



PEDOMAN

**PERENCANAAN, PENGADAAN,
PENEMPATAN, PENGEMBANGAN
KARIR, PENGELOLAAN KINERJA,
SERTA DISIPLIN, PEMBERHENTIAN
DAN PENSIUN PEGAWAI ASN**

**FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS TANJUNGPURA**



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
FAKULTAS KEDOKTERAN

Jalan : Prof. Dr. H. Hadari Nawawi Pontianak 78124

Email: kedokteran@untan.ac.id Website: www.kedokteran.untan.ac.id

KEPUTUSAN
DEKAN FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS TANJUNGPURA
NOMOR: 7509/UN22.9/KP.04.12/2024

TENTANG

PEDOMAN PERENCANAAN, PENGADAAN, PENEMPATAN, PENGEMBANGAN
KARIER, PENGELOLAAN KINERJA, SERTA DISIPLIN, PEMBERHENTIAN DAN
PENSIUNAN PEGAWAI ASN FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS TANJUNGPURA

DEKAN FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS TANJUNGPURA

- Menimbang : a. bahwa untuk mewujudkan pemerintahan yang baik sesuai dengan tuntutan nasional dan tantangan global diperlukan sumber daya manusia aparatur yang profesional dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan;
- b. bahwa untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang professional tersebut diperlukan petunjuk agar sesuai dengan prosedur yang ditetapkan demi mendukung tercapainya visi dan misi Fakultas Kedokteran Universitas Tanjungpura;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, dan huruf b di atas, perlu ditetapkan dengan surat keputusan Dekan Fakultas Kedokteran Universitas Tanjungpura tentang Pedoman Perencanaan, Pengadaan, Penempatan, Pengembangan Karier, Pengelolaan Kinerja serta Displin, Pemberhentian dan Pensiunan Pegawai ASN Fakultas Kedokteran Universitas Tanjungpura.
- Mengingat : 1. Undang – Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
2. Undang-Undang RI Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);
3. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141);
4. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai negeri Sipil (Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembar Negara

5. Republik Indonesia Nomor 6037) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68);
6. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6264);
7. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 77);
8. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 202);
9. Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2017 tentang Statuta Universitas Tanjungpura (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1741);
10. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 26);
11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 28);
12. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 526);
13. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2021 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 654);
14. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 155);
15. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2023 tentang Pengadaan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja untuk Jabatan Fungsional (berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 725);
16. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Tanjungpura (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 328);
17. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil;

18. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Petunjuk Teknis Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil;
19. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2020 tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier Pegawai negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 1565);
20. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2021 tentang Tata Cara Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara (Berita negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 845);
21. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 384);
22. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2022 tentang Tata Cara Penugasan Pegawai Negeri Sipil Pada Instansi Pemerintah dan Di Luar Instansi Pemerintah;
23. Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 23445/M/06/2023 tanggal 6 April 2023 tentang Pemberhentian Rektor Universitas Tanjungpura Periode Tahun 2019 – 2023 dan Pengangkatan Rektor Universitas Tanjungpura Periode Tahun 2023 – 2027;
24. Keputusan Rektor Universitas Tanjungpura Nomor 0117/UN22/KP.08.01/2024 Tanggal 15 Februari 2024 tentang Pengangkatan Dekan Fakultas Kedokteran Universitas Tanjungpura Periode 2024-2028;
25. Keputusan Rektor Nomor 1397/UN22/HK.02/2022 tentang Pelimpahan Wewenang Pembuatan dan Penerbitan keputusan Dekan Fakultas, Direktur Program Pascasarjana, Ketua Lembaga, Dan Kepala Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Universitas Tanjungpura.

MEMUTUSKAN

Menetapkan : KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS TANJUNGPURA TENTANG PEDOMAN PERENCANAAN, PENGADAAN, PENEMPATAN, PENGEMBANGAN KARIER, PENGELOLAAN KINERJA, SERTA DISIPLIN, PEMBERHENTIAN DAN PENSIUNAN PEGAWAI ASN FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS TANJUNGPURA

KESATU : Pedoman Perencanaan, Pengadaan, Penempatan, Pengembangan Karier, Pengelolaan Kinerja, serta Disiplin, Pemberhentian dan Pensiunan Pegawai ASN Fakultas Kedokteran Universitas Tanjungpura ini tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dalam Surat Keputusan ini.

KEDUA : Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam keputusan ini akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Pontianak
Pada Tanggal 24 Juni 2024

A.N. REKTOR
DEKAN FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS TANJUNGPURA



ITA ARMYANTI
NIP 198110042008012011

**LAMPIRAN KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS
KEDOKTERAN UNIVERSITAS
TANJUNGPURA
NOMOR: 7509/UN22.9/KP.04.12/2024
TANGGAL: 24 JUNI 2024**

**PEDOMAN PERENCANAAN, PENGADAAN, PENEMPATAN, PENGEMBANGAN
KARIER, PENGELOLAAN KINERJA, SERTA DISIPLIN, PEMBERHENTIAN DAN
PENSIUNAN PEGAWAI ASN FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS
TANJUNGPURA**

I. PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Pada dasarnya, sumber daya manusia berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai perencana dan pelaksana merupakan penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu. Berangkat dari itu maka sangat penting SDM dimaksud untuk diutamakan dan diperhatikan pengelolaannya dengan baik. Baik untuk ketersediaannya maupun kompetensinya/ kemampuannya.

Ketersediaan sumber daya manusia sangat dibutuhkan karena diyakini bahwa ada rasio-rasio tertentu yang menjadi pedoman untuk penyelesaian suatu kegiatan ataupun pekerjaan. Jumlah SDM sangat menentukan dalam perhitungan efektif dan efisiennya. Penyelesaian pekerjaan, ketidak tepatan dalam penyediaan SDM dapat mengakibatkan tidak efektif dan efisiennya penyelesaian pekerjaan.

Kompetensi/kemampuan sumber daya manusia merupakan hal yang penting pula dalam mendukung capaian dan sasaran organisasi dalam menghadapi dersnya perkembangan teknologi. Organisasi tidak bisa lagi diam berpangku tangan, sudah pasti akan terlindas oleh jaman. Pada era sekarang ini bisa dibilang tidak bisa orang atau organisasi tidur di tengah hiruk pikuknya perkembangan di segala bidang. Ketersediaan sumber daya manusia yang berkemampuan tinggi sangat diperlukan.

Peran pentingnya SDM dalam organisasi adalah bahwa segala potensi sumber daya yang dimiliki manusia yang dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan baik secara pribadi individu maupun di dalam organisasi. Sumber daya tersebut yaitu waktu, tenaga dan kemampuan manusia benar-benar dapat dimanfaatkan secara terpadu dan secara optimal bagi kepentingan organisasi.

Sumber Daya Manusia sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan dan pencapaian tujuan organisasi. Apabila di dalam organisasi sudah memiliki modal besar, teknologi canggih, sumber daya alam melimpah namun tidak ada sumber daya manusia yang dapat mengelola dan memanfaatkannya maka tidak akan mungkin dapat meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itulah pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi itu sangat diperlukan sebagai unsur utama dan unsur pengendali keberhasilan organisasi.

Pada perguruan tinggi seperti Universitas Tanjungpura khususnya Fakultas Kedokteran memiliki SDM terdiri dari 2 (dua) bidang tugas, yaitu SDM sebagai tenaga pendidik atau dosen, dan SDM sebagai tenaga kependidikan. Tenaga Kependidikan berbeda dengan pendidik (dosen). Pendidik memiliki tugas utama mengajar, membimbing, dan memberikan penilaian kepada mahasiswa. Sementara itu, tenaga kependidikan lebih fokus pada dukungan administratif, teknis, dan operasional untuk kelancaran kegiatan pendidikan. Tenaga kependidikan merupakan komponen penting dalam ekosistem perguruan tinggi yang memastikan kelancaran penyelenggaraan pendidikan dan operasional perguruan tinggi secara keseluruhan.

Tugas dan Fungsi Tenaga Kependidikan Fakultas Kedokteran Universitas Tanjungpura secara umum adalah:

1. Pelaksanaan administrasi dan manajemen di fakultas;
2. Pengembangan dan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan;
3. Pelayanan teknis untuk mendukung kegiatan akademik;
4. Pengawasan dan pengendalian kegiatan operasional di fakultas;
5. Penyediaan informasi dan layanan kepada sivitas akademika.

Dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien, SDM khususnya tenaga kependidikan dituntut untuk bekerja secara profesional. Namun, pada kenyataannya, profesionalisme yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud. Penyebab utamanya karena terjadi ketidaksesuaian antara kompetensi SDM dengan jabatan yang didudukinya. Ketidaksesuaian tersebut, disebabkan oleh komposisi keahlian atau keterampilan SDM yang belum proporsional. Demikian pula pendistribusian SDM saat ini masih belum mengacu pada kebutuhan organisasi yang sebenarnya, dalam arti belum didasarkan pada beban kerja yang ada. Menumpuknya SDM di satu unit lain tanpa pekerjaan yang jelas dan kurangnya SDM di unit lain merupakan suatu contoh yang nyata dari permasalahan tersebut.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan perbaikan dalam pelaksanaan manajemen SDM ke arah yang lebih baik, terarah, mempunyai pola yang jelas, serta berkesinambungan (*sustainable*). Salah satu komponen yang sifatnya mendesak untuk ditata saat ini adalah perencanaan SDM, utamanya perencanaan untuk formasi pegawai. Selama ini perencanaan formasi ASN sebagai bagian manajemen kepegawaian belum sepenuhnya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

Oleh karena itu, perencanaan formasi harus didasarkan pada hasil perhitungan beban kerja organisasi sehingga formasi pegawai yang telah disusun dapat memenuhi kebutuhan organisasi untuk pelaksanaan tugas organisasi dalam mendukung pencapaian visi dan misinya.

B. Maksud dan Tujuan

Pedoman ini dimaksudkan sebagai acuan bagi Fakultas Kedokteran Universitas Tanjungpura untuk:

1. Merencanakan dan menghitung kebutuhan pegawai berdasarkan peraturan yang berlaku dalam rangka penyusunan formasi ASN di lingkungan Fakultas Kedokteran Universitas Tanjungpura;
2. Memahami Regulasi dan tahapan dalam proses pengadaan ASN;
3. Menempatkan pegawai ASN sesuai dengan kebutuhan yang diusulkan;
4. Melaksanakan pengelolaan kinerja pegawai berdasarkan peraturan yang berlaku;
5. Melaksanakan pengembangan karir dan kompetensi pegawai yang tepat;
6. Melaksanakan disiplin, pemberhentian dan pensiun pegawai.

