangan kompetensi; dan
7. estimasi biaya pengembangan kompetensi.

Komposisi bentuk-bentuk pengembangan kompetensi setiap pegawai mengikuti pola 10 : 20 : 70. Artinya, dari keseluruhan program

pengembangan kompetensi yang diikuti pegawai, 10 % di antaranya merupakan pengembangan kompetensi pelatihan klasikal dalam bentuk tatap muka di kelas; 20 % merupakan pelatihan nonklasikal dalam bentuk bimbingan di tempat kerja, magang, dan sejenisnya; dan 70 % berupa *action learning* atau penugasan khusus.

Dalam memberikan nilai untuk setiap pegawai yang telah melaksanakan pengembangan kompetensi, diperlukan suatu *assessment* dalam bentuk uji kompetensi. Dalam *assessment* ini, ditetapkan 3 (tiga) tingkatan kualifikasi yaitu: a) tinggi, b) sedang, dan c) rendah. Urgensi pemberian kualifikasi ini berkaitan dengan pelaksanaan manajemen talenta, *talent pool* untuk promosi, dan pola karier nasional.

Berbeda dengan dokumen rencana pengembangan kompetensi, rencana manajemen kinerja diarahkan agar pegawai dapat berkinerja tinggi pada jabatan awal atau jabatannya sekarang. Adapun kegiatan manajemen kinerja berupa:

1. perencanaan kinerja;
2. pelaksanaan kinerja; dan
3. penilaian kinerja.

Dalam dokumen ini, setiap pegawai dengan persetujuan atasannya sudah menentukan target kinerja yang akan dicapai per tahun dan dirinci dalam periode triwulanan, yang kemudian dituangkan dalam dokumen sasaran kinerja pegawai.

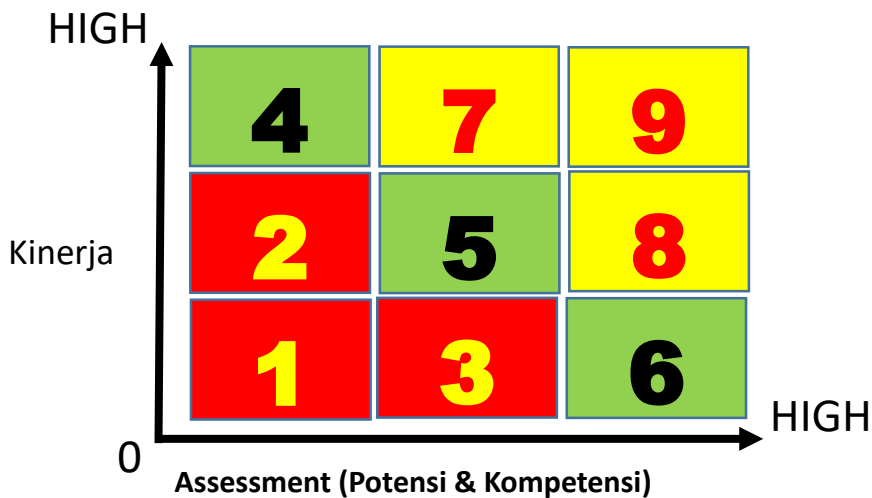
Dalam memberikan nilai untuk setiap pegawai yang telah melaksanakan kinerja, dilakukan proses *coaching* dan/atau *mentoring* sebagai dasar pemberian penilaian kinerja individu. Sistem penilaian kinerja ini menetapkan 4 (empat) tingkatan kualifikasi yaitu:

1. berkinerja tinggi (melebihi target);
2. berkinerja cukup (sesuai target);
3. berkinerja cukup (hampir memenuhi target); dan
4. berkinerja kurang (tidak memenuhi target).

Urgensi pemberian kualifikasi ini berkaitan dengan pelaksanaan manajemen talenta, *talent pool* untuk promosi, dan pola karier pegawai.

C. Pelaksanaan Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan kegiatan pemberian penghargaan kepada pegawai atas prestasi yang telah dicapai dalam melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi dan pengembangan kinerja. Dalam pelaksanaan pengembangan karier seorang pegawai, mengacu pada hasil pemetaan kinerja dengan potensi dan kompetensi pegawai. Pemetaan ini terdiri dari 9 (sembilan) kuadran sebagaimana tercantum dalam gambar berikut ini.



Gambar 12  
Pemetaan Kinerja dengan Potensi dan Kompetensi Pegawai

Adapun secara lebih rinci terkait pemetaan 9 (sembilan) kuadran ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. pegawai pada kuadran 1, yaitu pegawai dengan kinerja **rendah** dan potensi dan kompetensi **rendah**;
2. pegawai pada kuadran 2, yaitu pegawai dengan kinerja **sedang** dan potensi dan kompetensi **rendah**;
3. pegawai pada kuadran 3, yaitu pegawai dengan kinerja **rendah** dan potensi dan kompetensi **sedang**;
4. pegawai pada kuadran 4, yaitu pegawai dengan kinerja **tinggi** dan potensi dan kompetensi **rendah**;
5. pegawai pada kuadran 5, yaitu pegawai dengan kinerja **sedang** dan potensi dan kompetensi **sedang**;
6. pegawai pada kuadran 6, yaitu pegawai dengan kinerja **rendah** dan potensi dan kompetensi **tinggi**;

7. pegawai pada kuadran 7, yaitu pegawai dengan kinerja **tinggi** dan potensi dan kompetensi **sedang**;
8. pegawai pada kuadran 8, yaitu pegawai dengan kinerja **sedang** dan potensi dan kompetensi **tinggi**;
9. pegawai pada kuadran 9, yaitu pegawai dengan kinerja **tinggi** dan potensi dan kompetensi **tinggi**; pegawai pada kuadran 9 akan masuk ke dalam *talent pool*.

Pengembangan karier di lingkungan LAN dilaksanakan dalam bentuk mutasi, promosi, penugasan khusus, dan *short time placement*. Tata cara pelaksanaan pengembangan karier di lingkungan LAN diatur sebagai berikut:

1. mutasi, merupakan proses perpindahan pegawai antar unit organisasi secara horisontal baik dalam satu bidang tugas yang sama maupun lintas bidang tugas. Tujuan mutasi untuk memperkaya wawasan dan pengetahuan pegawai. Ketentuan pelaksanaan mutasi diatur sebagai berikut:
  - a. mutasi yang dilakukan bisa dalam satu kelas jabatan atau mutasi dengan kelas jabatan yang berbeda;
  - b. mutasi dapat dilakukan dalam lingkup JPT madya, lintas JPT madya, maupun lintas kementerian/lembaga;
  - c. mutasi dapat dilakukan setelah pegawai yang bersangkutan menduduki suatu jabatan paling singkat 2 (dua) tahun dan paling lama 5 (lima) tahun dengan paling lama 2 (dua) kali periode dalam jabatan yang sama (setelah 5 (lima) tahun dilakukan *assessment* terhadap pegawai yang bersangkutan untuk pengembangan karier selanjutnya); dan
  - d. syarat umum dapat dilakukannya mutasi yaitu adanya formasi, adanya kebutuhan organisasi, serta adanya kesesuaian kualifikasi dan kompetensi.
2. promosi, merupakan proses perpindahan pegawai dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi. Tujuan promosi adalah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkembang dan maju agar lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan



suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi. Ketentuan pelaksanaan promosi diatur sebagai berikut:

- a. promosi dapat diberikan dalam bentuk pola karier vertikal maupun diagonal;
  - b. promosi diprioritaskan untuk diberikan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi kompetensi dan kinerja yang tinggi yang dibuktikan dengan keberadaannya pada kuadran 9 (*talent pool*) maupun 8 dan 7;
  - c. promosi yang langsung dapat diberikan terbatas pada jabatan yang tidak mengharuskan pengisian melalui seleksi terbuka seperti JF dan JA;
  - d. promosi untuk jabatan JPT yang pengisiannya mengharuskan melalui seleksi terbuka, diberikan dalam bentuk rekomendasi untuk mendaftar pada seleksi terbuka;
  - e. promosi diberikan kepada pegawai yang telah mendapatkan mutasi pada minimal 2 (dua) jabatan; dan
  - f. syarat umum dapat dilakukannya mutasi yaitu adanya formasi, adanya kebutuhan organisasi, adanya kesesuaian kualifikasi dan kompetensi.
3. Penugasan Khusus, merupakan penugasan PNS untuk melaksanakan tugas jabatan secara khusus di luar Instansi Pemerintah dalam jangka waktu tertentu. Contohnya: Pegawai yang mempunyai keahlian khusus ditugaskan sebagai anggota komisioner di lembaga non struktural. Ketentuan pelaksanaan penugasan khusus diatur sebagai berikut:
- a. penugasan khusus diprioritaskan untuk diberikan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi kompetensi dan kinerja yang tinggi yang dibuktikan dengan keberadaannya pada kuadran 9 (*talent pool*) maupun 8 dan 7;
  - b. penugasan khusus yang diberikan sesuai dengan kebutuhan rencana pengembangan organisasi;
  - c. penugasan khusus diberikan berdasarkan rekomendasi PPK; dan

- d. syarat umum dapat dilakukannya penugasan khusus yaitu adanya formasi, adanya kebutuhan organisasi, adanya kesesuaian kualifikasi dan kompetensi.
4. *short term placement*, merupakan bentuk pengembangan karier dengan menempatkan pegawai pada suatu unit kerja internal LAN dalam jangka waktu tertentu. Bagi organisasi, tujuan *short term placement* adalah untuk memberikan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki kepada unit tersebut. Sebaliknya bagi pegawai akan memperoleh wawasan dan pengetahuan yang baru juga. Dasar pertimbangan untuk penugasan pegawai dengan *short term placement* ini adalah kepemilikan kompetensi (keunggulan) sesuai jabatan yang akan diisi sementara serta kebutuhan *transfer of knowledge, skill* dan pengalaman dari ASN yang bersangkutan ke lingkup unit/organisasi baru.

Contoh: Peneliti yang mempunyai keahlian di bidang SDM dapat ditempatkan sementara ke unit kerja yang menangani urusan di bidang SDM untuk memberikan wawasan pengetahuan dan pengalaman dalam konsep pengelolaan SDM. Ketentuan mengenai pelaksanaan *short term placement* diatur sebagai berikut:

- a. *short term placement* diberikan kepada pegawai atas permintaan unit organisasi tertentu atau kepada pegawai yang baru kembali ke LAN setelah melaksanakan penugasan khusus atau tugas belajar; dan
- b. Syarat umum dapat dilakukannya *short term placement* adalah: adanya kebutuhan organisasi, adanya kesesuaian kualifikasi dan kompetensi.

#### D. Pemantauan dan Evaluasi Pengembangan Karier

Pemantauan dan evaluasi pengembangan karier merupakan kegiatan untuk memantau pelaksanaan pengembangan karier. Tujuan pemantauan adalah untuk memastikan kesesuaian pelaksanaan pengembangan karier dengan pola pengembangan karier yang sudah

ditetapkan, atau ketentuan pengembangan karier. Apabila pelaksanaan pengembangan karier tidak sesuai dengan rencana maupun pola karier maka perlu tindakan korektif oleh pejabat yang berwenang untuk memperbaiki perencanaan karier selanjutnya.

Tujuan evaluasi pengembangan karier adalah untuk menilai tingkat kontribusi hasil pelaksanaan pengembangan karier seorang pegawai terhadap kinerja unit organisasi maupun kinerja pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja pegawai dilakukan dengan menggunakan hasil penilaian kinerja yang akan memberi nilai tinggi, sedang, atau rendah. Nilai rendah diberikan apabila dalam pengembangan karier, pegawai tidak dapat berprestasi yang ditunjukkan dengan rendahnya nilai baik pada kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi maupun pada pengembangan kinerja. Selama 5 (lima) tahun, pencapaian pegawai hanya berada pada kuadran 4, 3, 2 atau 1. Jika demikian, maka hasil evaluasi dapat berupa perubahan pola karier pada tahun berikutnya, atau memasukkan pegawai yang bersangkutan dalam pengelolaan pegawai yang berpotensi rendah, yang dapat berujung pada pemutusan hubungan kerja.