Tujuan pedoman ini untuk:

1. Meningkatkan kualitas perencanaan kebutuhan pegawai yang rasional dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien;
2. Melaksanakan proses pengadaan sesuai regulasi yang sudah ditetapkan pemerintah;
3. Menempatkan pegawai sesuai kebutuhan dan kompetensi;
4. Melaksanakan pengelolaan kinerja pegawai secara periodik;
5. Melaksanakan pengembangan karir dan kompetensi pegawai secara berkelanjutan;
6. Melaksanakan disiplin, pemberhentian dan pensiun pegawai sesuai peraturan yang ditetapkan oleh Pemerintah.

C. Ruang Lingkup

Pedoman ini dipergunakan untuk menyusun perencanaan, pengadaan, penempatan, pengelolaan kinerja, pengembangan karir serta disiplin, pemberhentian dan pensiun ASN tenaga kependidikan di lingkungan Fakultas Kedokteran Universitas Tanjungpura.

II. KONSEP DASAR

A. PERENCANAAN KEBUTUHAN ASN

Peraturan yang berkaitan dengan perencanaan formasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) berdasarkan ketentuan Undang-Undang nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menyebutkan, yaitu:

- Pasal 1 ayat 1: “Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan diberikan penghasilan berdasarkan peraturan perundang-undangan”.
- Pasal 32 ayat 1: “Menteri menetapkan kebijakan perencanaan kebutuhan Pegawai ASN secara nasional berdasarkan prioritas nasional sesuai dengan rencana pembangunan jangka menengah nasional serta dengan mempertimbangkan kemampuan keuangan negara”.
- Pasal 32 ayat 2: “Kebijakan perencanaan kebutuhan Pegawai ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan panduan bagi Instansi Pemerintah dalam menyusun kebutuhan Pegawai ASN.
- Pasal 32 ayat 3: “Instansi Pemerintah menyusun rencana kebutuhan Pegawai ASN sesuai dengan kebijakan perencanaan kebutuhan Pegawai ASN sebagaimana dimaksud pada ayat (1).

Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 12 menyebutkan, yaitu:

- Kebutuhan PNS secara nasional ditetapkan oleh Menteri pada setiap tahun, setelah memperhatikan pendapat menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan dan pertimbangan teknis Kepala BKN.
- Pertimbangan teknis Kepala BKN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan kepada Menteri paling lambat akhir bulan Juli tahun sebelumnya.
- Berdasarkan pertimbangan teknis Kepala BKN sebagaimana dimaksud pada ayat (2), Menteri menyusun rencana pemenuhan kebutuhan PNS berdasarkan prioritas pembangunan nasional.
- Rencana pemenuhan kebutuhan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) disampaikan oleh Menteri kepada menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan untuk dimintakan pendapat paling lambat akhir bulan April untuk rencana pemenuhan kebutuhan PNS tahun berikutnya.

- Pendapat menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (4) disampaikan kepada Menteri paling lambat akhir bulan Mei untuk rencana pemenuhan kebutuhan PNS tahun berikutnya.
- Penetapan kebutuhan PNS pada setiap Instansi Pemerintah setiap tahun ditetapkan oleh Menteri paling lambat akhir bulan Mei tahun berjalan.

PP No. 49 Tahun 2018 Tentang Manajemen PPPK Pasal 4:

- Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PPPK berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.
- Penyusunan kebutuhan jumlah PPPK sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan.
- Penyusunan kebutuhan jumlah PPPK sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan satu kesatuan dengan penyusunan kebutuhan PNS.

1. Konsep Perencanaan SDM (Formasi)

- a) Proses yang sistematis dan strategis untuk memprediksi jumlah, jenis, kualifikasi, keahlian dan kompetensi SDM yang diinginkan di masa depan melalui analisis jabatan dan perhitungan beban kerja serta analisis faktor yang berpengaruh pada organisasi;
- b) Didasarkan pada arah Pembangunan Nasional dan Potensi Daerah;
- c) Merancang pengembangan SDM yang mendukung *strategic planning*, *operational planning* dan *human capital planning*, melalui pengisian formasi jabatan secara proaktif;
- d) Mengidentifikasi kebutuhan SDM (formasi) jangka pendek (1 tahun) dan jangka panjang (Proyeksi kebutuhan PNS 5 tahun).

2. Pedoman Penyusunan Kebutuhan Pegawai

- a) Setiap instansi wajib menyusun peta jabatan, kebutuhan, jumlah dan jenis jabatan ASN berdasarkan analisis jabatan dan Analisis Beban Kerja;
- b) Penyusunan jumlah dan jenis jabatan ASN dilakukan untuk 5 tahun yang dirinci setiap tahun berdasarkan prioritas kebutuhan jabatan;
- c) Penyusunan kebutuhan memperhatikan Nawacita dan RPJMN;
- d) Hasil penyusunan disampaikan ke Instansi Induk untuk diteruskan ke MenpanRB dan BKN dengan melampirkan Renstra Instansi;

- e) Rincian kebutuhan berisi nama jabatan, kualifikasi Pendidikan, jumlah alokasi dan unit penempatan;
- f) Nama jabatan fungsional disusun berdasarkan nama jabatan;
- g) Nama jabatan pelaksana disusun berdasarkan nama jabatan;
- h) Kualifikasi pendidikan merujuk pada nam Program Studi sebagaimana di atur dalam BAN PT.

a. Penataan Pegawai

- 1) Tahapan Persiapan
 - a) Melakukan Analisis Jabatan yang menghasilkan Informasi Jabatan meliputi: Uraian Jabatan, Syarat Jabatan, Peta Jabatan dan Kekuatan Pegawai;
 - b) Melakukan peninjauan kembali atas Informasi Jabatan;
 - c) Dapat menggunakan contoh informasi jabatan yang disusun oleh instansi lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 2) Tahapan Pelaksanaan
 - a) Menghitung kebutuhan pegawai dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
 - b) Menentukan katagori jumlah pegawai dengan cara membandingkan antara hasil perhitungan kebutuhan pegawai setiap jabatan dengan jumlah pegawai yang ada berupa katagori jumlah pegawai Kurang (K), Sesuai (S), dan Lebih (L);
 - c) Menganalisis kesenjangan antara profil pegawai dengan syarat jabatan;
 - d) Melakukan langkah-langkah tindak lanjut.

Contoh ANALISIS KESENJANGAN JABATAN					
1.	Unit Kerja	: Fakultas Kedokteran Universitas Tanjungpura			
2.	Nama Pegawai	: xxxxxxxx			
3.	Jabatan	: Pranata Komputer Ahli Muda			
No	Syarat Jabatan		Profil Pegawai	Analisa Kesenjangan Sesuai/Belum Sesuai	Tindak Lanjut
	Unsur	Uraian			
1	2	3	4	5	6
1	Pendidikan	S1 Manajemen/ Administrasi	S1	Sesuai	-
2	Diklat	Bendahara Pengeluaran	Pengelola Keuangan	Belum Sesuai	Diklat

3	Pengalaman Jabatan	Sub Koordinator Akademik	- Mengelola Ijazah lulusan Universitas Tanjungpura - Menangani kegiatan Akademi lainnya	Sesuai	-
4	Keahlian	Mengelola Keuangan	Menganalisis jumlah kebutuhan pengeluaran anggaran	Belum Sesuai	Diklat... ...
5	Keterampilan	Menganalisis Kebutuhan Pengeluaran anggaran dan faktor-faktor terkait	Mengklasifikasikan daftar kebutuhan pengeluaran anggaran dan faktor yg terkait keuangan	Sesuai	-

b. Penyusunan Kebutuhan

1) Tahapan Penyusunan Kebutuhan ASN

- a) Pembentukan Tim Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dengan persyaratan ASN yang telah mengikuti pelatihan dan/ atau bimbingan teknis analisis jabatan serta analisis beban kerja dan/ atau syarat objektif yang ditentukan oleh pejabat yang berwenang termasuk pengalaman dan kemampuan lain yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas tim;
- b) Menyusun Analisis Jabatan dengan pengumpulan data jabatan untuk di analisis, disusun, dan disajikan menjadi informasi jabatan dengan menggunakan metode tertentu;
- c) Menyusun Informasi Jabatan yang terdiri dari:
 - Nama Jabatan: Nama, Kode, Ikhtisar, Uraian Tugas, Tanggungjawab, dsb;
 - Syarat Jabatan: Pangkat, Pendidikan, Kursus/diklat, pengalaman kerja, keterampilan, dsb;
 - Peta Jabatan: susunan nama, tingkat jabatan, struktural/fungsional dari terendah hingga tertinggi.

CONTOH HASIL ANALISIS JABATAN DAN INFORMASI JABATAN

1. NAMA JABATAN :
2. KODE JABATAN :
3. UNIT KERJA :
 - a. JPT Utama :
 - b. JPT Madya :
 - c. JPT Pratama :
 - d. Administrator :
 - e. Pengawas :
 - f. Pelaksana :
 - g. Jabatan Fungsional :
4. IKTISAR JABATAN :
5. KUALIFIKASI JABATAN :

- a. Pendidikan Formal :
- b. Pendidikan & Pelatihan :
- c. Pengalaman Kerja :

6. TUGAS POKOK

NO	URAIAN TUGAS	HASIL KERJA	JUMLAH HASIL	WAKTU PENYELESAIAN (JAM)	WAKTU EFEKTIF	KEBUTUHAN PEGAWAI
1						
2						
3						
dst						
JUMLAH			
JUMLAH PEGAWAI					

Catatan: Hanya tugas pokok jabatan yang diisikan.

7. HASIL KERJA :

8. BAHAN KERJA :

NO	BAHAN KERJA	PENGGUNAAN DALAM TUGAS
1		
dst		

9. PERANGKAT KERJA:

NO	PERANGKAT KERJA	PENGGUNAAN UNTUK TUGAS
1		
dst		

10. TANGGUNG JAWAB:

No	URAIAN
1	
dst	

11. WEWENANG:

No	URAIAN
1	
dst	

12. KORELASI JABATAN:

NO	NAMA JABATAN	UNIT KERJA/ISNTANSI	DALAM HAL
1			
dst			

13. KONDISI LINGKUNGAN KERJA:

NO	ASPEK	FAKTOR
1		
dst		

14. RISIKO BAHAYA:

NO	NAMA RESIKO	PENYEBAB
1		
dst		

15. SYARAT JABATAN:

- a. Keterampilan kerja :
- b. Bakat Kerja :
- c. Temperamen Kerja :
- d. Minat Kerja :
- e. Upaya Fisik :
- f. Kondisi Fisik :
- 1) Jenis Kelamin :

d) Menyusun Analisis Beban Kerja

- Beban kerja ditetapkan berdasarkan tugas dan fungsi unit organisasi yang selanjutnya diuraikan menjadi rincian tugas yang diselesaikan pada jangka waktu tertentu.
- Standar kemampuan rata-rata pegawai dalam menyelesaikan tugas dapat diukur berdasarkan satuan waktu atau satuan hasil. Dari satuan waktu disebut dengan norma waktu. Sedangkan standar kemampuan dari satuan hasil disebut norma hasil.

e) Menyusun Peta Jabatan

Susunan nama dan tingkat jabatan structural dan fungsional yang tergambar dalam suatu struktur unit organisasi dari tingkat paling rendah sampai dengan yang tinggi.

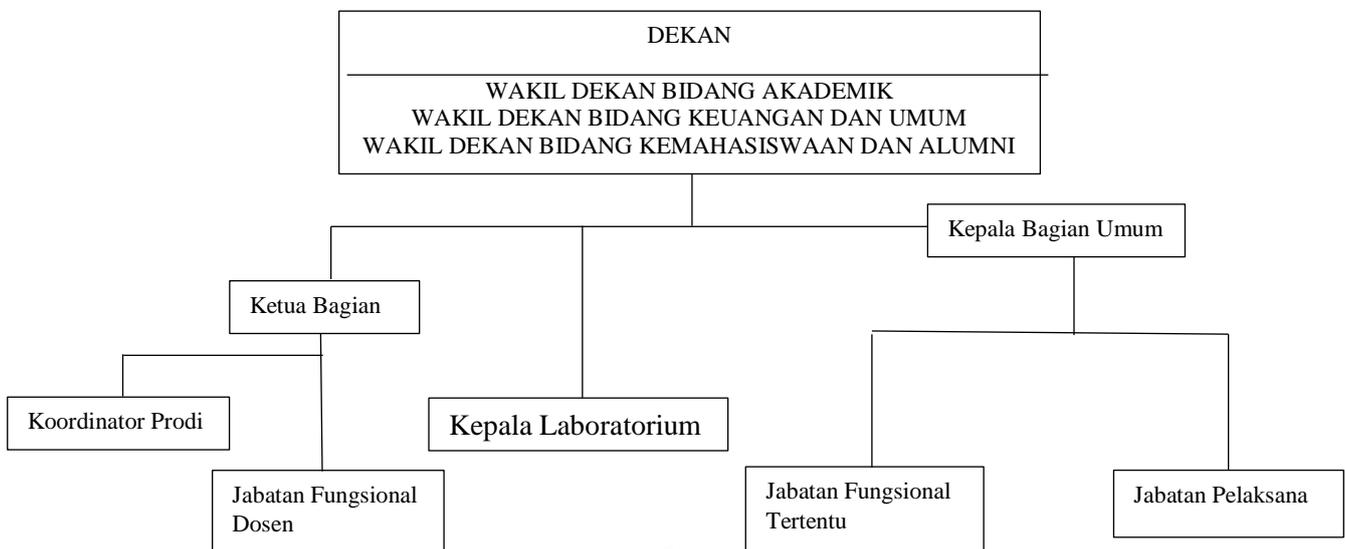
Komponen:

- Struktur Organisasi
- Daftar Susunan Jabatan (Struktural dan Fungsional)
- Bezzetting Pegawai (Kekuatan Pegawai Saat Ini)
- Kebutuhan Pegawai (hasil dari Analisis Beban Kerja)
- Tugas dan Fungsi Unit Organisasi

Contoh:

PETA JABATAN

FAKULTAS KEDOKTERAN UNIVERSITAS TANJUNGPURA



c. Teknik Penghitungan Beban Kerja

1) Norma Waktu

Norma waktu adalah standar kemampuan rata-rata pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diukur berdasarkan satuan waktu. Perhitungannya menggunakan rumus:

$$\text{Norma Waktu} = \frac{\text{orang x waktu}}{\text{hasil}}$$

Contoh:

Pengetik dalam waktu 30 menit dapat menghasilkan berapa lembar ketikan (misalnya 2 lembar ketikan).

$$\text{Norma Waktu} = \frac{1 \text{ pengetik x 30 menit}}{2 \text{ lembar}}$$

Dari contoh di atas, dapat ditetapkan bahwa rata-rata standar kemampuan seorang pengetik adalah 30 menit menghasilkan 2 lembar ketikan.

2) Norma Hasil

Norma hasil adalah standar kemampuan rata-rata pegawai dalam menyelesaikan tugas yang diukur berdasarkan satu satuan hasil yang dapat diperoleh dalam waktu tertentu. Perhitungannya menggunakan rumus:

$$\text{Norma Hasil} = \frac{\text{hasil}}{\text{orang x waktu}}$$

Contoh:

Analisis Jabatan untuk menghasilkan **1 uraian jabatan** diperlukan **waktu berapa lama** untuk menyelesaikannya (misalnya 90 menit).

$$\text{NORMA HASIL} = \frac{1 \text{ Uraian jabatan}}{1 \text{ Analis Jabatan x 90 menit}}$$

Dari contoh tersebut dapat ditetapkan bahwa rata-rata standar kemampuan seorang Analis Jabatan untuk menghasilkan 1 uraian jabatan diperlukan waktu 90 menit.

3) Waktu kerja

Waktu kerja yang dimaksud di sini adalah waktu kerja efektif, artinya waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja Efektif terdiri atas HARI KERJA EFEKTIF dan JAM KERJA EFEKTIF.

- a. Hari kerja efektif adalah jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

Jumlah Hari menurut kalender Hari
Jumlah Hari minggu dalam 1 tahun Hari
Jumlah Hari libur dalam 1 tahun Hari
Jumlah cuti dalam 1 tahun Hari
Hari libur dan cuti Hari
Hari kerja Efektif Hari

Catatan:

Hari libur dapat berupa hari libur nasional dan hari libur kedaerahan. Oleh karena itu, bagi tiap-tiap daerah dapat menghitung sendiri hari libur kedaerahannya.

- b. Jam kerja efektif adalah jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja (*allowance*) seperti buang air, melepas lelah, istirahat makan, dan sebagainya. *Allowance* diperkirakan rata-rata sekitar 30 % dari jumlah jam kerja formal. Dalam menghitung jam kerja efektif sebaiknya digunakan ukuran 1 minggu.

Contoh menghitung jam kerja efektif:

Jumlah jam kerja formal 1 minggu	400 menit
Allowance 30% x 400 menit	120 menit
Jam Kerja efektif 1 minggu	280 menit

Jumlah jam kerja formal dalam 1 minggu dihitung 8 jam per hari kali 5 hari.

d. Prinsip Penyusunan Formasi

Dalam penyusunan formasi hendaknya diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Setiap jenjang jabatan jumlah pegawainya sesuai dengan beban kerjanya;
- 2) Setiap perpindahan dalam posisi jabatan yang baik karena adanya mutasi atau promosi dapat dilakukan apabila tersedia posisi jabatan yang lowong;

3) Selama beban kerja organisasi tidak berubah komposisi jumlah pegawai tidak berubah.

e. Hal-hal Yang Mempengaruhi

Dalam menghitung formasi pegawai, perlu mengidentifikasi hal-hal yang mempengaruhi terjadinya perubahan dalam organisasi. Beberapa hal tersebut adalah:

1) Perubahan target-target

Setiap unit kerja dalam organisasi setiap kurun waktu tertentu menetapkan program-program yang didalamnya terkandung target yang akan menjadi beban pekerjaan. Target yang berubah akan mempengaruhi pula jumlah beban pekerjaan. Dengan demikian, beban kerja jabatan akan bergantung kepada ada tidaknya perubahan target dari program yang ditetapkan oleh unit kerjanya.

2) Perubahan fungsi-fungsi

Fungsi yang dimaksud disini adalah fungsi unit kerja. Perubahan fungsi unit kerja memiliki kecenderungan mempengaruhi bentuk kelembagaan. Dengan adanya perubahan fungsi unit berarti juga mempengaruhi peta jabatan.

3) Perubahan komposisi pegawai

Komposisi pegawai dapat digambarkan dalam penempatan pegawai dalam jabatan mengikuti peta jabatan yang ada. Perubahan komposisi pegawai berarti perubahan pula penempatannya, baik karena pension, promosi, mutasi, atau karena hal lain. Perubahan komposisi pegawai merupakan perubahan jumlah pegawai dalam formasi.

4) Perubahan lain yang mempengaruhi organisasi

Perubahan lain yang mempengaruhi organisasi dapat berupa perubahan kebijakan, misalnya pengalihan pencapaian program dari swakelola menjadi pelimpahan pekerjaan kepada pihak ketiga. Hal ini pada akhirnya akan mempengaruhi pula kepada jumlah beban kerja.

3. Teknik Penghitungan Formasi Pegawai

Dalam menghitung formasi pegawai, hendaknya diperhatikan beberapa hal, yaitu:

1) Memperkirakan kebutuhan pegawai;

2) Memperkirakan kebutuhan pegawai dimulai dengan penilaian program-program yang berdampak pada pelaksanaan tugas-tugas;

3) Perkiraan kebutuhan pegawai dinyatakan dalam jabatan dan syarat-syaratnya. Syarat dimaksud dapat berupa syarat yang pokok, misalnya syarat pendidikan, pelatihan, pengalaman, atau keahlian dan keterampilan;

- 4) Memperkirakan kebutuhan pegawai diperlukan inventarisasi data kepegawaian minimal 3 (tiga) tahun yang lalu;
- 5) Pencatatan data menjadi bagian dari dokumentasi data pada Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG). Dengan demikian, pencatatan data harus berkesinambungan.

Beberapa hal tersebut di atas hendaknya dipenuhi untuk menjamin kemudahan perhitungan dari tahun ke tahun. Selanjutnya, tahapan perhitungan formasi adalah seperti penjelasan di bawah ini.

a. Analisis Jabatan

Formasi pegawai harus dapat ditunjukkan dengan jumlah pegawai dalam jabatan. Maksudnya adalah agar setiap pegawai yang menjadi bagian dalam formasi memiliki kedudukan dalam jabatan yang jelas. Dengan demikian, sebelum dilakukan perhitungan formasi terlebih dahulu harus tersedia peta jabatan dan uraian jabatan yang tertata rapi. Peta jabatan dan uraian jabatan diperoleh dengan melakukan analisis jabatan. Oleh karenanya, analisis jabatan merupakan tahap awal dalam pelaksanaan perhitungan formasi.

b. Perkiraan Persediaan Pegawai

Persediaan pegawai adalah jumlah pegawai yang dimiliki oleh suatu unit kerja pada saat ini. Pencatatan data persediaan pegawai menjadi bagian yang tak terpisahkan dari perencanaan kepegawaian secara keseluruhan. Kemudian dalam kepentingannya dengan perhitungan formasi, persediaan pegawai perlu disusun perkiraan untuk beberapa tahun yang akan datang.