#### E. Sistem Informasi Pengembangan Karier

Sistem Informasi Pengembangan Karier di lingkungan LAN merupakan sistem informasi berbasis teknologi informasi yang dapat diakses oleh pegawai LAN baik untuk memperoleh informasi tentang pengembangan karier maupun untuk memutakhirkan data kegiatan pengembangan karier yang dilaksanakan. Sistem informasi Pengembangan Karier merupakan aplikasi teknologi informasi yang terintegrasi dengan sistem IHRM, khususnya dengan sistem rekrutmen, sistem pelatihan dan pengembangan, dan sistem manajemen kinerja. Seluruh pegawai wajib memutakhirkan data dan informasi dari program pengembangan karier yang dijalaninya.

Sistem informasi pengembangan karier berisikan 2 (dua) kategori informasi yaitu informasi tentang rencana pengembangan karier pegawai dan informasi tentang pelaksanaan pengembangan karier. Di dalam

informasi tentang pelaksanaan pengembangan karier, juga dapat disajikan tentang capaian masing-masing pegawai setelah melaksanakan program pengembangan karier.

#### 1. Data Rencana Pengembangan Karier

Dalam rencana pengembangan karier pegawai, sistem informasi pengembangan karier memuat informasi tentang:

- a. Rencana pengembangan karier, data dalam rencana pengembangan karier memuat:
  - 1) PNS yang akan dikembangkan kariernya;
  - 2) bidang tugas tempat pegawai akan berkarier;
  - 3) bentuk pola karier yang telah ditetapkan;
  - 4) bentuk pengembangan karier yang akan diberikan;
  - 5) waktu pelaksanaan pengembangan karier; dan
  - 6) estimasi anggaran per tahun yang dibutuhkan;
- b. Bentuk pengembangan karier yang terdiri atas rencana pengembangan kompetensi dan rencana pengembangan kinerja;
  - 1) Data dalam rencana pengembangan kompetensi memuat:
    - a. PNS yang akan dikembangkan kompetensinya;
    - b. jenis kompetensi yang akan dikembangkan;
    - c. waktu pelaksanaan pengembangan kompetensi;
    - d. bentuk pengembangan kompetensi;
    - e. jalur pengembangan kompetensi;
    - f. penyelenggara pengembangan kompetensi; dan
    - g. Estimasi biaya pengembangan kompetensi;
  - 2) Sedangkan data rencana pengembangan kinerja memuat:
    - a. PNS yang akan dikembangkan kinerjanya;
    - b. target kinerja yang direncanakan;
    - c. waktu pelaksanaan kinerja;
    - d. bentuk bimbingan pengembangan kinerja; dan
    - e. waktu pelaksanaan bimbingan pengembangan kinerja.

#### 2. Data Pelaksanaan Pengembangan Karier

sistem informasi pengembangan karier memberi akses kepada pegawai di LAN untuk mengisi data pengembangan karier yang telah dilaksanakannya. Dengan demikian, data pengembangan kariernya akan selalu diperbaharui. Untuk pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi, pegawai akan mengisi data berikut:

- a. jenis kompetensi yang telah dikembangkan;
- b. waktu pelaksanaan pengembangan kompetensi;
- c. bentuk pengembangan kompetensi;
- d. jalur pengembangan kompetensi;
- e. penyelenggara pengembangan kompetensi;
- f. estimasi biaya pengembangan kompetensi; dan
- g. kualifikasi hasil pengembangan kompetensi yang diperoleh.

Adapun pelaksanaan kegiatan pengembangan kinerja, pegawai akan mengisi data berikut:

- a. target kinerja yang dicapai;
- b. waktu pelaksanaan kinerja;
- c. bentuk bimbingan pengembangan kinerja;
- d. waktu pelaksanaan bimbingan pengembangan kinerja; dan
- e. kualifikasi hasil penilaian kinerja.

### 3. Output Sistem Informasi

Pengelolaan sisten informasi diarahkan untuk menghasilkan sejumlah output yang dapat menjadi input dalam pengambilan keputusan strategik. Dengan demikian, pengambilan keputusan oleh pimpinan dapat berlangsung secara cepat dengan tingkat akurasi yang tinggi. Di samping itu, output ini juga akan mengeliminir tingkat subyektifitas dalam pengambilan keputusan tersebut.

Adapun output sistem informasi ini adalah sebagai berikut:

- a. sejumlah grafik, seperti grafik pola karier pegawai; grafik bidang tugas; grafik pengembangan kompetensi; grafik kinerja; grafik anggaran pengembangan kompetensi; grafik waktu pelaksanaan kompetensi; dan lain-lain sesuai kebutuhan.

- b. sejumlah data base, seperti data base pegawai; data base varian pola karier; data base kompetensi; data base kinerja, dan lain-lain
- c. data base individu seperti pola karier yang telah ditempuh, pengembangan kompetensi yang telah dijalani, kualifikasi kinerja yang telah diperoleh, kualifikasi pengembangan kompetensi yang telah diperoleh, kesesuaian pengembangan kompetensi dengan ratio 10: 20: 70, dan dan lain-lain.

BAB III  
PENUTUP

Kehadiran pedoman ini diharapkan dapat memandu dengan baik manajemen pengembangan karier di lingkungan LAN, sehingga dapat mendukung terwujudnya pegawai yang profesional demi keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, dukungan dan komitmen semua pihak menjadi mutlak diperlukan dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan manajemen pengembangan karier ini. Pedoman ini dapat terus disempurnakan dan diperbarui seiring dengan arah kebijakan organisasi dan dinamika lingkungan strategis yang berkembang.

ANAK LAMPIRAN 5  
PERATURAN  
KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
NOMOR 2 TAHUN 2019  
TENTANG  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
YANG TERINTEGRASI

PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN KINERJA

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada hakekatnya, IHRM merupakan kerangka penyelenggaraan manajemen SDM ASN yang terintegrasi guna mendukung capaian dalam rencana strategis organisasi. Dengan menjadikan model kompetensi sebagai dasar pijakan untuk pelaksanaan fungsi pengelolaan SDM lainnya. Sebagai bagian yang tak terpisahkan dalam proses IHRM adalah manajemen kinerja. Manajemen kinerja merupakan mekanisme pengelolaan kinerja untuk memastikan bahwa target kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya akan dapat tercapai dengan sebaik-baiknya.

Hasil penilaian kinerja menjadi masukan dalam rangka penentuan dan penetapan *reward and discipline*, baik yang berupa finansial maupun non-finansial. Manajemen kinerja juga memberikan masukan dalam rangka pelaksanaan pengembangan karierpegawai, sekaligus memberi masukan pada individu maupun organisasi apakah karierjabatan yang dipilih/ditentukan sudah tepat atau perlu dipertimbangkan kembali.

Di *dalam* pedoman manajemen kinerja ini, tahapan manajemen kinerja terdiri dari 3 (tiga) tahapan yaitu perencanaan kinerja, pelaksanaan



kinerja, dan penilaian kinerja yang saling berhubungan satu dengan yang lain. Perencanaan Kinerja dituangkan ke dalam SKP yang dalam penyusunannya memperhatikan cascading antara tujuan dan prioritas organisasi dengan pekerjaan yang dilakukan semua pegawai.

Untuk melihat bagaimana kinerja pegawai dilakukan pemantauan kinerja dengan pendekatan *coaching* dan pemantauan, yang tercatat dengan menggunakan kartu kendali atas nama masing-masing pegawai. Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan hasil penilaian SKP triwulan dan penilaian perilaku dengan metode penilaian 360 derajat yang dilakukan oleh pimpinan (jika memiliki bawahan, 60%; jika tidak memiliki bawahan, 70%), rekan kerja (25%), bawahan (jika ada, 10%), dan diri sendiri (5%). Hasil penilaian kinerja ini akan menunjukkan posisi kinerja pegawai dalam 9 (sembilan) kuadran. Hasil penilaian dalam *Performance Management (PM)* digunakan sebagai dasar penentuan arah pergerakan karier pegawai berdasarkan kompetensi yang dimiliki.

#### B. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam pedoman ini adalah manajemen kinerja di lingkungan LAN yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kinerja.

#### C. Tujuan

Manajemen kinerja bertujuan untuk:

1. memberikan acuan dalam mengintegrasikan proses penilaian kinerja di lingkungan LAN;
2. memberikan acuan dalam menetapkan perencanaan kinerja pegawai di lingkungan LAN;
3. memberikan acuan dalam mekanisme pelaksanaan kinerja pegawai di lingkungan LAN;
4. memberikan petunjuk dalam pemberian penilaian kinerja di lingkungan LAN; dan
5. sebagai dasar pemberian penilaian berbasis kinerja.

#### D. Sasaran

Sasaran pedoman pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

1. terintegrasinya proses penilaian kinerja di lingkungan LAN;

2. terlaksananya pemberian penilaian pegawai berbasis kinerja; dan
3. peningkatan kinerja pegawai LAN.

E. Dasar Kebijakan

Dasar kebijakan dalam proses manajemen kinerja di lingkungan LAN adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
3. Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 162);
4. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 33); dan
5. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1842).

### BAB III

## DESAIN PELAKSANAAN MANAJEMEN KINERJA

### A. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja pegawai di LAN terdiri dari 3 (tiga) tahap utama yang membentuk sebuah siklus, yaitu perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, dan penilaian kinerja, dengan komponen masing-masing tahap diilustrasikan sebagaimana gambar berikut ini.

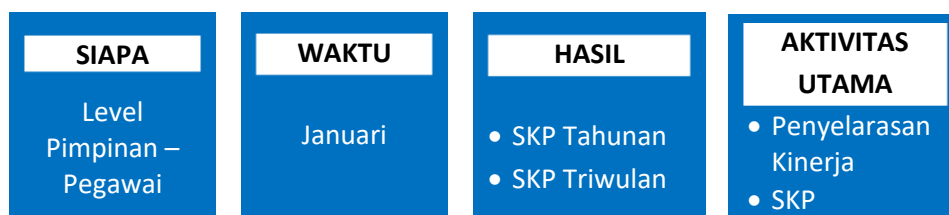


Gambar 13

Siklus Manajemen Kinerja Pegawai

#### 1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan tahapan pertama dalam siklus manajemen kinerja pegawai, hasil dari perencanaan kinerja ini yaitu tersusunnya SKP yang selaras dari level pimpinan sampai dengan pegawai, untuk itu perlu dilakukan penyesuaian kinerja dari level tertinggi sampai dengan level terendah dalam unit sebagaimana gambar berikut ini.



Gambar 14

### Tahapan Perencanaan Kinerja Pegawai

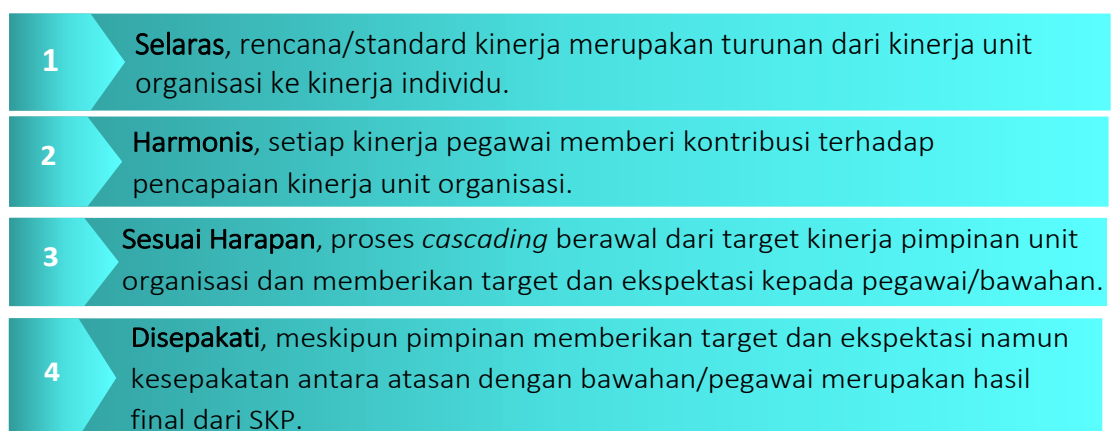
Tahapan yang harus dilakukan oleh setiap unit adalah sebagai berikut:

- a. setiap bulan Januari seluruh pegawai di setiap unit menyusun SKP tahunan dari level pimpinan sampai dengan pegawai. Dari SKP tahunan ini selanjutnya disusun SKP triwulan selama setahun;
- b. SKP yang dihasilkan harus selaras antara SKP pimpinan dengan pegawai yang ada di bawahnya; dan
- c. hasil dari perencanaan kinerja ini berupa SKP triwulan dan SKP tahunan.