Perkiraan persediaan pegawai tahun yang akan datang merupakan perkiraan yang terdiri atas jumlah pegawai yang ada, dikurangi dengan jumlah pension dalam tahun yang bersangkutan. Pengurangan pegawai diluar pension seperti mutasi dan promosi sulit diramalkan. Oleh karena itu, pengurangan tersebut tidak perlu masuk dalam perkiraan, kecuali sudah ada rencana yang pasti.

Persediaan pegawai hendaknya dinyatakan dalam inventarisasi yang terlihat kualifikasinya. Langkah-langkah menetapkan persediaan pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Menyusun daftar jabatan beserta uraian ringkasnya (ikhtisar) disertai dengan syarat pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan syarat lain yang bukan menjadi syarat mental. Langkah ini dapat dinyatakan dalam tabel berikut:

Contoh:

Tabel 1: DAFTAR JABATAN
Unit Kerja: Bagian Umum Fakultas Kedokteran

No	Nama Jabatan	Iktisar Tugas	Syarat Jabatan				
			Pendidikan	Pelatihan	Pengalaman	Keahlian	Keterampilan
1	Kepala Bagian Umum	Memimpin kegiatan pelaksanaan layanan teknis dan administrasi di bidang akademik, kemahasiswaan, dan alumni serta urusan perencanaan, keuangan, kepegawaian, ketatalaksanaan, ketatausahaan, kerumahtanggaan, pengelolaan barang milik negara, penyiapan bahan kerja sama dan hubungan masyarakat, dan pelaporan di lingkungan fakultas	S1 Manajemen / Umum	Kepemimpinan Administrator	Pernah menduduki jabatan setara Kepala Sub Bagian	Bidang manajemen	
2.	Arsiparis	Mengelola arsip, baik arsip dinamis maupun statis, serta menjaga kerahasiaan, autentisitas, dan keamanan arsip. Mereka juga bertanggung jawab atas penataan, penyimpanan, perawatan, dan penyajian arsip sebagai informasi. Selain itu, arsiparis berperan dalam pembinaan kearsipan, pengelolaan sistem kearsipan, dan pengembangan teknologi kearsipan.	DIII/S1 Kearsipan	Pelatihan dan sertifikasi Teknis bidang kearsipan	Bekerja di bidang sekretariat	-	Administrasi dan kearsipan
3.	PLP	Pengelolaan laboratorium pendidikan, yang meliputi perencanaan, pengoperasian peralatan dan bahan, pemeliharaan, serta pengembangan kegiatan	DIII/S1 Kimia, Biologi, Analisis Kesehatan	Pelatihan teknis di bidang laboratorium dan sertifikasi kompetensi profesi	Bekerja di Laboratorium	-	Penggunaan peralatan laboratorium

No	Nama Jabatan	Iktisar Tugas	Syarat Jabatan				
			Pendidikan	Pelatihan	Pengalaman	Keahlian	Keterampilan
		laboratorium. Mereka juga berperan dalam membimbing, melatih, dan melakukan penelitian terkait pengelolaan laboratorium.					
4.	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst

- 2) Menyusun daftar pegawai menurut jabatan. Daftar pegawai memuat nama jabatan, nama pegawai, tahun pengangkatan, tahun pensiun, dan kualifikasi pegawai yang bersangkutan. Daftar pegawai dapat disusun dalam tabel berikut:

Contoh :

Tabel 2: DAFTAR PEGAWAI MENURUT JABATAN
Unit kerja: Bagian Umum Fakultas Kedokteran

Jabatan		Pegawai			Kualifikasi				
No	Nama	Nama	Diangkat	Pensiun	Pendidikan	Pelatihan	Pengalaman	Keahl	Ketrm
1	Kabag Umum	Wahyudi, S.P.,M.M.	2006	2034	S2 Manajemen	PKA	kasubag	-	-
2	Arsiparis Ahli Pertama	Caturiani, S.Sos.	2007	2027	S1 Ilmu Administrasi Negara	Ukom Arsiparis	kesekret	-	-
3	Pranata Lab. Pendidikan	Intan Sari Gustia, M.Ad.	2023	2035	DIII Analis Kimia	Ukom Laboratorium	Laboran	-	-
4	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst	dst

- 3) Membuat perkiraan perubahan komposisi pegawai yang akan pensiun, dan rencana promosi serta mutasi untuk mengetahui kemungkinan perubahan posisi pegawai dalam jabatan.

Contoh:

Tabel 3: PERKIRAAN PERUBAHAN KOMPOSISI PEGAWAI
Tahun 2025 s.d. 2027
Unit kerja: Bagian Umum Fakultas Kedokteran

Jabatan		Pegawai yang ada	Pensiun			Promosi			Mutasi		
No	Nama	
1	Kabag Umum	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-
2	Arsiparis	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-
3	PLP	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	Dst	dst

- 4) Membuat perkiraan persediaan pegawai untuk waktu yang ditentukan dengan inventarisasi pegawai yang sudah bersih. Inventarisasi pegawai bersih dimaksudkan sebagai inventarisasi yang sudah tidak mencantumkan lagi pegawai yang pensiun dalam waktu sampai perencanaan.

Contoh :

Tabel 4: PERKIRAAN PERSEDIAAN PEGAWAI
Tahun 2024 s.d. 2027
Unit kerja: Bagian Umum Fakultas Kedokteran

No	Nama jabatan	Pegawai yang ada	Persediaan		
			2025	2026	2027
1	Kepala Bagian Umum	1	1	1	0
2	Arsiparis Pertama	1	1	0	0
3	PLP Terampil	1	1	1	1
4	Dan seterusnya	3	3	2	1

4. Perhitungan Kebutuhan Pegawai

1) Perhitungan dengan Metoda Umum

Perhitungan dengan metoda umum adalah perhitungan untuk jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu yang belum ditetapkan standar kebutuhannya oleh instansi Pembina. Perhitungan kebutuhan pegawai dalam jabatan tersebut menggunakan acuan dasar data pegawai yang ada serta peta dan uraian jabatan. Oleh karena itu, alat pokok yang dipergunakan dalam menghitung kebutuhan pegawai adalah uraian jabatan yang tersusun rapi. Pendekatan yang dapat dilakukan untuk menghitung kebutuhan pegawai adalah mengidentifikasi beban kerja melalui:

- Hasil kerja
- Objek kerja

- Peralatan kerja
- Tugas per tugas jabatan

a) Pendekatan Hasil Kerja

Hasil kerja adalah produk atau output jabatan. Metoda dengan pendekatan hasil kerja adalah menghitung formasi dengan mengidentifikasi beban kerja dari hasil kerja jabatan. Metoda ini dipergunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya fisik atau bersifat kebendaan, atau hasil kerja non fisik tetapi dapat dikuantifisir. Perlu diperhatikan, bahwa metoda ini efektif dan mudah digunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya hanya satu jenis.

Dalam menggunakan metoda ini, informasi yang diperlukan adalah:

- wujud hasil kerja dan satuannya;
- jumlah beban kerja yang tercemin dari target hasil kerja yang harus dicapai;
- standar kemampuan rata-rata untuk memperoleh hasil kerja.

Rumus menghitung dengan pendekatan metoda ini adalah:

$$\frac{\sum \text{Beban kerja}}{\text{Standar kemampuan Rata-rata}} \times 1 \text{ orang}$$

Contoh:

Jabatan	: Pengentri Data
Hasil kerja	: Data entrian
Beban kerja/ Target Hasil	: 200 data entrian setiap hari
Standar kemampuan pengentrian	: 30 data per hari

Perhitungannya adalah:

$$\frac{200 \text{ data entrian}}{30 \text{ data entrian}} \times 1 \text{ orang} = 6,67 \text{ orang'}$$

Dibulatkan menjadi 7 orang

b) Pendekatan Objek Kerja

Objek kerja yang dimaksud disini adalah objek yang dilayani dalam pelaksanaan pekerjaan. Metoda ini dipergunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung dari jumlah objek yang harus dilayani. Sebagai contoh, Dokter melayani pasien, maka objek kerja jabatan Dokter adalah pasien. Banyaknya volume pekerjaan Dokter tersebut dipengaruhi oleh banyaknya pasien.

Metode ini memerlukan informasi:

- wujud objek kerja dan satuan;
- jumlah beban kerja yang tercemin dari banyaknya objek yang harus dilayani;
- standar kemampuan rata-rata untuk melayani objek kerja.

Rumus menghitung dengan pendekatan metoda ini adalah:

$$\frac{\text{Objek kerja}}{\text{Standar kemampuan Rata-rata}} \times 1 \text{ orang}$$

Contoh:

Jabatan	: Laboran
Objek kerja	: mahasiswa praktikum
Beban kerja	: 150 mahasiswa per hari
Standar kemampuan melayani mahasiswa	: 50 mahasiswa per hari
150 mahasiswa	
—————	x 1 laboran = 3 orang Laboran
50 mahasiswa	

c) Pendekatan Tugas per tugas jabatan

Metoda ini adalah metoda untuk menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam. Hasil beragam artinya hasil kerja dalam jabatan banyak jenisnya.

Informasi yang diperlukan untuk dapat menghitung dengan metoda ini adalah:

- uraian tugas beserta jumlah beban untuk setiap tugas;
- waktu penyelesaian tugas;
- jumlah waktu kerja efektif per hari rata-rata.

Rumusnya adalah:

$$\frac{\sum \text{Waktu penyelesaian tugas}}{\sum \text{Waktu kerja efektif}}$$

Waktu penyelesaian tugas disingkat WPT. Sedangkan waktu kerja Efektif disingkat WKE.

Contoh :

Jabatan : **Pengadministrasi Umum**

NO.	URAIAN TUGAS	BEBAN TUGAS	S K R	W P T
1	2	3	4	5 (3x4)
1	mengetik surat	70 lb/hari	12 menit/lb	840 menit
2	mengagenda surat	24 surat/hari	6 menit/surat	144 menit
3	mengarsip surat	24 surat/hari	5 menit/surat	120 menit
4	melayani tamu	4 tamu/hari	6 menit/tamu	24 menit
5	menyusun laporan daftar hadir	1 laporan/hari	30 menit/lap	30 menit
6	mengadministrasi kepegawaian	16 data/hari	90 menit/data	1.440 menit
7	dan seterusnya	→	→	n menit
Σ W P T				2.598 + n menit

Jumlah waktu kerja rata-rata per hari yang ditetapkan sebagai waktu efektif adalah 318 menit per hari. Jadi jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk jabatan pengadministrasi umum adalah:

$$\frac{2.598 \text{ menit}}{318 \text{ menit}} \times 1 \text{ orang} = 8,16 \text{ orang dibulatkan } 8 \text{ orang.}$$

Hasil perhitungan kebutuhan formasi ASN dapat diimplementasikan secara efektif apabila:

- 1) Organisasi yang disusun benar-benar diarahkan untuk melaksanakan misinya secara efektif dan efisien dalam rangka mewujudkan visi yang ditetapkan.
- 2) Setiap unit organisasi, tersusun dari jabatan –jabatan yang dibutuhkan oleh organisasi induknya dengan tugas-tugasnya yang jelas serta beban kerjanya terukur.
- 3) Setiap jabatan mempunyai standar kompetensi yang jelas bagi pegawai yang akan mendudukinya.
- 4) Setiap jabatan mempunyai standar kinerja.

Dengan demikian, agar dapat menghitung formasi yang dapat dipertanggungjawabkan, maka Fakultas Kedokteran Universitas Tanjungpura harus memiliki data kepegawaian

yang terurai untuk berbagai kepentingan keputusan kepegawaian. Salah satunya adalah dimiliki sistem informasi manajemen kepegawaian (SIMPEG) yang memuat daftar jabatan beserta uraiannya yang disertai dengan data pegawai yang ada menurut jabatannya.

B. PENGADAAN ASN

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2024 tentang Pengadaan Pegawai Aparatur Sipil Negara Pasal 2 Pengadaan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk:

- a. pemenuhan kebutuhan Pegawai ASN yang tepat sasaran, tepat jumlah, dan tepat guna; dan
- b. peningkatan kualitas pelayanan publik untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan pelayanan kepada masyarakat.

Pada Pasal 3 menyatakan Pengadaan Pegawai ASN dilaksanakan berdasarkan prinsip:

- a. kompetitif;
- b. adil;
- c. objektif;
- d. transparan;
- e. bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme; dan
- f. tidak dipungut biaya.

Pada Pasal 4 menyatakan Pengadaan Pegawai ASN dilaksanakan untuk memperoleh ASN yang:

- a. memiliki karakteristik pribadi selaku penyelenggara pelayanan publik;
- b. mampu berperan sebagai perekat Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- c. memiliki intelegensia yang tinggi untuk pengembangan kapasitas dan kinerja organisasi;
- d. memiliki keterampilan, keahlian, dan perilaku sesuai dengan tuntutan Jabatan; dan
- e. memiliki kemampuan mengakselerasi fungsi dan tugas organisasi.

Jenis pengadaan Pegawai ASN dapat berupa Jabatan Fungsional dan Jabatan Pelaksana yang ditetapkan dengan Keputusan Menteri, terdiri atas:

- a. Pegawai Negeri Sipil (PNS);
- b. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Ketentuan Pengadaan Pegawai ASN adalah sebagai berikut:

- a. Pengadaan Pegawai ASN dilaksanakan berdasarkan kebijakan perencanaan kebutuhan Pegawai ASN secara nasional yang ditetapkan oleh Menteri.
- b. Instansi Pemerintah menyusun rencana kebutuhan Pegawai ASN sesuai dengan kebijakan perencanaan kebutuhan Pegawai ASN;
- c. Instansi Pemerintah menyusun kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan ASN untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan.
- d. Penyusunan kebutuhan Pegawai ASN disusun dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan ketersediaan anggaran belanja pegawai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- e. Penyusunan kebutuhan Pegawai ASN dilakukan pada sistem elektronik.
- f. Kebutuhan Pegawai ASN ditetapkan dengan Keputusan Menteri setelah memperhatikan pendapat menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan dan pertimbangan teknis kepala BKN.

Pengadaan Pegawai ASN dilakukan secara nasional atau tingkat instansi. Pengadaan ASN secara nasional dilaksanakan untuk mengisi kebutuhan ASN pada Jabatan Pelaksana dan Jabatan Fungsional jenjang pemula, terampil, ahli pertama, dan ahli muda. Pengadaan Pegawai ASN secara nasional dilakukan oleh:

- a. Panitia seleksi nasional;
- b. Panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN; dan
- c. Instansi pembina Jabatan Fungsional.

Pengadaan ASN tingkat instansi dilaksanakan untuk mengisi kebutuhan PPPK pada Jabatan Fungsional setelah mendapatkan penetapan kebutuhan yang ditetapkan dengan Keputusan Menteri. Pengadaan Pegawai ASN tingkat instansi dilakukan oleh:

- a. Panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN; dan/atau
- b. Instansi Pembina Jabatan Fungsional dengan melibatkan unsur dari kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang aparatur negara dan BKN.

Jenis penetapan kebutuhan Pegawai ASN ditetapkan dengan Keputusan Menteri dibagi menjadi:

- a. Penetapan kebutuhan Umum;
- b. Penetapan kebutuhan khusus.

1. Panitia Pengadaan ASN

Dalam rangka menjamin objektivitas pengadaan Pegawai ASN secara Nasional, Menteri membentuk Panitia Seleksi Nasional yang diketuai oleh Kepala BKN dengan susunan sebagai berikut:

- a. Tim pengarah bertugas memberikan arahan terkait kebijakan pengadaan Pegawai ASN;
- b. Tim pelaksana bertugas melaksanakan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi dalam rangka pencapaian tujuan pelaksanaan pengadaan Pegawai ASN yang objektif, transparan, akuntabel, dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme;
- c. Tim pengawas bertugas menyusun desain pengawasan pengadaan Pegawai ASN;
- d. Tim audit teknologi memiliki tugas melakukan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi dalam rangka audit teknologi pengadaan Pegawai ASN;
- e. Tim pengamanan teknologi bertugas melakukan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi dalam rangka pengamanan teknologi pengadaan Pegawai ASN;
- f. Tim penjamin mutu memiliki tugas menyusun perencanaan pelaksanaan dan menjamin seluruh proses pelaksanaan seleksi pengadaan Pegawai ASN sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan;
- g. Sekretariat tim pengarah bertugas memberikan dukungan administratif kepada tim pengarah dalam rangka kelancaran pelaksanaan pengadaan Pegawai ASN;
- h. Tim penyusun naskah soal seleksi bertugas menyusun naskah soal seleksi pada pengadaan Pegawai ASN.

Instansi Pemerintah dalam pelaksanaan Pengadaan Pegawai ASN, Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) membentuk susunan dan mekanisme kerja panitia seleksi pengadaan Pegawai ASN yang mempunyai tugas:

- a. Menyusun jadwal pelaksanaan seleksi pengadaan Pegawai ASN setelah mendapatkan jadwal pelaksanaan seleksi secara nasional dengan berkoordinasi dengan Panselnas;
- b. Mengumumkan pengadaan Pegawai ASN secara terbuka;
- c. Melakukan seleksi administrasi terhadap berkas lamaran dan dokumen persyaratan lainnya sebagaimana tercantum dalam pengumuman;
- d. Menyiapkan sarana pelaksanaan SKD dan SKB untuk pengadaan PNS;
- e. Menyiapkan sarana pelaksanaan seleksi kompetensi dan wawancara untuk pengadaan PPPK;
- f. Melaksanakan SKD dan SKB untuk pengadaan PNS;
- g. Melaksanakan seleksi kompetensi dan wawancara untuk pengadaan PPPK;
- h. Mengumumkan hasil seleksi administrasi, hasil SKD, dan hasil SKB untuk pengadaan PNS;
- i. Mengumumkan hasil seleksi administrasi serta hasil integrasi seleksi kompetensi dan wawancara untuk pengadaan PPPK; dan

- j. Mengusulkan seleksi Kompetensi Bidang tambahan dan/atau seleksi Kompetensi Teknis tambahan jika diperlukan kepada Menteri untuk mendapatkan persetujuan.

2. Tahapan Pengadaan ASN

Pengadaan Pegawai ASN tingkat instansi dilakukan melalui tahapan:

a. Perencanaan

- 1) jadwal pengadaan Pegawai ASN yang ditetapkan oleh PPK setelah mendapatkan persetujuan dari Kepala BKN, diumumkan oleh masing-masing Instansi Pemerintah yang ditembuskan kepada Menteri dan Kepala BKN;
- 2) Prasarana yang berupa peraturan, pedoman, dan petunjuk teknis pelaksanaan pengadaan Pegawai ASN;
- 3) Sarana yang diperlukan untuk tempat pendaftaran khusus bagi penyandang disabilitas dan petugas pembaca bagi tuna netra.

Panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN menyediakan layanan bantuan serta media sosial resmi yang dimuat dalam SSCASN. Panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN dapat melakukan:

- 1) Pengelompokan kebutuhan bagi Instansi Pusat jika diperlukan;
- 2) Penyusunan pedoman seleksi Kompetensi Bidang tambahan untuk Pengadaan PNS jika diperlukan;
- 3) Penyusunan pedoman seleksi Kompetensi Bidang selain menggunakan CAT BKN untuk pengadaan PNS jika diperlukan;
- 4) Penyusunan pedoman seleksi Kompetensi Teknis tambahan untuk Pengadaan PPPK jika diperlukan; dan
- 5) Penyusunan pedoman seleksi untuk pengadaan Pegawai ASN pada tingkat instansi jika diperlukan.