Secara rinci, tahapan perencanaan kinerja diuraikan sebagai berikut:

- a. Penyelarasan dan Harmonisasi Kinerja (*Cascading* dan *Alignment*)

Tujuan utama dari penyelarasan dan harmonisasi kinerja adalah menyelaraskan hubungan antara tujuan dan prioritas organisasi dengan pekerjaan yang dilakukan pegawai (*cascading*) dan menyelaraskan kontribusi seluruh pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan dan prioritas tersebut (*alignment*). Beberapa prinsip umum yang digunakan untuk *cascading* dan *alignment* adalah sebagaimana gambar berikut ini.



Gambar 15  
Prinsip Umum *Cascading* dan *Alignment*

Penyelarasan sasaran kinerja dapat dimulai dari visi dan misi organisasi yang di turunkan pada rencana strategis (program) di setiap unit kerja. Setiap unit eselon I memiliki visi, misi dan program unit kerja yang selaras dengan visi, misi dan rencana strategis di LAN dan begitu seterusnya sampai dengan masing-masing pegawai di setiap unit.

	LAN	Eselon I	Eselon II	Perjanjian Kinerja Eselon II (tahun )
<b>Visi</b>	Visi Instansi	Visi Unit Kerja Eselon I	Visi Unit Kerja Eselon II	
Misi	1. Misi 1...	Turunan misi 1 instansi di level Eselon I (jika relevan) dan bisa lebih dari 1.	Turunan misi 1 Eselon I di level Eselon II (jika relevan) dan bisa lebih dari 1.	
	2. Misi 2...	Turunan misi 2 instansi di level Eselon I (jika relevan) dan bisa lebih dari 1.	Turunan misi 2 Eselon I di level Eselon II (jika relevan) dan bisa lebih dari 1.	
	3. dst.	dst.	dst.	
<b>Rencana Strategis (Program Kerja 5 Tahun</b>	1. Rencana Kinerja 1.	Turunan Rencana Kinerja 1 instansi di level Eselon I (jika relevan) dan bisa lebih dari 1.	Turunan Rencana Kinerja 1 Eselon I di level Eselon II (jika relevan) dan bisa lebih dari 1.	Daftar hasil ( <i>outcome/output</i> ) yang diharapkan selama 1 (satu) tahun tertentu sesuai Renstra. Perjanjian Kinerja (PK) ini menjadi bahan untuk menyusun SKP Pimpinan Unit Eselon II yang akan menjadi acuan penyusunan SKP Eselon III dan IV hingga ke level staf/pegawai.
	2. Rencana Kinerja 2.	Turunan Rencana Kinerja 2 instansi di level Eselon I (jika relevan) dan bisa lebih dari 1.	Turunan Rencana Kinerja 2 Eselon I di level Eselon II (jika relevan) dan bisa lebih dari 1.	
	3. dst.	dst.	dst.	

Tabel 1. Cara Melakukan *Cascading* yang Selaras di Lingkungan LAN

b. Penyusunan SKP

Berdasarkan ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS. Penyusunan SKP dilakukan dengan menurunkannya dari sasaran kinerja organisasi.

Sasaran kinerja organisasi adalah hasil akhir spesifik dari suatu unit kerja yang berkontribusi untuk kesuksesan

organisasi dan juga merupakan tugas dan tanggung jawab suatu unit organisasi. Sasaran kinerja organisasi termuat di dalam dokumen Renstra.

Langkah 1: menyelaraskan dokumen rencana strategis dan rencana kinerja (tahunan); proses ini dilakukan secara berjenjang dan terstruktur (mulai dari tingkat organisasi/LAN, unit organisasi/JPT madya, hingga unit kerja JPT pratama) serta sesuai dengan kalender manajemen kinerja. Langkah ini dilakukan untuk menjamin kinerja unit kerja selaras dengan prioritas/strategi organisasi. Pada tingkat organisasi, langkah ini dikoordinasikan oleh Sekretariat Utama melalui unit kerja yang bertanggung jawab di bidang perencanaan kinerja, program, dan anggaran. Pada tingkat selanjutnya, langkah ini dipimpin pejabat pimpinan tinggi madya melalui pengoordinasian unit-unit kerja yang terkait dengan kinerja organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

Langkah 2: Mengidentifikasi ukuran kinerja setiap unit kerja, baik yang berupa *output* maupun *outcome* dalam rangka mendukung unit-unit kerja di tingkat yang lebih tinggi maupun kinerja organisasi. Ukuran kinerja setiap unit kerja tersebut merupakan Indikator Kinerja utama (IKU) yang dituangkan dalam perjanjian kinerja di setiap tingkatan unit kerja. Langkah ini dilakukan untuk menjamin kinerja pegawai selaras dengan kinerja unit kerja dan kinerja unit kerja selaras dengan prioritas/strategi organisasi.

Langkah 3: Mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai. Setiap individu dalam unit kerja harus mengetahui tugas dan tanggung

jawabnya masing-masing dengan merujuk pada uraian tugas jabatan, lalu disesuaikan dengan kontribusinya pada pencapaian kinerja unit kerja. Pimpinan harus memahami tujuan, sasaran, dan tugas masing-masing pegawai serta memimpin pelaksanaan langkah ini.

Langkah 4: Kegiatan dikategorikan ke dalam 3 (tiga) jenis kegiatan SKP yaitu kegiatan strategis, kegiatan rutin, dan kegiatan tambahan. Tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan pencapaian target kinerja unit kerja masuk dalam kategori kegiatan strategis. Hasil akhir spesifik dari kegiatan ini berkontribusi untuk kesuksesan organisasi dan menjadi tugas dan tanggung jawab suatu unit organisasi (sasaran kinerja ini termuat di dalam dokumen Rencana Strategi).

Tugas dan tanggung jawab lain yang harus dilakukan pegawai terkait jabatan namun bukan termasuk target kinerja unit kerja maka dikategorikan dalam kegiatan rutin. Contoh kegiatan yang termasuk dalam kategori ini adalah tugas-

CATATAN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Harus ada kesepakatan kinerja antara atasan dan bawahan,</li><li>• Pimpinan melakukan <i>review</i> terhadap draft SKP Pegawai,</li><li>• Pimpinan harus berdiskusi dengan bawahan dalam penetapan kegiatan/tugas dan target dalam SKP,</li><li>• Pimpinan harus memberikan <i>feedback</i> dan menandatangani SKP.</li></ul>

administrasi dan tugas-tugas rutin lain yang relevan dengan masing-masing jabatan pegawai. Tugas dan tanggung jawab lain yang tidak termasuk dalam 2 (dua) kategori sebelumnya maka dimasukkan dalam

kategori kegiatan tambahan, seperti misalnya penugasan pimpinan terkait dengan program strategis organisasi (namun tidak terkait dengan tugas dan tanggung jawab unit organisasi). Proporsi untuk kegiatan strategis sebesar 60%, sedangkan untuk kegiatan rutin sebesar 40%. Adapun untuk kegiatan tambahan menjadi pertimbangan dalam penilaian tahunan.

Penyelarasan kinerja dan penyusunan SKP dilakukan setahun sekali di awal tahun (bulan Januari). Pada setiap awal tahun, selain disusun SKP tahunan (tabel 2), juga disusun formulir kinerja pegawai triwulan (tabel 3). formulir kinerja pegawai triwulan dijabarkan dari skp tahunan. pada setiap awal tahun, pegawai mengisi target kinerja masing-masing triwulan dalam Formulir Kinerja Pegawai triwulan pada kolom target, dan pada awal triwulan berikutnya mengisi realisasi capaian kinerja triwulan sebelumnya pada kolom realisasi. Setiap pegawai wajib mengisi formulir kinerja pegawai triwulan dan disahkan oleh masing-masing pimpinan unit eselon II.

I. PEJABAT PENILAI			II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI		
NO			NO		
1	Nama	:	1	Nama	:
2	NIP	:	2	NIP	:
3	Pangkat/Gol Ruang	:	3	Pangkat/Gol Ruang	:
4	Jabatan	:	4	Jabatan	:
5	Unit Kerja	:	5	Unit Kerja	:



No	Kegiatan	Kode	Bobot Kegiatan	Tahapan Kegiatan	Target			
					Tahunan			
					Output	Kualitas	Waktu	Biaya
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1	Kegiatan Strategis	Kode kegiatan hasil cascading SKP pimpinan		Tahap 1				
				Tahap 2				
				Dst				
2	Kegiatan Rutin			Tahap 1				
				Tahap 2				
				Dst				
3	Kegiatan Tambahan			Tahap 1				
				Tahap 2				
				Dst				

Keterangan:

- (1) diisi dengan nomor
- (2) diisi dengan kegiatan
- (3) diisi dengan kode kegiatan hasil *cascading* SKP pimpinan
- (4) diisi dengan bobot kegiatan. untuk kegiatan strategis mendapatkan bobot 60%
- (5) diisi dengan tahapan kegiatan
- (6) diisi dengan target output
- (7) diisi dengan target kualitas output
- (8) diisi dengan target waktu
- (9) diisi dengan target biaya

Tabel 2. Formulir SKP Tahunan

NO	I. PEJABAT PENILAI		NO	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1	Nama	: Budiman	1	Nama	:
2	NIP	:	2	NIP	:
3	Pangkat/Gol Ruang	:	3	Pangkat/Gol Ruang	:
4	Jabatan	:Kepala Bagian Administrasi	4	Jabatan	:Pengelola Kajian
5	Unit Kerja	:Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah	5	Unit Kerja	: Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah

No	Kegiatan	Kode	Bobot Kegiatan	Tahapan Kegiatan	Target			
					Tahunan			
					Ouput	Kualitas	Waktu	Biaya
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1	Menyiapkan rencana penelitian	Kode kegiatan hasil cascading SKP pimpinan	60%	Menyiapkan bahan penyusunan KAK	2	100%	1 bulan	20.000.000
				Menyiapkan bahan penyusunan TOR	2	90%	1 bulan	
				Menyiapkan bahan penyusunan Riset Disain	2	90%	1 bulan	
2	Melaksanakan pengumpulan data	Kode kegiatan hasil cascading SKP pimpinan	60%	Persiapan pengumpulan data	4 lokus	90%	1 bulan	50.000.000
				Pengumpulan data	4 lokus	90%	2 bulan	
				Pengolahan data	4 laporan hasil	90%	1 bulan	

No	Kegiatan	Kode	Bobot Kegiatan	Tahapan Kegiatan	Target				
					Tahunan				
					Ouput	Kualitas	Waktu	Biaya	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
					pengolahan data				
3	Melaksanakan pengolahan data	Kode kegiatan hasil cascading SKP pimpinan	60%	Pengolahan data	4 laporan hasil pengolahan data	90%	2 bulan	10.000.000	
4	Menyiapkan bahan penyusunan laporan penelitian	Kode kegiatan hasil cascading SKP pimpinan	60%	1 bahan laporan penelitian			1 bulan	10.000.000	
5	Menyiapkan bahan diseminasi hasil kajian	Kode kegiatan hasil cascading SKP pimpinan	60%	Menyiapkan bahan ekspose hasil kajian	1 bahan	100%	1 bulan	20.000.000	
				Menyiapkan bahan pencetakan dan diseminasi hasil kajian	1 bahan	100%	2 bulan	20.000.000	
6	Mengelola data dan informasi kajian dalam website		40%	Mengumpulkan data dan informasi kajian	24 bahan data dan informasi kajian	100%	12 bulan		
				Melakukan updating data dan	24 kali update	100%	12 bulan		

No	Kegiatan	Kode	Bobot Kegiatan	Tahapan Kegiatan	Target			
					Tahunan			
					Ouput	Kualitas	Waktu	Biaya
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
				informasi kajian	data dan informasi kajian			
7	Menyiapkan bahan penyusunan roadmap inovasi		-	Menyiapkan bahan penyusunan roadmap inovasi	1 bahan	80%	1 bulan	

Tabel 3. Contoh Pengisian Formulir SKP Tahunan

I. PEJABAT PENILAI			II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI		
1	Nama	:	1	Nama	:
2	NIP	:	2	NIP	:
3	Pangkat/Gol Ruang	:	3	Pangkat/Gol Ruang	:
4	Jabatan	:	4	Jabatan	:
5	Unit Kerja	:	5	Unit Kerja	:

No	Kegiatan	Kode	Bobot Kegiatan	Tahapan Kegiatan	Triwulan Ke.....			
					Target		Realisasi	
					Ouput	Kualitas	Ouput	Kualitas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1	Kegiatan Strategis	Kode kegiatan hasil cascading SKP pimpinan		Tahap 1				
				Tahap 2				
				Dst				
2	Kegiatan Rutin			Tahap 1				
				Tahap 2				
				Dst				
3	Kegiatan Tambahan			Tahap 1				
				Tahap 2				
				Dst				

Keterangan:

- (1) diisi dengan nomor
- (2) diisi dengan kegiatan
- (3) diisi dengan kode kegiatan hasil cascading SKP pimpinan
- (4) diisi dengan bobot kegiatan. untuk kegiatan strategis mendapatkan bobot 60%
- (5) diisi dengan tahapan kegiatan
- (6) diisi dengan target output
- (7) diisi dengan target kualitas output
- (8) diisi dengan output yang dihasilkan
- (9) diisi dengan kualitas output yang dihasilkan

Tabel 4. Formulir Kinerja Pegawai (SKP) Triwulan

NO	I. PEJABAT PENILAI		NO	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1	Nama	: Budiman	1	Nama	:
2	NIP	:	2	NIP	:
3	Pangkat/ Gol Ruang	:	3	Pangkat/Gol Ruang	:
4	Jabatan	:Kepala Bagian Administrasi	4	Jabatan	:Pengelola Kajian
5	Unit Kerja	:Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah	5	Unit Kerja	: Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah

No	Kegiatan	Kode	Bobot Kegiatan	Tahapan Kegiatan	Triwulan Ke I			
					Target		Realisasi	
					Ouput	Kualitas	Ouput	Kualitas
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1	Menyiapkan rencana penelitian	Kode kegiatan hasil cascading SKP pimpinan	60%	Menyiapkan bahan penyusunan KAK	2	90%		
				Menyiapkan bahan penyusunan TOR	2	90%		
				Menyiapkan bahan penyusunan Riset Disain	2	90%		
2	Mengelola data dan informasi kajian dalam website		40%	Mengumpulkan data dan informasi kajian	6	100%		
				Melakukan updating data dan informasi kajian	6 kali update	100%		

No	Kegiatan	Kode	Bobot Kegiatan	Tahapan Kegiatan	Triwulan Ke I				
					Target		Realisasi		
					Ouput	Kualitas	Ouput	Kualitas	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
					data dan informasi kajian				
3	Menyiapkan bahan penyusunan roadmap inovasi			Menyiapkan bahan penyusunan roadmap inovasi	1 bahan	80%			

Tabel 5. Contoh Pengisian Formulir Kinerja Pegawai (SKP) Triwulan

## 2. Pelaksanaan kinerja

Tahapan kedua dari manajemen kinerja adalah pelaksanaan kinerja, dalam pelaksanaan kinerja ini ada 3 (tiga) aktivitas utama yang dilaksanakan yaitu pencapaian kinerja triwulan melalui pelaksanaan tahapan kegiatan, pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* triwulan dan tindak lanjut hasil *coaching* dan *mentoring*.

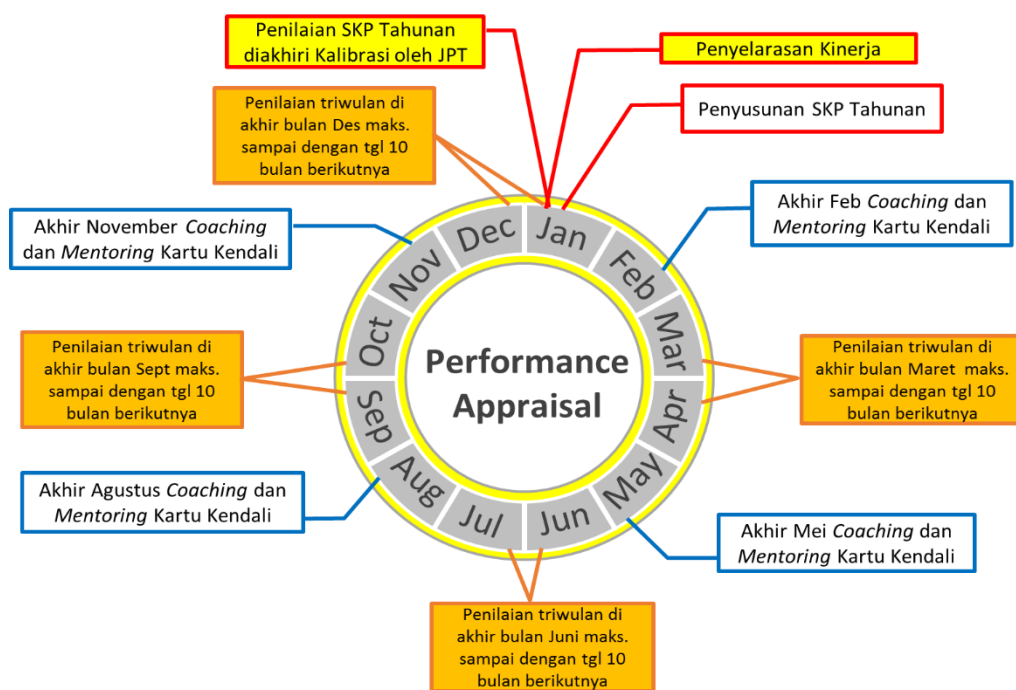


Gambar 16

Proses Pelaksanaan Kinerja

Dalam pelaksanaan kinerja setiap unit melaksanakan tahapan kegiatan yang telah direncanakan dalam SKP triwulan dan menghasilkan pencapaian kinerja berdasarkan kalender *performance appraisal* seperti pada gambar 17.

Penilaian kinerja dilakukan per 3 (tiga) bulan sekali, sehingga bulan kedua sebelum penilaian kinerja dilakukan *coaching* atau *mentoring* dari atasan ke bawahan. Proses penilaian kinerja tersebut terus dilakukan berkala per triwulanan sampai dengan bulan Desember.



Gambar 17

*Kalender Performance Appraisal*

a. Pencapaian Kinerja Triwulan

Dalam pencapaian kinerja triwulan, pegawai melaksanakan tahapan kegiatan yang telah direncanakan dalam SKP triwulan. Capaian kinerja pegawai selama 3 (tiga) bulan tersebut selanjutnya dilaporkan kepada atasan langsung pada bulan pertama triwulan berikutnya. Capaian kinerja yang dilaporkan meliputi *output* atau *progress* kegiatan selama 3 (tiga) bulan triwulan sebelumnya.



Dalam proses ini pegawai melaksanakan tahapan kegiatan yang telah direncanakan dan mengumpulkan berbagai bukti kinerja dan mendokumentasikan dalam formulir SKP triwulan pada kolom realisasi. Formulir tersebut dapat dilengkapi bukti-bukti kinerja seperti laporan, memo, surat, *feedback* stakeholder, catatan pimpinan, catatan rekan kerja, dan lain-lain. Laporan ini paling lambat diserahkan pada pimpinan pada setiap bulan pertama triwulan selanjutnya.

b. Pelaksanaan *Mentoring dan/atau coaching* Triwulan

Media komunikasi menjadi kunci utama pelaksanaan manajemen kinerja. Media komunikasi yang digunakan adalah *mentoring* dan *coaching*. Kegiatan *coaching* dan *mentoring* merupakan media komunikasi antara atasan, bawahan, pengelola kepegawaian atau pun ahli yang ditunjuk dalam melakukan monitoring, evaluasi serta perbaikan kinerja pegawai.

*Mentoring* adalah proses komunikasi antara atasan dengan bawahan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai. Kegiatan *mentoring* berupa dukungan dan asistensi atasan atau sesuai hirarki dalam JF dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai sesuai standar kinerja yang telah disepakati, dengan tujuan utama memperbaiki kinerja pegawai. Dalam prosesnya, atasan mengevaluasi kinerja pegawai, memberikan *feedback*, mengidentifikasi kendala dan permasalahan yang dihadapi pegawai dalam pelaksanaan tugas serta solusinya. *Mentoring* adalah proses yang berkelanjutan dan tidak terbatas pada 1 (satu) level saja. Selain itu, *mentoring* bukan hanya dilakukan secara satu arah, akan tetapi dapat menjadi ajang untuk melakukan *sharing knowledge* dan perspektif.

*Coaching* merupakan kegiatan komunikasi antara pegawai dengan pihak ketiga yang relevan misal pengelola kepegawaian atau ahli yang ditunjuk oleh pengelola kepegawaian dengan tujuan pemberdayaan pegawai. Tujuan utama pelaksanaan *coaching* adalah peningkatan produktivitas pegawai dan penyelesaian masalah-masalah diluar permasalahan tugas pokok dan fungsi jabatan pegawai. Kebutuhan *coaching* dapat diusulkan oleh

#### CATATAN MENTORING

- Atasan/pejabat fungsional (jenjang lebih tinggi) melakukan *mentoring* setiap bulan ke dua dari proses penilaian triwulan,
- *Mentoring* dilaksanakan secara tatap muka antara atasan (pejabat fungsional) dan bawahan (*face to face*),
- Dalam proses *mentoring*, atasan/pejabat fungsional memberikan *feedback* atas kinerja pegawai, dan pegawai memberikan penjelasan/keterangan mengenai pelaksanaan kerjanya.
- *Mentoring* menjadi kewajiban bagi atasan/pejabat fungsional dan menjadi bagian dari penilaian tahunan atasan

pegawai atau atasan kepada pengelola kepegawaian, sesuai kebutuhan. Pengelola kepegawaian melakukan *coaching* atau dapat menunjuk pihak lain sesuai kebutuhan permasalahan yang akan diselesaikan.

*Mentoring* sebagai media komunikasi untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kinerja atau capaian kinerja pegawai serta pemberian *feedback* atasan dilakukan setiap 2 (dua) bulan sekali. Sedangkan *coaching* dilakukan sesuai dengan kebutuhan.

Pimpinan harus memberikan *feedback* kepada kinerja bawahan berdasarkan bukti-bukti yang ada dalam laporan triwulan (sebelumnya) dan dari kegiatan yang sedang dilaksanakan pegawai. Namun demikian pimpinan diperbolehkan menggunakan berbagai data lain untuk melengkapi informasi kinerja tersebut. Proses *mentoring* dan/atau *coaching* ini didokumentasikan dalam formulir berikut ini.