Penetapan kebutuhan untuk pengadaan Pegawai ASN pada tingkat instansi dilakukan oleh Menteri dengan memperhatikan usulan dari Instansi Pemerintah dan pendapat Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan. Selain itu juga memperhatikan rekomendasi perhitungan kebutuhan dari Instansi Pembina Jabatan Fungsional. Panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN dan/atau BKN menyediakan aksesibilitas di lingkungan tempat pelaksanaan seleksi bagi pelamar penyandang disabilitas sesuai dengan ragam kedisabilitasannya. Panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN dan/atau BKN memberikan penambahan waktu dan menyediakan pendamping atau aplikasi

pendukung saat pelaksanaan seleksi kompetensi bagi pelamar penyandang disabilitas sensorik netra.

b. Pengumuman Lowongan

- 1) Pengumuman lowongan dilakukan oleh Panselnas dan panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN.
- 2) Panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN mengunggah tautan pengumuman lowongan pada pengadaan Pegawai ASN secara nasional melalui SSCASN.
- 3) Pengumuman lowongan dilaksanakan paling singkat selama 15 (lima belas) hari kalender.
- 4) Pengumuman lowongan paling sedikit memuat:
 - a) jenis pengadaan;
 - b) nama Jabatan;
 - c) jumlah lowongan Jabatan;
 - d) unit kerja penempatan;
 - e) kualifikasi pendidikan atau sertifikasi;
 - f) rentang penghasilan per Jabatan;
 - g) deskripsi Jabatan;
 - h) alamat dan tempat lamaran ditujukan;
 - i) jadwal tahapan seleksi;
 - j) syarat yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar;
 - k) tata cara pendaftaran dan seleksi; dan
 - l) layanan bantuan serta media sosial resmi yang dikelola masing-masing Instansi Pemerintah.

c. Pelamaran

Persyaratan bagi seorang pelamar ASN adalah warga Negara Indonesia dengan prosedur sebagai berikut:

- a) Usia paling rendah 18 (delapan belas) tahun dan paling tinggi 35 (tiga puluh lima) tahun pada saat melamar PNS;
- b) Usia paling rendah 20 (dua puluh) tahun dan paling tinggi 1 (satu) tahun sebelum batas usia tertentu pada Jabatan yang akan dilamar sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan pada saat melamar PPPK;

- c) Tidak pernah dipidana dengan pidana penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap karena melakukan tindak pidana dengan pidana penjara 2 (dua) tahun atau lebih;
- d) Tidak pernah diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat sebagai PNS, PPPK, prajurit Tentara Nasional Indonesia, anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia, atau diberhentikan tidak dengan hormat sebagai pegawai swasta;
- e) Tidak berkedudukan sebagai calon PNS, PNS, prajurit Tentara Nasional Indonesia, atau anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia;
- f) Tidak menjadi anggota atau pengurus partai politik atau terlibat politik praktis;
- g) Memiliki kualifikasi pendidikan sesuai dengan persyaratan Jabatan;
- h) Memiliki kompetensi yang dibuktikan dengan sertifikasi keahlian tertentu yang masih berlaku dari lembaga profesi yang berwenang untuk Jabatan yang mempersyaratkan;
- i) Sehat jasmani dan rohani sesuai dengan persyaratan Jabatan yang dilamar;
- j) Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia atau negara lain yang ditentukan oleh Instansi Pemerintah; dan
- k) Persyaratan lain sesuai kebutuhan Jabatan yang ditetapkan oleh PPK.

Selain itu ada persyaratan umum yang harus dipenuhi seorang pelamar, yaitu:

- a) Tidak pernah melakukan dan/atau terlibat tindakan pelanggaran seleksi;
- b) Tidak berstatus sebagai peserta lulus seleksi calon ASN yang sedang dalam proses pengusulan penetapan nomor induk pegawai;
- c) Memiliki pengalaman terkait dengan bidang tugas Jabatan yang dilamar untuk pelamar PPPK yang ditetapkan oleh Menteri terkait.
- d) Dalam hal PPPK melamar pada lowongan jenis pengadaan PNS atau pengadaan PPPK, yang bersangkutan wajib memenuhi Masa Perjanjian Kerja minimal 1 (satu) tahun dan telah mendapatkan persetujuan dari PPK atau Pyb.

d. Seleksi

Seleksi untuk pengadaan PNS terdiri atas 3 (tiga) tahap:

- a) Seleksi administrasi;
- b) SKD;
- c) SKB.

Seleksi untuk pengadaan PPPK terdiri atas 2 (dua) tahap:

- a) Seleksi Administrasi;

b) Seleksi kompetensi.

1) **Seleksi Administrasi**

Seleksi administrasi dilakukan untuk mencocokkan persyaratan administrasi dan kualifikasi dengan dokumen pelamaran. Seleksi administrasi dilaksanakan oleh panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN. Hasil seleksi administrasi diumumkan secara terbuka. Jika dokumen pelamaran tidak memenuhi persyaratan administrasi, pelamar dinyatakan tidak lulus seleksi administrasi. Pelamar yang telah dinyatakan lulus seleksi administrasi dapat mengikuti SKD dan SKB untuk pengadaan PNS atau mengikuti seleksi kompetensi untuk pengadaan PPPK.

Pelamar yang keberatan terhadap hasil seleksi administrasi dapat mengajukan sanggah paling lama 3 (tiga) hari kalender sejak hasil seleksi administrasi diumumkan. Sanggah diajukan melalui SSCASN. Panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN dapat menerima alasan sanggah jika kesalahan bukan berasal dari pelamar. Panitia seleksi instansi dapat menolaka alasan sanggah jika kesalahan berasal dari pelamar. Jika alasan sanggah pelamar diterima, panitia seleksi instansi dapat mengumumkan ulang hasil seleksi administrasi paling lama 7 (tujuh) hari kalender sejak berakhirnya waktu pengajuan sanggah.

2) **SKD**

Pelaksanaan SKD menggunakan CAT BKN guna untuk menilai kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki oleh pelamar dengan standar kompetensi dasar PNS. SKD meliputi:

- a) Tes wawasan kebangsaan;
- b) Tes intelegensia umum;
- c) Tes karakteristik pribadi.

Panitia seleksi instansi berkoordinasi dengan Ketua Panselnas dalam pelaksanaan SKD. Hasil SKD seluruh pelamar disampaikan oleh ketua Panselnas kepada PPK masing-masing instansi melalui SSCASN. Hasil kelulusan SKD ditetapkan dengan keputusan Ketua Panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN dan diumumkan oleh setiap instansi berdasarkan hasil seleksi kepada seluruh pelamar. Instansi dan BKN wajib memastikan hasil SKD yang diumumkan kepada seluruh pelamar sama dengan hasil akhir SKD yang ditampilkan pada layar monitor tempat diadakan SKD atau media lain saat pelaksanaan SKD. Pengumuman hasil SKD ditentukan paling banyak 3 (tiga) kali jumlah kebutuhan Jabatan berdasarkan peringkat tertinggi dari

yang memenuhi Nilai Ambang Batas. Jika terdapat pelamar yang memperoleh nilai SKD sama dan berada pada batas 3 (tiga) kali jumlah kebutuhan Jabatan, penentuan kelulusan SKD secara berurutan mulai dari nilai tes karakteristik pribadi, tes intelegensia umum, sampai dengan tes wawasan kebangsaan. Jika masih sama dan berada pada batas 3 (tiga) kali jumlah kebutuhan Jabatan, terhadap pelamar dapat diikutkan SKB.

3) SKB

SKB dilakukan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi bidang yang dimiliki oleh pelamar dengan standar kompetensi bidang sesuai dengan kebutuhan Jabatan. SKB menggunakan CAT BKN. Instansi Pemerintah berkoordinasi dengan ketua Panselnas dalam pelaksanaan SKB.

Materi SKB untuk Jabatan Fungsional disusun oleh instansi pembina JF dan diintegrasikan ke dalam bank soal pada CAT BKN. Materi SKB untuk Jabatan Pelaksana disusun oleh instansi teknis Jabatan Pelaksana atau dapat menggunakan soal SKB yang sesuai atau masih satu rumpun dengan JF terkait. Selain Materi SKB dengan CAT BKN materi SKB dapat berupa:

- a) Psikotes;
- b) Tes potensi akademik;
- c) Tes kemampuan bahasa asing;
- d) Tes kesehatan jiwa;
- e) Tes kesegaran jasmani/tes kesamaptaan;
- f) Tes praktek kerja;
- g) Uji penambahan nilai dari sertifikat kompetensi;
- h) Wawancara; dan/atau
- i) Tes lain sesuai persyaratan Jabatan.

4) Seleksi Kompetensi

Seleksi kompetensi menggunakan CAT BKN dilakukan untuk menilai kesesuaian Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural yang dimiliki oleh pelamar dengan standar kompetensi Jabatan. Materi seleksi Kompetensi Teknis disusun oleh instansi pembina JF dan/atau instansi teknis Jabatan Pelaksana untuk selanjutnya diintegrasikan ke dalam bank soal CAT BKN. Materi seleksi Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural disusun oleh tim penyusun naskah soal seleksi di bawah

koordinasi Panselnas untuk selanjutnya diintegrasikan ke dalam bank soal CAT BKN.

Seleksi pengadaan PPPK dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Penilaian integritas dan moralitas dilaksanakan dengan wawancara dengan metode CAT BKN.

Selain seleksi kompetensi dan wawancara dengan menggunakan CAT BKN, instansi yang melaksanakan pengadaan Pegawai ASN dapat melaksanakan seleksi kompetensi dan wawancara dengan mengacu pada standar kompetensi Jabatan Fungsional paling sedikit memuat:

- a) Jenis seleksi kompetensi;
- b) Pokok substansi yang dinilai pada setiap jenis tes dan kriteria penilaiannya;
- c) Kompetensi penguji/lembaga penguji pada setiap jenis tes;
- d) Bobot penilaian setiap jenis tes;
- e) Sifat setiap jenis tes yang menggugurkan atau tidak menggugurkan; dan
- f) Formulir atau aplikasi resmi yang dipergunakan untuk tes dan/atau penilaian.

5) Seleksi Kompetensi Teknis Tambahan

Instansi Pemerintah yang melaksanakan pengadaan Pegawai ASN dapat melaksanakan seleksi kompetensi teknis tambahan dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Seleksi Kompetensi Teknis tambahan diberikan bobot kumulatif paling tinggi 50% (lima puluh persen) dari nilai seleksi Kompetensi Teknis secara keseluruhan; dan
- b) Dalam hal terdapat jenis/bentuk tes wawancara pada seleksi Kompetensi Teknis tambahan selain dengan CAT BKN, diberikan bobot paling tinggi 10% (sepuluh persen) dari nilai seleksi Kompetensi Teknis secara keseluruhan.