NO	I.COACH/MENTOR		NO	II.COACHEE/MENTEE	
1	Nama	: Budiman	1	Nama	:
2	NIP	:	2	NIP	:
3	Pangkat/Gol Ruang	:	3	Pangkat/Gol Ruang	:
4	Jabatan	:Kepala Bagian Administrasi	4	Jabatan	:Pengelola Kajian
5	Unit Kerja	:Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah	5	Unit Kerja	: Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah

No	Uraian Kegiatan	Periode/Waktu	Target		Dukungan		Keterangan
			Ouput	Persentase Capaian (%)	Internal	Eksternal	
1	Menyiapkan bahan penyusunan KAK	Januari 2017	2	100%	Anggaran, sarana dan prasarana		
2	Menyiapkan bahan penyusunan TOR	Februari 2017	2	50%	Anggaran, sarana dan prasarana		
3	Menyiapkan bahan penyusunan Riset disain	Maret 2017	2	0 %	Anggaran, sarana dan prasarana	Data dan Informasi dari stakeholder terkait	
4	Mengumpulkan data dan informasi kajian	Januari-Maret 2017	6 bahan data dan informasi kajian	50%	sarana dan prasarana		
5	Melakukan updating data dan informasi kajian	Januari-Maret 2017	6 kali update data dan informasi kajian	50%	sarana dan prasarana		
6	Menyiapkan bahan penyusunan	Januari-Februari 2017	1 bahan	100%			

No	Uraian Kegiatan	Periode/Waktu	Target		Dukungan		Keterangan
			Ouput	Persentase Capaian (%)	Internal	Eksternal	
	roadmap inovasi						

<p>Permasalahan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kendala kualitas jaringan internet</li> <li>2. Ketersediaan literatur yang dibutuhkan</li> </ol>
<p>Tindak lanjut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyelesaikan bahan penyusunan TOR</li> <li>2. Menyelesaikan bahan penyusunan riset disain</li> <li>3. Menyelesaikan pengumpulan data dan informasi kajian dan updating website</li> <li>4. Mendaftar pada perpustakaan nasional</li> </ol>

Tabel 6. Contoh Formulir *Mentoring dan/atau coaching*

c. Tindak Lanjut Hasil *Mentoring dan/atau coaching*

Tindak lanjut hasil *mentoring dan/atau coaching* dapat berupa perbaikan terhadap SKP, penyelesaian kegiatan, yang akan terus dipantau oleh pimpinan sebagai dasar pemberian penilaian kinerja kepada pegawai.

3. Penilaian Kinerja



Gambar 18  
Proses Penilaian Kinerja

Pimpinan melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai selama 3 (tiga) bulan berdasarkan informasi dari laporan kinerja, catatan proses *mentoring dan/atau coaching*, dan tindak lanjut *mentoring dan/atau coaching*. Penilaian diawali dengan pengisian kolom realisasi pada formulir Kinerja Pegawai (SKP) Triwulan. Hasil penilaian ini selanjutnya dituangkan ke dalam formulir penilaian.

Kegiatan yang dilakukan untuk skema penilaian kinerja adalah pelaksanaan kegiatan strategis mendapatkan persentase penilaian sebesar 60% sedangkan, untuk kegiatan rutin mendapatkan persentase penilaian sebesar 40%. Kegiatan tambahan menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam penilaian tahunan.

NO	I. PEJABAT PENILAI		NO	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1	Nama	: Budiman	1	Nama	:
2	NIP	:	2	NIP	:
3	Pangkat/ Gol Ruang	:	3	Pangkat/Gol Ruang	:
4	Jabatan	: Kepala Bagian Administrasi	4	Jabatan	: Pengelola Kajian
5	Unit Kerja	: Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah	5	Unit Kerja	: Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah

No	Kegiatan	Kode	Bobot Kegiatan	Tahapan Kegiatan	Triwulan Ke I				Nilai Output	Nilai	Nilai Per Kegiatan	Nilai Kinerja
					Target		Realisasi					
					Ouput	Kualitas	Ouput	Kualitas				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
1	Menyiapkan rencana penelitian	Kode kegiatan hasil cascading SKP pimpinan	60%	Menyiapkan bahan penyusunan KAK	2	90%	2	90%	= (Realisasi output / Target Output) * 100 %	= (Realisasi kualitas / Target kualitas) * 100 %	= (Nilai Output + Nilai Kualitas) / 2	= Nilai Per Kegiatan x 60%
				Menyiapkan bahan	2	90%	2	80%	= (Realisasi	= (Realisasi	= (Nilai Output + Nilai	= Nilai Per Kegiatan

No	Kegiatan	Kode	Bobot Kegiatan	Tahapan Kegiatan	Triwulan Ke I				Nilai Output	Nilai	Nilai Per Kegiatan Kegiatan	Nilai Kinerja
					Target		Realisasi					
					Ouput	Kualitas	Ouput	Kualitas				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
				penyusunan TOR					output/Target Output) *100 %	kualitas/Target kualitas) *100 %	Kualitas)/2	Kegiatan x 60%
				Menyiapkan bahan penyusunan Riset Disain	2	90%	2	80%	= (Realisasi output/Target Output) *100 %	= (Realisasi kualitas/Target kualitas) *100 %	= (Nilai Output + Nilai Kualitas)/2	= Nilai Per Kegiatan Kegiatan x 60%
2	Mengelola data dan informasi kajian dalam website		40%	Mengumpulkan data dan informasi kajian	6	100%	6	90%	= (Realisasi output/Target Output) *100 %	= (Realisasi kualitas/Target kualitas) *100 %	= (Nilai Output + Nilai Kualitas)/2	= Nilai Per Kegiatan Kegiatan x 40%

No	Kegiatan	Kode	Bobot Kegiatan	Tahapan Kegiatan	Triwulan Ke I				Nilai Output	Nilai	Nilai Per Kegiatan Kegiatan	Nilai Kinerja
					Target		Realisasi					
					Ouput	Kualitas	Ouput	Kualitas				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
					masi kajian		masi kajian					
				Melakukan updating data dan informasi kajian	6 kali update data dan informasi kajian	100%	6 kali update data dan informasi kajian	90%	$= \frac{\text{Realisasi output}}{\text{Target Output}} * 100\%$	$= \frac{\text{Realisasi kualitas}}{\text{Target kualitas}} * 100\%$	$= \frac{\text{Nilai Output} + \text{Nilai Kualitas}}{2}$	$= \text{Nilai Per Kegiatan} \times 40\%$
3	Menyiapkan bahan penyusunan roadmap inovasi			Menyiapkan bahan penyusunan	1 bahan	80%	1 bahan	80%	$= \frac{\text{Realisasi output}}{\text{Target Output}} * 100\%$	$= \frac{\text{Realisasi kualitas}}{\text{Target kualitas}} * 100\%$	$= \frac{\text{Nilai Output} + \text{Nilai Kualitas}}{2}$	$= \text{Nilai Per Kegiatan} \times 40\%$



No	Kegiatan	Kode	Bobot Kegiatan	Tahapan Kegiatan	Triwulan Ke I				Nilai Output	Nilai	Nilai Per Kegiatan Kegiatan	Nilai Kinerja
					Target		Realisasi					
					Ouput	Kualitas	Ouput	Kualitas				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
				roadmap inovasi					t ) *100 %	as ) *100 %		
											Total Nilai Kinerja	Nilai kinerja kegiatan strategis +Nilai kinerja kegiatan rutin

Tabel 7. Contoh Pengisian Capaian Kinerja Pegawai (SKP) dan Penilaian Kinerja Triwulan

a. Penilaian SKP Triwulanan

Penilaian kinerja dilaksanakan dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) pimpinan mengidentifikasi pegawai berkinerja sangat tinggi (melebihi target). pegawai dalam kategori ini meraih nilai prestasi kerja  $\geq 96$ ;
- 2) pimpinan mengidentifikasi pegawai berkinerja tinggi (sesuai target) pegawai dalam kategori ini meraih nilai prestasi kerja 86-95,99;
- 3) pimpinan mengidentifikasi pegawai berkinerja cukup (hampir memenuhi target) pegawai dalam kategori ini meraih nilai prestasi kerja 71-85,99;
- 4) pimpinan mengidentifikasi pegawai berkinerja kurang (tidak memenuhi target) pegawai dalam kategori ini meraih nilai prestasi kerja 61-70,99; dan
- 5) pimpinan mengidentifikasi pegawai berkinerja sangat kurang (tidak memenuhi target) pegawai dalam kategori ini meraih nilai prestasi kerja  $\leq 60,99$ .

$$\frac{(\text{realisasi output/ target output}) \times 100\% + (\text{realisasi kualitas/ target kualitas}) \times 100\%}{\text{Jumlah Kegiatan}} = \text{Nilai Kegiatan}$$

Nilai kegiatan x Bobot Kegiatan = Nilai Kinerja

Nilai Kinerja Strategis + Nilai Kinerja Rutin = Total Nilai Kinerja Triwulan

Gambar 19  
Rumus Perhitungan Nilai Kinerja Triwulan

Dari penilaian kinerja triwulanan konversi untuk tunjangan kinerja (Tukin) adalah sebagai berikut:

- 1) nilai  $\geq 96$  mendapatkan Tukin 100%;
- 2) nilai 91-95,99 mendapatkan Tukin 97,5%;
- 3) nilai 86-90,99 mendapatkan Tukin 95%;
- 4) nilai 81-85,99 mendapatkan Tukin 92,5%;
- 5) nilai 76-80,99 mendapatkan Tukin 90%;
- 6) nilai 71-75,99 mendapatkan Tukin 85%;
- 7) nilai 66-70,99 mendapatkan Tukin 80%;

- 8) nilai 61-65,99 mendapatkan Tukin 75%; dan
- 9) nilai  $\leq 60,99$  mendapatkan Tukin 60%.

Secara rinci konversi ini akan diatur dalam pedoman teknis penilaian kinerja dan tunjangan kinerja.

b. Penilaian SKP Tahunan

Penilaian SKP tahunan terdiri dari 2 (dua) komponen, yaitu;

- 1) penilaian kinerja, dilakukan dengan menggunakan hasil penilaian yang dilakukan triwulan; dan
- 2) penilaian perilaku, penilaian ini dilakukan dengan metode penilaian 360° yang dilakukan oleh pimpinan (jika memiliki bawahan, 60%; jika tidak memiliki bawahan, 70%), rekan kerja (25%), bawahan (jika ada, 10%), dan diri sendiri (5%).

Pimpinan	Rekan Kerja	Bawahan	Diri Sendiri	Keterangan
60%	25%	10%	5%	Prosentase digunakan bagi yang memiliki bawahan
70%	25%	-	5%	Prosentase digunakan bagi yang tidak memiliki bawahan

Tabel 8. Persentase Penilaian SKP 360°

Penilaian pimpinan menggunakan informasi mengenai sikap dan perilaku dalam penilaian triwulan serta informasi lain yang relevan (*feedback* dari stakeholder). Penilaian dari rekan kerja difokuskan pada sikap dan perilaku dalam kerja tim. Penilaian dari bawahan difokuskan pada kejelasan arahan, dan bimbingan. Penilaian diri sendiri difokuskan pada persepsi individu terhadap kontribusinya pada organisasi secara keseluruhan. Ketentuan lebih lanjut tentang metode penilaian 360° akan diatur dalam pedoman tersendiri.

c. Tindak Lanjut Hasil Penilaian Kinerja

Hasil penilaian kinerja merupakan *input* bagi fungsi-fungsi lain dalam manajemen SDM di LAN, antara lain fungsi penghargaan dan sanksi, pelatihan dan pengembangan, dan pengembangan karier pegawai. Nilai kinerja pegawai akan menjadi salah satu komponen dari *nine box grid* yang digunakan dalam IHRM terutama sebagai informasi untuk pengelolaan manajemen talenta di LAN.

BAB IV  
PENUTUP

Manajemen kinerja dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas pegawai. Dalam proses IHRM, manajemen kinerja merupakan mekanisme pengelolaan kinerja yang penting untuk memastikan bahwa target kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya akan dapat tercapai dengan sebaik-baiknya. Untuk menerapkan manajemen kinerja ini, diperlukan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan untuk dapat bekerja sama merencanakan, memonitor, dan *me-review* kinerja pegawai dan kontribusinya terhadap kinerja organisasi. baiknya. Dalam konteks IHRM, hasil dari pelaksanaan manajemen kinerja akan dapat dimanfaatkan dalam aktivitas pengelolaan sumberdaya manusia lainnya.

ANAK LAMPIRAN 6  
PERATURAN  
KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI  
NEGARA  
NOMOR 2 TAHUN 2019  
TENTANG  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
YANG TERINTEGRASI

PEDOMAN PENGHARGAAN DAN PENEGAKAN DISIPLIN

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

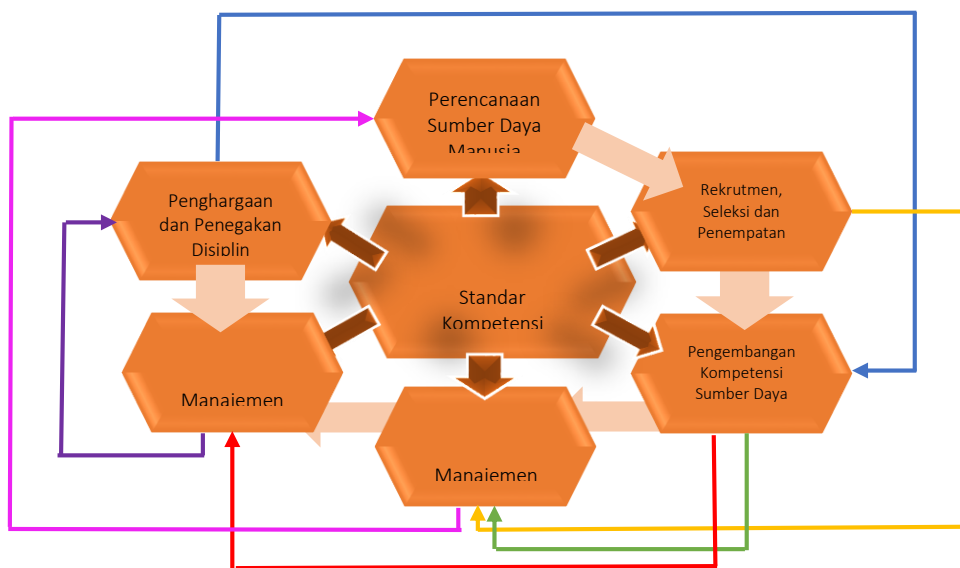
Penghargaan dan penegakan disiplin merupakan tindak lanjut dari substansi yang diatur dalam pedoman manajemen kinerja. Hasil penilaian kinerja dalam manajemen kinerja akan ditindaklanjuti dengan pemberian penghargaan bagi pegawai yang kinerjanya bagus atau pemberian pembinaan berupa penegakan disiplin bagi pegawai yang kinerjanya kurang bagus.

Pedoman Penghargaan dan Penegakan Disiplin merupakan satu panduan untuk mempermudah pelaksanaan pemberian penghargaan dan penegakan disiplin pegawai LAN. Pemberian penghargaan dan pelaksanaan disiplin dilakukan berdasarkan hasil penilaian kinerja dan *assessment* potensi dan kompetensi dari masing-masing pegawai. Dalam prosesnya diperlukan interaksi aktif antara pegawai dengan atasan langsung dan unit SDM. Hal ini menjadi krusial dalam upaya mendorong seluruh pegawai untuk dapat berkinerja tinggi sesuai atau bahkan melebihi potensi dan kompetensi yang dimilikinya demi mencapai visi-misi LAN sebagai organisasi.

Pedoman ini mencakup kriteria dan mekanisme pemberian penghargaan dan pelaksanaan disiplin. Secara lebih rinci, tindak lanjut pelaksanaan

mekanisme tersebut tidak terlepas dari rangkaian Pedoman Pelaksanaan IHRM. Selain itu, dalam pedoman ini dilampirkan pula buku saku berisi kode etik pegawai LAN yang di dalamnya menjabarkan nilai-nilai LAN agar dapat lebih mudah dipraktikkan dalam pekerjaan sehari-hari dan akhirnya mampu mengakselerasi kinerja LAN.

Keterkaitan Pedoman Implementasi Penghargaan dan Penegakan Disiplin dengan pedoman yang lain dapat dilihat dalam gambar sebagaimana berikut ini.



Gambar 20

#### Implementasi Penghargaan dan Penegakan Disiplin

Pedoman Penghargaan dan Penegakan Disiplin difokuskan pada 2 (dua) hal, yaitu: (1) pemberian penghargaan dan pembinaan berupa hukuman atau sanksi disiplin; dan (2) akselerasi internalisasi nilai-nilai LAN, yaitu integritas, profesional, inovatif dan peduli (IPIP).

Penghargaan yang diatur dalam Pedoman Penghargaan dan Penegakan Disiplin difokuskan pada penghargaan yang berupa *non-financial*, karena yang berupa *financial* sudah diatur dalam kebijakan lain, yaitu Peraturan Presiden Nomor 125 Tahun 2017 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2017 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

Pedoman Penghargaan dan Penegakan Disiplin sangat penting dalam Pedoman Pelaksanaan IHRM, karena merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pegawai yang berkinerja bagus dan menunjukkan prestasi dapat memperoleh penghargaan yang sepadan, dan pegawai yang kinerjanya kurang akan diberikan pembinaan dengan mendahulukan pendekatan *coaching*, *mentoring*, dan/atau *counseling* (sesuai dengan kebutuhan mereka) daripada penjatuhan sanksi/hukuman. Dalam hal ini, maka diperlukan kriteria yang jelas pegawai mana yang memperoleh penghargaan dan pegawai mana yang perlu pembinaan. Selain itu juga diperlukan mekanisme yang jelas dalam pelaksanaannya.

## B. Ruang Lingkup

### 1. Pengaturan

Pedoman implementasi penghargaan dan penegakan disiplin mencakup kriteria dan mekanisme dalam pemberian penghargaan dan pembinaan pegawai berupa penegakan disiplin.

### 2. Objek Pengaturan

Pengaturan dalam pedoman implementasi penghargaan dan penegakan disiplin ini berlaku bagi seluruh pegawai di lingkungan LAN.

## C. Tujuan

Pedoman Implementasi Penghargaan dan Penegakan Disiplin bertujuan untuk memberikan panduan dalam:

1. menetapkan kriteria dan mekanisme dalam memberikan penghargaan bagi pegawai yang hasil penilaian kinerjanya bagus;
2. menetapkan kriteria dan mekanisme dalam memberikan pembinaan berupa pemberian hukuman/penegakan disiplin serta pembinaan berupa *coaching*, *mentoring*, dan/atau *counseling* bagi pegawai yang hasil penilaian kinerjanya kurang bagus dan terindikasi melakukan pelanggaran disiplin; dan
3. mengakselerasi internalisasi nilai-nilai LAN, yaitu IPIP.

## D. Sasaran



Sasaran pedoman implementasi penghargaan dan penegakan disiplin adalah terwujudnya:

1. kejelasan dalam memberikan penghargaan bagi pegawai yang hasil penilaian kinerjanya bagus;
2. kejelasan dalam memberikan pembinaan berupa berupa *coaching*, *mentoring*, dan/atau *counseling* hingga penjatuhan sanksi/pemberian hukuman sepanjang diperlukan (bagi pegawai yang hasil penilaian kinerjanya kurang bagus, maupun terindikasi melakukan pelanggaran disiplin); dan
3. kemudahan untuk mengakselerasi internalisasi nilai-nilai LAN, yaitu IPIP.

#### E. Dasar Kebijakan

Dasar kebijakan pemberian penghargaan dan penegakan disiplin di lingkungan LAN adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 74);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 121, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5258);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
5. Peraturan Presiden Nomor 125 Tahun 2017 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 269);
6. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2017 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1838); dan

7. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2015 tentang Kode Etik bagi Pegawai Lembaga Administrasi Negara.

## BAB II

### KERANGKA PEMIKIRAN

#### A. Dasar Pemikiran

Pedoman Penghargaan dan Penegakan Disiplin disusun dengan dasar pemikiran bahwa pegawai yang menunjukkan kinerja bagus semestinya diberikan penghargaan yang sepadan, sesuai ketentuan yang diatur dalam Pasal 82 sampai dengan Pasal 83 UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Pasal 233 sampai dengan Pasal 237 PP 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (“PP Manajemen PNS). Sebaliknya, bagi pegawai yang kinerjanya kurang bagus semestinya dilakukan pembinaan. Apabila disebabkan adanya kesalahan atau pelanggaran peraturan perundang-undangan tentang disiplin PNS, maka semestinya seorang pegawai diberikan hukuman disiplin sesuai aturan yang berlaku. Sedangkan apabila disebabkan karena kurangnya kemampuan yang dimiliki pegawai yang bersangkutan, maka semestinya dilakukan pembinaan berupa *coaching*, *mentoring*, dan/atau *counselling*, baik oleh atasan langsung atau pihak lain yang kompeten.

Pada hakekatnya, *coaching* merupakan pembimbingan peningkatan kinerja melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Sementara itu, *mentoring* merupakan pembimbingan peningkatan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama. Sedangkan *counseling* merupakan upaya bantuan yang diberikan seorang ahli (konselor) kepada pegawai yang membutuhkan bantuan (konseli) supaya dia memperoleh konsep diri dan kepercayaan diri sendiri dalam memecahkan berbagai masalah.

Pedoman implementasi penghargaan dan penegakan disiplin ini akan ditindaklanjuti dengan penyusunan Buku Saku Internalisasi Nilai-Nilai IPIP dalam rangka mengakselerasi internalisasi nilai-nilai LAN, yaitu IPIP. Buku Saku Internalisasi Nilai-Nilai IPIP disusun secara sederhana

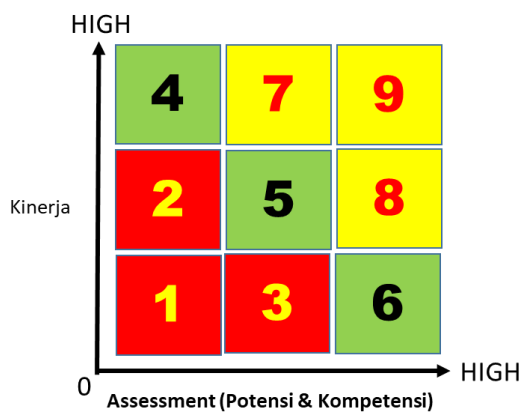
yang memuat Peraturan Kepala LAN Nomor 5 Tahun 2015 tentang Kode Etik bagi Pegawai Lembaga Administrasi Negara, sehingga mudah dipahami dan mudah diikuti oleh seluruh pegawai LAN sehingga mempercepat upaya internalisasinya.

B. Filosofi

Pedoman implementasi penghargaan dan penegakan disiplin diharapkan akan mempermudah pengelola kepegawaian dalam menindaklanjuti hasil penilaian kinerja, baik dalam memberikan penghargaan, maupun dalam melakukan pembinaan. Selain itu juga mempermudah pegawai dalam upaya mengakselerasi internalisasi nilai-nilai LAN.

C. Prasyarat

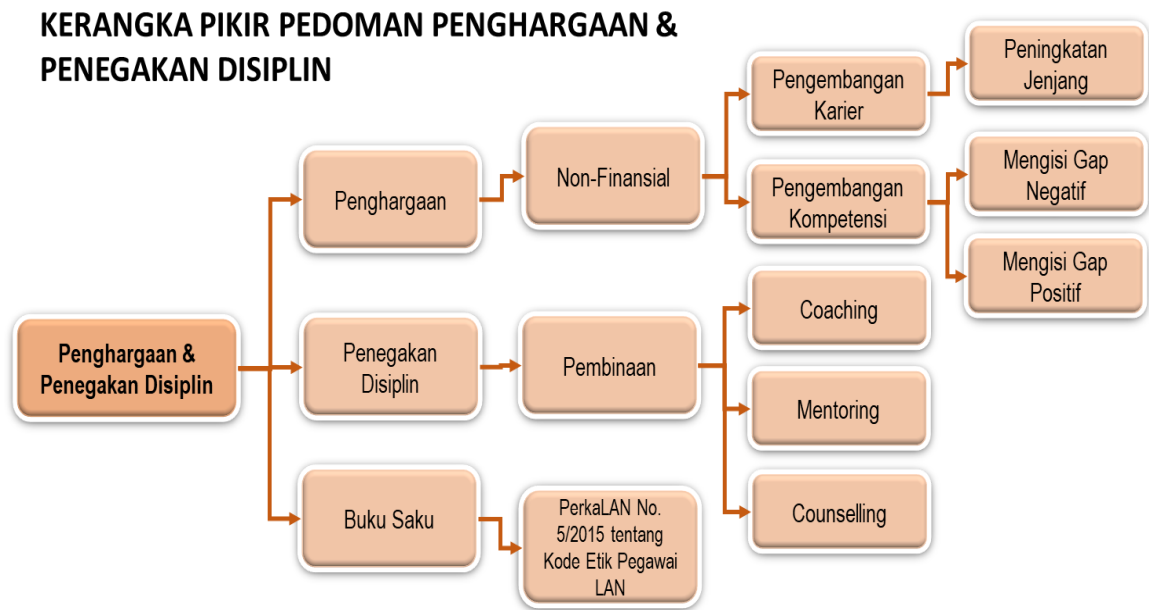
Pedoman implementasi penghargaan dan penegakan disiplin dalam pelaksanaannya perlu didukung dengan hasil penilaian kinerja yang



dipetakan dalam bentuk 9 (sembilan) kuadran. Hasil pemetaan penilaian kinerja dan penilaian terhadap potensi dan kompetensi yang dimiliki pegawai menjadi dasar dalam menentukan mana pegawai yang berhak mendapat penghargaan dan mana pegawai yang perlu mendapat pembinaan.