Seleksi kompetensi teknis tambahan dilaksanakan bagi peserta yang telah memenuhi Nilai Ambang Batas kumulatif seleksi Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural serta Nilai Ambang Batas Wawancara. Seleksi Kompetensi Teknis tambahan merupakan bagian dari seleksi Kompetensi Teknis. Instansi Pemerintah yang menyelenggarakan seleksi Kompetensi Teknis tambahan selain CAT BKN menyusun pedoman seleksi Kompetensi Teknis tambahan paling sedikit memuat:

- a) Jenis tes tambahan;
- b) Pokok substansi yang dinilai pada setiap jenis tes dan kriteria penilaiannya;
- c) Kompetensi penguji/lembaga penguji pada setiap jenis tes;
- d) Bobot penilaian setiap jenis tes;
- e) Sifat setiap jenis tes yang menggugurkan atau tidak menggugurkan; dan
- f) Formulir atau aplikasi resmi yang dipergunakan untuk tes dan/atau penilaian.

Pedoman disampaikan kepada Menteri untuk mendapatkan persetujuan dengan tembusan ketua Panselnas, paling lambat 10 (sepuluh) hari kalender sebelum pengumuman lowongan.

6) Pengolahan Hasil Akhir Seleksi

- a) Pelamar dinyatakan lulus seleksi jika memenuhi Nilai Ambang Batas dan/atau berperingkat terbaik.
- b) Ketentuan kelulusan seleksi dengan Keputusan Menteri.
- c) Nilai Ambang Batas ditetapkan dengan Keputusan Menteri.
- d) Bagi pelamar pengadaan PPPK dapat diberikan penambahan nilai seleksi Kompetensi Teknis apabila memiliki sertifikat kompetensi dan/atau ketentuan lain yang ditetapkan dengan Keputusan Menteri.
- e) Jenis dan bobot sertifikat kompetensi diusulkan oleh instansi pembina JF untuk mendapat persetujuan Menteri.
- f) Instansi pembina JF dapat mengusulkan bobot sertifikat kompetensi paling tinggi 10% (sepuluh persen) dari nilai paling tinggi Kompetensi Teknis.

Pengolahan hasil akhir seleksi terdiri atas:

- a) Pengolahan hasil integrasi nilai SKD dengan bobot sebesar 40% dan SKB sebesar 60%.
- b) Pengolahan hasil nilai akhir seleksi kompetensi dan wawancara untuk pengadaan PPPK.

Hasil pengolahan integrasi nilai SKD dan nilai SKB disampaikan kepada ketua panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN masing-masing dan tim pengarah beserta tim pengawas Panselnas secara daring, untuk selanjutnya diumumkan oleh PPK.

Dalam hal pelamar memperoleh nilai akhir yang sama sebagaimana dimaksud pada ayat (2), penentuan kelulusan akhir secara berurutan didasarkan pada:

- a) Nilai Kompetensi Teknis yang tertinggi;
- b) Jika nilai sebagaimana dimaksud dalam huruf a sama, penentuan kelulusan akhir didasarkan pada nilai kumulatif Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural yang tertinggi;
- c) Jika nilai sebagaimana dimaksud dalam huruf b masih sama, penentuan kelulusan akhir didasarkan pada nilai wawancara yang tertinggi; dan
- d) Jika nilai sebagaimana dimaksud dalam huruf c masih sama, penentuan kelulusan didasarkan pada usia pelamar yang tertinggi.

Jika Instansi Pemerintah masih terdapat kebutuhan yang tidak terpenuhi, dapat diisi dari pelamar pada Jabatan dan kualifikasi pendidikan yang sama dari unit penempatan/lokasi kebutuhan berbeda serta memenuhi Nilai Ambang Batas dan/atau berperingkat terbaik. Instansi Pusat melakukan pengelompokan kebutuhan, pengisian kebutuhan yang belum terpenuhi diberlakukan terbatas pada kebutuhan Jabatan yang telah dikelompokkan tersebut. Pengisian kebutuhan berasal dari pelamar pada kebutuhan kelompok Jabatan yang sama.

Pengolahan hasil nilai akhir disampaikan kepada ketua panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN masing-masing dan tim pengarah beserta tim pengawas Panselnas secara daring, untuk diumumkan oleh PPK. Pengolahan hasil nilai akhir pada seleksi pengadaan Pegawai ASN tingkat instansi menjadi tanggung jawab ketua panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN masing-masing yang hasilnya disampaikan kepada Kepala BKN sebagai dasar penetapan kelulusan akhir oleh Instansi Pemerintah. Hasil nilai akhir/kelulusan ditembuskan kepada Menteri.

7) Larangan

- a) Pelamar dilarang membantu dan/atau melakukan kecurangan pada seluruh tahapan pengadaan Pegawai ASN.
- b) Jika pelamar terbukti membantu dan/atau melakukan kecurangan, pelamar dinyatakan gugur dan tidak boleh melamar pada penerimaan ASN.
- c) Bentuk kecurangan ditetapkan oleh ketua Panselnas.

e. Pengumuman Hasil Seleksi

- 1) Pengumuman hasil seleksi pengadaan Pegawai ASN tingkat instansi dilakukan oleh PPK secara terbuka berdasarkan pengolahan hasil nilai akhir.
- 2) Pengumuman tidak melebihi jumlah kebutuhan pada masing-masing Jabatan dan kualifikasi pendidikan sebagaimana ditetapkan oleh Menteri.
- 3) Panselnas dapat membatalkan hasil seleksi Pegawai ASN jika penyelenggaraannya tidak sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.
- 4) Jika terjadi pembatalan hasil seleksi ASN, Instansi Pemerintah diberikan kesempatan untuk melaksanakan ulang seleksi ASN setelah mendapat persetujuan dari Menteri.
- 5) Pelaksanaan seleksi ulang dikoordinasikan oleh ketua Panselnas.
- 6) Pelamar yang keberatan terhadap pengumuman hasil seleksi, dapat mengajukan Sanggahan melalui SSCASN paling lama 3 (tiga) hari kalender sejak hasil akhir seleksi diumumkan.
- 7) Panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN dapat menerima alasan Sanggahan jika kesalahan bukan berasal dari pelamar, dan melaporkan alasan sanggah kepada ketua Panselnas untuk mendapatkan persetujuan perubahan pengumuman hasil seleksi.
- 8) Panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN dapat menolak alasan Sanggahan jika kesalahan berasal dari pelamar.
- 9) Panitia seleksi instansi pengadaan Pegawai ASN berdasarkan persetujuan ketua Panselnas, mengumumkan ulang hasil akhir seleksi paling lama 7 (tujuh) hari kalender sejak berakhirnya waktu pengajuan sanggah.
- 10) PPK harus mengumumkan pembatalan kelulusan pelamar yang sudah dinyatakan lulus oleh PPK dalam hal pelamar:
 - a) mengundurkan diri;
 - b) dianggap mengundurkan diri karena tidak menyampaikan kelengkapan dokumen dalam batas waktu yang ditentukan;
 - c) terbukti kualifikasi pendidikannya tidak sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh Menteri;
 - d) tidak memenuhi persyaratan seleksi; atau
 - e) meninggal dunia.
- 11) PPK dapat mengusulkan pergantian pelamar kepada ketua Panselnas untuk mendapatkan pengganti dengan melampirkan:
 - a) surat pengunduran diri yang bersangkutan;
 - b) surat keterangan dianggap mengundurkan diri dari PPK; atau

c) surat keterangan meninggal dunia dari kepala kelurahan/desa/kecamatan.

- 12) Berdasarkan usulan dari PPK, ketua Panselnas memberikan usulan nama pelamar pengganti dari peringkat tertinggi di bawah pelamar yang dibatalkan kelulusannya pada kebutuhan Jabatan yang sama dan disampaikan kembali kepada PPK.
- 13) Jika tidak terdapat pelamar pengganti, pengisian dilakukan berdasarkan tata cara pengisian kebutuhan Jabatan yang belum terpenuhi mengikuti ketentuan yang berlaku.
- 14) PPK berdasarkan usulan ketua Panselnas menetapkan pelamar pengganti dan mengumumkan ulang hasil akhir seleksi secara terbuka.
- 15) Pergantian pelamar dilaksanakan paling lambat 3 (tiga) bulan sejak pengumuman hasil akhir.

f. Pengangkatan Calon ASN

- 1) Pelamar yang dinyatakan lulus seleksi diangkat dan ditetapkan sebagai calon PNS oleh PPK setelah mendapat persetujuan teknis dan penetapan nomor induk pegawai dari Kepala BKN.
- 2) Jika calon PNS yang akan diangkat berkedudukan sebagai PPPK, yang bersangkutan mengundurkan diri sebagai PPPK sebelum penetapan PPK.
- 3) Pelamar yang dinyatakan lulus seleksi sebagai calon PPPK ditetapkan dengan keputusan PPK instansi berdasarkan penetapan kebutuhan Menteri.
- 4) Pengangkatan calon PPPK pada jenjang ahli utama ditetapkan dengan keputusan Presiden berdasarkan usulan yang disampaikan oleh PPK.
- 5) Keputusan PPK disampaikan kepada Kepala BKN untuk mendapatkan nomor induk PPPK.
- 6) Penerbitan nomor induk calon PNS atau PPPK diterima oleh PPK paling lama 25 (dua puluh lima) hari kerja sejak waktu penyampaian.
- 7) Jika pelamar yang sudah dinyatakan lulus tahap akhir seleksi dan/atau sudah mendapatkan nomor induk calon PNS atau PPPK kemudian mengundurkan diri, kepada yang bersangkutan dikenai sanksi tidak boleh melamar pada penerimaan ASN untuk 2 (dua) tahun anggaran pengadaan Pegawai ASN berikutnya.
- 8) Calon PNS atau PPPK yang telah mendapatkan nomor induk melaksanakan tugas Jabatan berdasarkan penetapan pengangkatan oleh PPK.

- 9) Pelamar pengadaan PNS harus membuat surat pernyataan bersedia mengabdikan pada Instansi Pemerintah yang bersangkutan saat melamar dan tidak mengajukan pindah ke instansi lain dengan alasan pribadi paling singkat selama 10 (sepuluh) tahun sejak diangkat sebagai PNS.
- 10) Keputusan pengangkatan dijadikan sebagai dasar dimulainya Masa Perjanjian Kerja PPPK dengan PPK.
- 11) Jika calon PNS atau PPPK tetap mengajukan pindah, calon PNS atau PPPK dianggap mengundurkan diri.
- 12) Jika terjadi perampangan organisasi pada Instansi Pemerintah dan PPPK memiliki kompetensi yang masih dibutuhkan, PPPK dapat dipindahkan pada unit yang membutuhkan sesuai dengan kompetensinya.