Hasil dari kegiatan pemberian penghargaan dan penegakan disiplin selanjutnya ditindaklanjuti dalam kegiatan manajemen karier, serta kegiatan pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN. Masing-masing tahapan tersebut tidak dapat dipisahkan dan merupakan bagian yang saling terkait.

Kerangka pikir dalam Pedoman Penghargaan dan Penegakan Disiplin sebagaimana ditampilkan dalam gambar berikut ini.



Gambar 21  
Implementasi Penghargaan dan Penegakan Disiplin

Dalam gambar tersebut dapat dicermati bahwa Pedoman Penghargaan dan Penegakan Disiplin memuat 3 (tiga) materi utama, yaitu mekanisme pemberian penghargaan, mekanisme penegakan disiplin, dan buku saku. Kembali ditekankan bahwa penghargaan yang diatur dalam pedoman ini adalah penghargaan yang berupa *non financial* karena penghargaan yang berupa *financial* (tunjangan kinerja) sudah diatur tersendiri. Penghargaan *non financial* ini dapat berupa pengembangan karier (berupa peningkatan jenjang/kelas/pangkat jabatan) dan pengembangan kompetensi (berupa pengembangan kompetensi untuk mengisi *gap* negatif (kurang mampu di jabatannya) atau untuk mengisi *gap* positif (dianggap mampu untuk jenjang jabatan di atasnya).

Sementara itu, untuk penegakan disiplin diatur mengenai mekanisme pembinaan, khususnya oleh pimpinan/atasan langsung kepada pegawai. Pembinaan dapat berupa *coaching*, *mentoring*, dan/atau *counseling*. Tujuannya adalah untuk membina pegawai supaya dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara lebih baik.

Sedangkan untuk buku saku yang diatur dalam pedoman ini adalah buku yang memuat kode etik pegawai LAN dan contoh operasionalisasi dalam *do and don't* (tindakan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, yang wajib dilakukan dan dilarang). Dengan buku saku ini diharapkan pegawai LAN menjadi lebih mudah dalam menerapkan nilai-nilai IPIP di dalam kehidupan sehari-hari khususnya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di kantor.

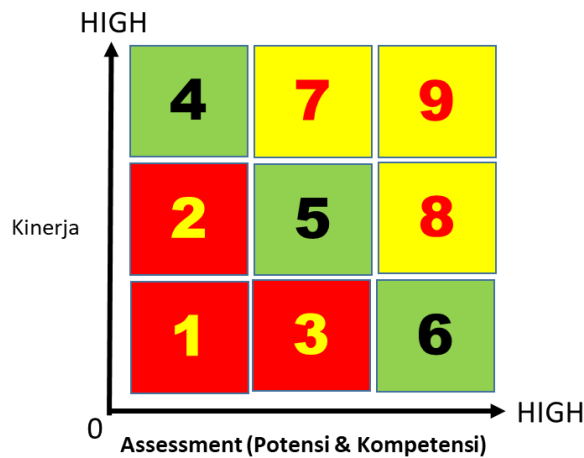
BAB III  
PELAKSANAAN PENGHARGAAN DAN PENEGAKAN DISIPLIN

A. Pemberian Penghargaan

1. Kriteria Pemberian Penghargaan

Pegawai yang berhak mendapat penghargaan adalah pegawai yang berdasarkan hasil penilaian kinerjanya berada di kuadran 7, 8 dan 9 (warna kuning) dan di kuadran 4, 5 dan 6 (warna hijau) sebagaimana gambar terlampir. Pemberian penghargaan difokuskan pada penghargaan yang bentuknya bukan uang (*non-finacial reward*). *Non-financial reward* dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu berupa pengembangan karier dan pengembangan kompetensi.

Pemberian penghargaan berupa pengembangan karier diberikan kepada pegawai yang berada di kuadran 7, 8, 9 (warna kuning) dan mempunyai potensi untuk diberi kepercayaan dan tanggung jawab untuk jabatan lebih tinggi (promosi). Namun penghargaan berupa promosi diprioritaskan bagi pegawai yang berada di kuadran 9, yaitu



pegawai yang masuk kelompok suksesi (*high potential employees*).

Sementara yang berada di kuadran 7 dan 8 (warna kuning) dan kuadran 4, 5, 6 (warna hijau) untuk jabatan yang sejajar (mutasi).

Selain itu, pengembangan karier juga harus memenuhi kriteria-kriteria sebagaimana ditentukan dalam Pasal 176 PP Manajemen PNS yang menyebutkan bahwa pengembangan karier didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah, serta mempunyai integritas dan moralitas.

Pemberian penghargaan berupa pengembangan kompetensi diberikan kepada pegawai yang berada di kuadran 4, 5, 7 (warna hijau). Mereka berada di kinerja tinggi tetapi kompetensinya dianggap masih kurang. Dengan kata lain mereka akan diberikan kompetensi yang sifatnya dasar/minimal sesuai standar jabatan masing-masing (mengisi *gap* negatif). Sementara pegawai yang berada di kuadran 7, 8, 9 (warna kuning) dapat diberikan penghargaan berupa pengembangan kompetensi yang sifatnya untuk peningkatan kompetensi untuk jabatan yang lebih tinggi (mengisi *gap* positif atau sifatnya *challenging*).

#### 1. Mekanisme Pemberian Penghargaan

Untuk memberikan kejelasan dalam memberikan penghargaan, berikut dijelaskan mekanisme atau tahapannya. Mekanisme pemberian penghargaan dibagi menjadi dua, yaitu penghargaan berupa pengembangan karier dan penghargaan berupa pengembangan kompetensi.

##### a. Pengembangan Karier

###### 1) Promosi

Pegawai yang mendapat penghargaan berupa pengembangan karier (berupa kenaikan jenjang jabatan ataupun promosi jabatan) adalah pegawai yang berada di kuadran 9, yaitu yang masuk kelompok suksesi.

Mekanisme :

- a) input adalah pegawai yang berdasarkan hasil penilaian kinerja masuk kuadran 9 (*high potential*);
- b) dilakukan *fit and proper test* oleh unit SDM terkait kompetensi dan potensi yang dimiliki untuk melihat kesesuaian jabatan yang dapat disuksesi;
- c) dilakukan penilaian integritas dan moralitas pegawai sesuai amanat peraturan oleh unit sdm dan atasan langsung;
- d) dilakukan komunikasi antara atasan langsung, unit SDM, dan pegawai yang bersangkutan untuk melihat minat dan



keinginan pegawai terkait rencana pengembangan kariernya;

- e) selanjutnya, pegawai diidentifikasi dan dimasukkan dalam *talent pool* dan dibangun bagan *talent pool* sesuai hasil penilaian dan diskusi (dengan mempertimbangkan keselarasan antara rencana pengembangan karier secara organisasi dan individu); dan
- f) menunggu pelaksanaan *talent pool*.

## 2) Mutasi

Pegawai yang mendapat penghargaan berupa pengembangan karier (berupa mutasi jabatan) adalah pegawai yang berada di kuadran 7, 8 dan 4, 5, 6. Pegawai dalam kuadran ini adalah pegawai yang masuk kinerja bagus, mempunyai kompetensi dan potensi bagus tetapi belum maksimal.

Mekanisme:

- a) input adalah pegawai yang berdasarkan hasil penilaian kinerja masuk kuadran 7, 8 dan 4, 5, 6;
- b) dilakukan *fit and proper test* oleh unit sdm terkait kompetensi dan potensi yang dimiliki untuk melihat kesesuaian jabatan baru yang akan ditempati;
- c) dilakukan penilaian integritas dan moralitas pegawai sesuai amanat peraturan oleh unit sdm dan atasan langsung;
- d) dilakukan komunikasi antara atasan langsung, unit SDM, dan pegawai yang bersangkutan untuk melihat minat dan keinginan pegawai terkait rencana pengembangan kariernya;
- e) selanjutnya, pegawai diidentifikasi dan dimasukkan dalam kelompok rencana mutasi sesuai hasil penilaian dan diskusi (ada keselarasan antara rencana pengembangan karier secara organisasi dan individu); dan
- f) menunggu pelaksanaan rencana mutasi.

## b. Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi merupakan usaha yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan pegawai melalui jalur pendidikan dan pelatihan. Dalam Pasal 211 ayat (1) PP Manajemen PNS disebutkan pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan formal dalam bentuk tugas belajar. Sedangkan Pasal 211 ayat (3) PP Manajemen PNS Pemberian tugas belajar diberikan dalam rangka memenuhi kebutuhan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan nonklasikal (Pasal 212 ayat (1) PP Manajemen PNS). Tujuan yang ingin dicapai dengan pemberian penghargaan berupa pelatihan adalah meningkatnya kompetensi yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas fungsi dan kewenangan sesuai jabatannya. Maka dalam memberikan pengembangan karier perlu dipetakan kondisi kompetensi pegawai saat ini. Apakah pengembangan kompetensi terkait dengan pengisian *gap* negatif atau pengisian *gap* positif yang masing-masing mempunyai mekanisme yang berbeda, berikut ini penjelasannya.

1) Pengisian *Gap* Negatif

Penghargaan pengembangan kompetensi untuk mengisi *gap* negatif diberikan bagi pegawai yang mempunyai kompetensi dibawah yang dipersyaratkan oleh jabatannya. Maka pengembangan kompetensi diarahkan untuk memperkuat kompetensi yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas fungsi jabatan.

Mekanisme:

- a) input adalah pegawai yang berdasarkan hasil penilaian kinerja masuk kuadran 4, 5, 7 (pegawai yang kinerjanya tinggi tetapi kompetensi masih kurang);
- b) dilakukan *training need assessment* (TNA) oleh unit SDM untuk melihat kebutuhan pengembangan kompetensi;

- c) dilakukan komunikasi antara atasan langsung, unit SDM, dan pegawai yang bersangkutan untuk melihat minat dan keinginan pegawai terkait rencana pengembangan kompetensinya;
- d) pegawai diidentifikasi dan dimasukkan dalam kelompok rencana pengembangan pegawai; dan
- e) menunggu pelaksanaan kegiatan pengembangan sesuai perencanaan pelaksanaan kegiatan.

## 2) Pengisian *Gap* Positif (*Challenging*)

Penghargaan pengembangan kompetensi untuk mengisi gap positif diberikan bagi pegawai yang mempunyai kompetensi diatas yang dipersyaratkan oleh jabatannya. Maka pengembangan kompetensi diarahkan untuk tugas jabatan yang lebih tinggi, atau untuk melaksanakan tugas jabatan yang lebih berat.

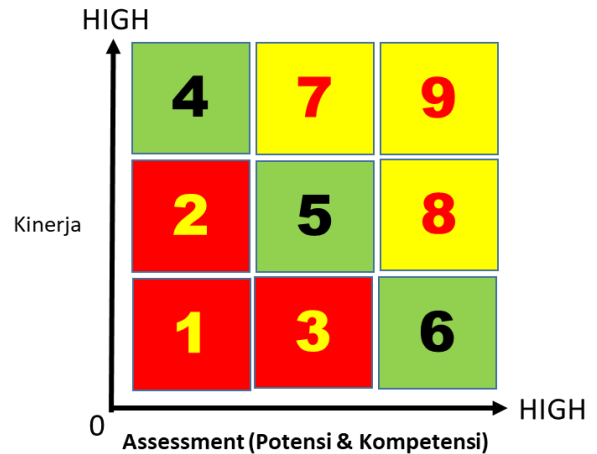
Mekanisme:

- a) input adalah pegawai yang berdasarkan hasil penilaian kinerja masuk kuadran 7, 8, 9 (pegawai yang kinerja, kompetensi dan potensinya tinggi);
- b) dilakukan *training need assessment* (TNA) oleh unit SDM untuk melihat kebutuhan pengembangan kompetensi;
- c) dilakukan komunikasi antara atasan langsung, unit SDM, dan pegawai yang bersangkutan untuk melihat minat dan keinginan pegawai terkait rencana pengembangan kompetensinya;
- d) pegawai diidentifikasi dan dimasukkan dalam kelompok rencana pengembangan pegawai; dan
- e) menunggu pelaksanaan kegiatan pengembangan sesuai perencanaan pelaksanaan kegiatan (Pedoman Implementasi Pengembangan Kompetensi).

## B. Pemberian Pembinaan Pegawai

### 1. Kriteria Pemberian Pembinaan Pegawai

Pegawai yang perlu mendapat pembinaan adalah pegawai yang berdasarkan hasil penilaian kinerjanya berada di kuadran 1, 2 dan 3 (warna merah). Dalam hasil penilaian kinerja perlu diperiksa apa faktor penyebab pegawai berada di kuadran tersebut. Dalam hal ini maka perlu dilakukan komunikasi untuk menggali permasalahan yang dihadapi.



Bagi pegawai yang menghadapi permasalahan pelanggaran disiplin, perlu diberikan pembinaan berupa pemberian sanksi disiplin sesuai dengan ketentuan yang terdapat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (“PP Disiplin PNS”). Sementara bagi pegawai yang menghadapi permasalahan karena keterbatasan kemampuan, maka akan diberikan pembinaan berupa *coaching*, *mentoring*, dan/atau *counseling* hingga pelatihan dan pengembangan kompetensi sepanjang diperlukan .

### 2. Mekanisme Pemberian Pembinaan Pegawai

Untuk memberikan kejelasan dalam pembinaan pegawai, berikut dijelaskan mekanisme atau tahapannya. Mekanisme pembinaan dibagi menjadi 2 (dua), yaitu pembinaan berupa pemberian sanksi disiplin dan pembinaan berupa *coaching*, *mentoring*, dan/atau *counseling*.

#### a. Pemberian Sanksi Disiplin

Bagi pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin selain diberikan *coaching*, *mentoring*, dan/atau *counseling* juga diberikan sanksi disiplin sebagaimana PP Disiplin PNS. Hukuman disiplin disesuaikan dengan jenis pelanggarannya (ringan, sedang, berat). Dengan demikian, pemberian sanksi disiplin juga mempertimbangkan jenis pelanggarannya.

Mekanisme:

- 1) input adalah pegawai yang berdasarkan hasil penilaian kinerja masuk kuadran 1, 2 dan 3 (pegawai yang kinerja, kompetensi dan potensinya rendah);
- 2) dilakukan komunikasi antara atasan langsung, unit SDM, dan pegawai yang bersangkutan untuk melihat permasalahan yang dihadapi pegawai (terkait pelanggaran disiplin yang dilakukan);
- 3) penilaian terkait sanksi disiplin yang akan dijatuhkan (ringan, sedang, berat); dan
- 4) pelaksanaan sanksi disiplin sesuai dengan ketentuan sebagaimana diatur dalam PP Disiplin PNS.

b. Pembinaan *Coaching*, *Mentoring*, dan/atau *Counseling*

Bagi pegawai yang membutuhkan pembinaan berupa *coaching*, *mentoring*, dan/atau *counseling*, maka dilakukan pembinaan, baik oleh atasan langsung maupun oleh pihak ketiga yang kompeten.

Mekanisme:

- 1) input adalah pegawai yang berdasarkan hasil penilaian kinerja masuk kuadran 1, 2 dan 3 (pegawai yang kinerja, kompetensi dan potensinya rendah);
- 2) dilakukan komunikasi antara atasan langsung, unit SDM, dan pegawai yang bersangkutan untuk melihat permasalahan yang dihadapi pegawai (terkait permasalahan yang dihadapi);
- 3) identifikasi kebutuhan pembinaan, yaitu apakah diperlukan *coaching*, *mentoring*, dan/atau *counseling*, baik oleh atasan langsung atau pihak ketiga yang kompeten; dan
- 4) pelaksanaan *coaching*, *mentoring*, dan/atau *counseling*.

C. Pelaksanaan Internalisasi Nilai LAN (IPIP)

1. Uraian Nilai LAN (IPIP)

Berdasarkan Peraturan Kepala LAN Nomor 5 Tahun 2015 tentang Kode Etik LAN bagi Pegawai Lembaga Administrasi Negara, nilai LAN dijabarkan sebagai berikut:

a. Integritas:

- 1) berkarya untuk kepentingan instansi/organisasi, dengan kata lain setiap pegawai pada saat bekerja harus mempunyai kontribusi untuk mencapai visi misi;
- 2) bertanggung jawab terhadap pencapaian organisasi;
- 3) satunya kata dan perbuatan;
- 4) jujur dan tidak munafik;
- 5) memiliki keikhlasan, komitmen dan kebulatan tekad;
- 6) bekerja sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dan konsisten terhadap suatu nilai atau prinsip;
- 7) bekerja sepenuh jiwa raga;
- 8) totalitas dalam bekerja (mencakup keikhlasan, pertanggung-jawaban atas pertanggung-jawaban); dan
- 9) tanggung jawab terhadap pekerjaan, terkait dengan moral.

b. Profesional:

- 1) memproduksi hasil kerja sesuai dengan keahlian;
- 2) kemandirian;
- 3) bekerja sesuai dengan standar bahkan melebihi harapan (berkinerja tinggi);
- 4) kompeten terhadap profesinya;
- 5) orientasi pada kualitas;
- 6) *continuous learning*;
- 7) tanggung jawab dan totalitas/ *passion* dan loyalitas;
- 8) dapat dipercaya;
- 9) menjunjung tinggi *code of conduct* dan *code of ethics*;
- 10) tepat waktu;
- 11) berusaha meningkatkan kompetensi diri;
- 12) memiliki keterampilan/ kemahiran; dan
- 13) lebih mengacu pada sifat seorang pekerja/pegawai untuk terus meningkatkan keahliannya agar dapat melakukan atau menjalankan pekerjaannya dengan rasa penuh tanggung jawab.

c. Inovatif:

- 1) *continuous improvement*;
- 2) *menghasilkan* sesuatu yang baru/kreatif: mudah, murah, cepat;
- 3) *think out of the box*;

- 4) adaptif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;
- 5) menghasilkan nilai tambah;
- 6) memberikan nilai kemanfaatan;
- 7) berani mengambil risiko;
- 8) *problem solving*;
- 9) kemampuan/menciptakan suatu yang baru yang bermanfaat;
- 10) penemuan ide (sesuatu/terobosan) baru; dan
- 11) inovasi yang dihasilkan sesuai dengan aturan yang ada.

d. Peduli:

- 1) rasa kebersamaan saling bantu;
- 2) cepat tanggap;
- 3) setia kawan;
- 4) gotong royong;
- 5) ramah, saling sapa, dan saling mengapa;
- 6) berbagi dan adil;
- 7) perhatian;
- 8) ikhlas dan tulus;
- 9) senyum, salam, sapa;
- 10) empati dan simpati;
- 11) melindungi dan menguatkan;
- 12) berbagi dan tidak egois;
- 13) merasakan apa yang dirasakan orang lain/memahami orang lain;
- 14) ikut serta dalam hal yang positif;
- 15) melindungi serta menolong orang lain;
- 16) mendengarkan orang lain; dan
- 17) kasih sayang.

2. Penyusunan Buku Saku Internalisasi Nilai LAN

Disadari bahwa pengejawantahan nilai-nilai LAN tersebut belum tersosialisasikan dengan baik sehingga implementasi dalam praktik kerja sehari-hari pun masih perlu digalakkan. Untuk mengakselerasi internalisasi nilai-nilai LAN tersebut maka perlu disusun Buku Saku

Internalisasi Nilai-Nilai IPIP yang memuat tindakan dasar yang wajib dilakukan atau dilarang untuk pegawai LAN.

Buku Saku Internalisasi Nilai-Nilai IPIP disusun secara sederhana yang di dalamnya memuat Kode Etik Pegawai LAN, termasuk *do and don't* (apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, yang wajib dilakukan dan dilarang) sehingga mudah dipahami dan mudah diikuti oleh seluruh pegawai LAN.

Berikut secara ringkas isi dari Buku Saku Internalisasi Nilai-Nilai IPIP.

a. Buku Saku Internalisasi Nilai-Nilai IPIP

1) *Do*:

- a) menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan sebagai pegawai LAN, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- b) mengutamakan kepentingan negara dan instansi (LAN) daripada kepentingan pribadi, seseorang dan/atau golongan;
- c) bersedia melakukan pengabdian sebagai PNS maupun pegawai LAN di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- d) menolak segala bentuk pemberian yang berkaitan dengan tugas dan fungsi sebagai pegawai LAN, kecuali penghasilan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e) memahami dan melaksanakan kebijakan dan/atau peraturan perundang-undangan yang bersifat umum maupun yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai pegawai LAN;
- f) memahami tugas dan fungsinya serta kontribusinya dalam pencapaian visi misi LAN;
- g) melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
- h) mengembangkan kreatifitas dalam melaksanakan pekerjaan/tidak terjebak dalam *business as usual*;



- i) menghindari hal-hal yang dapat membahayakan keamanan negara dan/atau institusi (LAN) atau merugikan keuangan negara dan/atau institusi;
- j) menggunakan barang milik negara untuk kepentingan kedinasan dan memelihara barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
- k) mampu bekerjasama dengan baik dengan atasan, bawahan, maupun teman sejawat; dan
- l) mampu bekerjasama dengan unit/instansi lain sesuai tugas dan kewenangannya.

2) *Don't:*

- a) menunjukkan sikap dan perilaku tercela (berdusta, malas, dan sebagainya);
- b) menyalahgunakan kewenangan dan/atau melibatkan diri dalam konflik kepentingan;
- c) menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional, perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing kecuali ditugaskan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian;
- d) memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen, atau surat berharga milik negara dan/atau institusi (LAN) secara tidak sah;
- e) melakukan kegiatan yang merugikan negara dan/atau institusi (LAN);
- f) bertindak sewenang-wenang terhadap pegawai lain;
- g) melakukan suatu tindakan/tidak melakukan suatu tindakan yang dapat mengakibatkan kerugian bagi *stakeholders* LAN;
- h) menerima atau meminta hadiah yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaan;
- i) terlibat dalam politik praktis (menjadi anggota parpol, simpatisan parpol, terlibat dalam kampanye, demo antipemerintah, dan lain sebagainya); dan

- j) terlibat dan atau menjadi pelaku dalam kegiatan kriminal (korupsi, terorisme, narkoba, perdagangan gelap, dan lain sebagainya).

BAB IV  
PENUTUP

Melalui penyusunan Pedoman ini diharapkan dapat memandu dengan baik pemberian penghargaan dan penegakan disiplin di LAN sehingga mendukung terwujudnya pegawai profesional dan organisasi yang berkinerja tinggi. Oleh karena itu, komitmen dan dukungan semua pihak menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan pedoman ini secara khusus, maupun IHRM LAN sebagai satu kesatuan sistem. Pedoman ini dapat terus disempurnakan dan diperbarui sesuai arah kebijakan organisasi dan tuntutan kebutuhan lingkungan strategisnya.