C. PENEMPATAN ASN

Penempatan ASN pada Instansi Pemerintah perlu dilakukan dengan pertimbangan berbagai kriteria tertentu sebagai berikut:

1. Keahlian, yaitu merupakan kesanggupan dan kecakapan pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya, Setiap tugas dan pekerjaan yang diemban harus di dukung oleh keahlian memadai.
2. Keterampilan, merupakan kemampuan dan penguasaan teknis operasional spesifik dari pegawai dalam tugas dan pekerjaan. Keterampilan diperoleh melalui pelatihan, pengalaman dan proses belajar.
3. Memiliki kualifikasi dan kompetensi tertentu yang dibuktikan dengan pernyataan kepemilikan kualifikasi dan kompetensi tertentu paling rendah dari pejabat pimpinan tinggi pratama yang membidangi kepegawaian;
4. Pengetahuan merupakan data, informasi, maupun rekaman peristiwa tertentu yang ada dibenak pegawai. Pengetahuan pegawai dapat diperoleh melalui pengalaman kerja, pendidikan formal, pendidikan informal, pelatihan, membaca buku, dan berbagai aktivitas lainnya. Pegawai dituntut untuk memiliki pengetahuan yang memadai yang mampu mendukung tugas yang diembannya;
5. Kemampuan sangat penting karena bertujuan untuk mengukur kinerja pegawai, maksudnya dapat mengukur sejauh mana pegawai tersebut mampu mengemban tugas dan tanggungjawabnya dengan baik. Hal ini memberikan kaitan dengan kenyataan bahwa setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik.
6. Memiliki integritas dan moralitas yang baik dibuktikan dengan pernyataan tidak sedang menjalani dan/atau tidak sedang dalam pemeriksaan dugaan pelanggaran

disiplin atau pidana paling rendah dari pejabat pimpinan tinggi pratama yang membidangi kepegawaian;

7. Memenuhi persyaratan jabatan yang akan diduduki sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan dibuktikan dengan hasil seleksi atau pernyataan dari instansi penerima penugasan yang menerangkan kesesuaian kompetensi dan kualifikasi ASN yang akan ditugaskan dengan jabatan yang akan diduduki; dan
8. Dibutuhkan oleh organisasinya.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penempatan ASN:

1. Penempatan ASN harus memperhatikan prinsip-prinsip keadilan, transparansi, dan akuntabilitas;
2. Instansi wajib memastikan bahwa penempatan ASN sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
3. ASN yang ditempatkan harus memahami hak dan kewajibannya serta peraturan terkait penempatan.

Prinsip-prinsip Penempatan ASN:

- a. Sistem Merit, penempatan ASN harus berdasarkan system merit, yaitu prinsip keadilan dan obyektivitas dalam manajemen ASN.
- b. Kebutuhan Instansi, penempatan harus disesuaikan dengan kebutuhan instansi dan satuan unit organisasi.
- c. Kualifikasi dan Kompetensi, ASN yang ditempatkan harus memiliki kualifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan jabatan yang akan diemban.
- d. Netralitas, ASN harus menjaga netralitas dalam menjalankan tugasnya, termasuk dalam proses penempatan.
- e. Profesionalisme, ASN harus profesional dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, termasuk dalam proses penempatan.

Penugasan ASN

Penugasan ASN pada Instansi Pemerintah yaitu penugasan ASN pada Instansi Pemerintah yang pimpinannya tidak memiliki kewenangan mengangkat, memindahkan, dan memberhentikan ASN. Penugasan diperuntukan bagi:

1. ASN yang melaksanakan Tugas Jabatan Khusus; dan
2. ASN yang melaksanakan Tugas Jabatan yang Bersifat Pendukung atau Administratif.

Penugasan ASN pada instansi yang bersifat administrasi atau pendukung dapat berupa jabatan pelaksana, jabatan pengawas, jabatan administrator, dan jabatan pimpinan tinggi yang mendukung pencapaian tugas pokok Instansi Pemerintah.

Instansi Pemerintah yang membutuhkan ASN dapat menyampaikan permintaan penugasan ASN ke Kementerian/Lembaga terkait. Permintaan penugasan harus menyatakan jenis jabatan dan syarat jabatan serta dokumen kelengkapan lainnya. Kementerian/Lembaga dapat menyetujui atau menolak permintaan. Jika Kementerian/Lembaga menyetujui permintaan, PPK atau PyB instansi induk menetapkan keputusan penugasan ASN di lingkungannya setelah mendapatkan pertimbangan teknis Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Jangka Waktu Penugasan ASN

1. Penugasan ASN pada Instansi Pemerintah dilaksanakan paling lama 3 (tiga) tahun dan dapat diperpanjang setiap 2 (dua) tahun.
2. ASN yang melaksanakan penugasan pada Instansi Pemerintah dan tidak memenuhi target kinerja dalam kurun waktu 1 (satu) tahun, maka ASN yang bersangkutan direkomendasikan untuk tidak diperpanjang penugasannya.
3. Jika dilakukan perpanjangan penugasan, instansi induk menyampaikan tembusan surat perpanjangan penugasan kepada Kepala Badan Kepegawaian Negara. Permintaan perpanjangan penugasan diajukan oleh ASN yang ditugaskan kepada PPK paling lambat 3 (tiga) bulan sebelum masa penugasan berakhir, yang ditetapkan dengan perpanjangan keputusan PPK.
4. ASN yang melaksanakan penugasan pada instansi Pemerintah atau penugasan khusus di luar Instansi Pemerintah diberhentikan dari jabatannya dan tidak kehilangan statusnya sebagai ASN, dan dapat diangkat ke dalam jabatan yang lowong. Pemberhentian dari jabatan dinyatakan dalam Keputusan Penugasan.
5. PNS yang telah selesai menjalankan penugasan dapat diangkat dalam jabatan dengan memperhatikan kompetensi yang diperoleh selama menjalani penugasan.
6. Jika jabatan yang akan diduduki merupakan Jabatan Pimpinan Tinggi, pengisian dilakukan melalui mekanisme seleksi terbuka.

Pembinaan ASN

- a. Pengembangan karier ASN yang melaksanakan penugasan pada Instansi Pemerintah dilakukan dengan ketentuan:
 1. Masa jabatan selama dalam penugasan diperhitungkan sebagai masa jabatan terakhir sebelum melaksanakan penugasan.
 2. Penugasan dilakukan dengan memperhatikan pengembangan karir ASN yang bersangkutan.

3. ASN yang telah selesai menjalankan penugasan dapat diangkat dalam jabatan setingkat lebih tinggi sepanjang memenuhi persyaratan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
 4. ASN yang berstatus PNS yang melaksanakan penugasan pada Instansi Pemerintah diberikan kenaikan pangkat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. Penegakan disiplin ASN yang melaksanakan penugasan pada Instansi Pemerintah dilakukan dengan ketentuan:
1. Instansi yang menerima penugasan wajib membina PNS yang melaksanakan penugasan di instansinya.
 2. Pemeriksaan terhadap dugaan pelanggaran disiplin dilakukan oleh atasan langsung/tim pemeriksa pada instansi induk atau atasan/pimpinan pada instansi yang menerima penugasan.
 3. Keputusan penjatuhan hukuman disiplin ditetapkan oleh pejabat yang berwenang di instansi induk.
 4. Penjatuhan hukuman disiplin berdasarkan bahan dari instansi penerima penugasan.
- c. Penilaian Kinerja ASN yang melaksanakan penugasan pada Instansi Pemerintah dilakukan oleh pejabat penilai di instansi penerima sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Jika pejabat penilai instansi penerima sebagaimana tidak berstatus sebagai PNS maka penilaian kinerja dilakukan oleh pejabat penilai pada instansi induk.
- d. Cuti PNS yang melaksanakan penugasan pada Instansi Pemerintah dilakukan dengan ketentuan:
1. Cuti diberikan oleh Pejabat yang berwenang di instansi penerima penugasan.
 2. Pemberian cuti dikecualikan untuk cuti di luar tanggungan negara dan cuti yang dilaksanakan di luar negeri.
 3. Pemberian cuti di luar tanggungan negara menjadi wewenang PPK instansi induk setelah mendapat persetujuan Kepala Badan Kepegawaian Negara.
 4. Tata cara permintaan dan pemberian cuti dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan-undangan.
- e. Instansi Pemerintah penerima penugasan wajib melakukan pengembangan kompetensi ASN yang melaksanakan penugasan.
- f. Masa kerja ASN yang melaksanakan penugasan pada Instansi Pemerintah diperhitungkan sebagai masa kerja ASN.

- g. ASN yang menjalankan penugasan pada Instansi Pemerintah diberhentikan dengan hormat karena telah mencapai batas usia pensiun berdasarkan jabatan terakhir yang diduduki.
- h. ASN yang menjalankan penugasan pada Instansi Pemerintah dapat diberhentikan dengan hormat, dengan hormat tidak atas permintaan sendiri, atau tidak dengan hormat sebagai ASN sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
- i. Keputusan pemberhentian ditetapkan oleh PPK instansi induk.

D. PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI ASN

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap ASN pada organisasi / unit dan Perilaku Kinerja. Berdasarkan PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 Pasal 2: Pengelolaan Kinerja Pegawai dilaksanakan untuk pencapaian tujuan dan sasaran organisasi melalui:

- a. Peningkatan kualitas dan kapasitas Pegawai;
- b. Penguatan peran Pimpinan; dan
- c. Penguatan kolaborasi antara Pimpinan dengan Pegawai, antar-Pegawai, dan antara Pegawai dengan pemangku kepentingan lainnya.

Pada Pasal 3: Pengelolaan Kinerja Pegawai berorientasi pada:

- a. Pengembangan kinerja Pegawai;
- b. Pemenuhan Ekspektasi Pimpinan;
- c. Dialog kinerja yang intens antara Pimpinan dan Pegawai;
- d. Pencapaian kinerja organisasi;
- e. Hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai.

Pengelolaan kinerja Pegawai terdiri atas:

- a. Perencanaan kinerja yang meliputi penetapan dan klarifikasi Ekspektasi;
- b. Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja Pegawai yang meliputi pendokumentasian kinerja, pemberian Umpan Balik Berkelanjutan, dan pengembangan kinerja Pegawai;
- c. Penilaian kinerja Pegawai yang meliputi evaluasi kinerja Pegawai; dan
- d. tindak lanjut hasil evaluasi kinerja pegawai yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi.

Pada Pasal 35:

- a. Pengelolaan kinerja pegawai dilaksanakan melalui aplikasi kinerja pegawai;
- b. Memuat alur proses dan format pengelolaan kinerja pegawai;
- c. Disiapkan oleh Badan Kepegawaian Negara dengan persetujuan Menteri;
- d. Terintegrasi dengan platform tunggal pengelolaan kepegawaian.

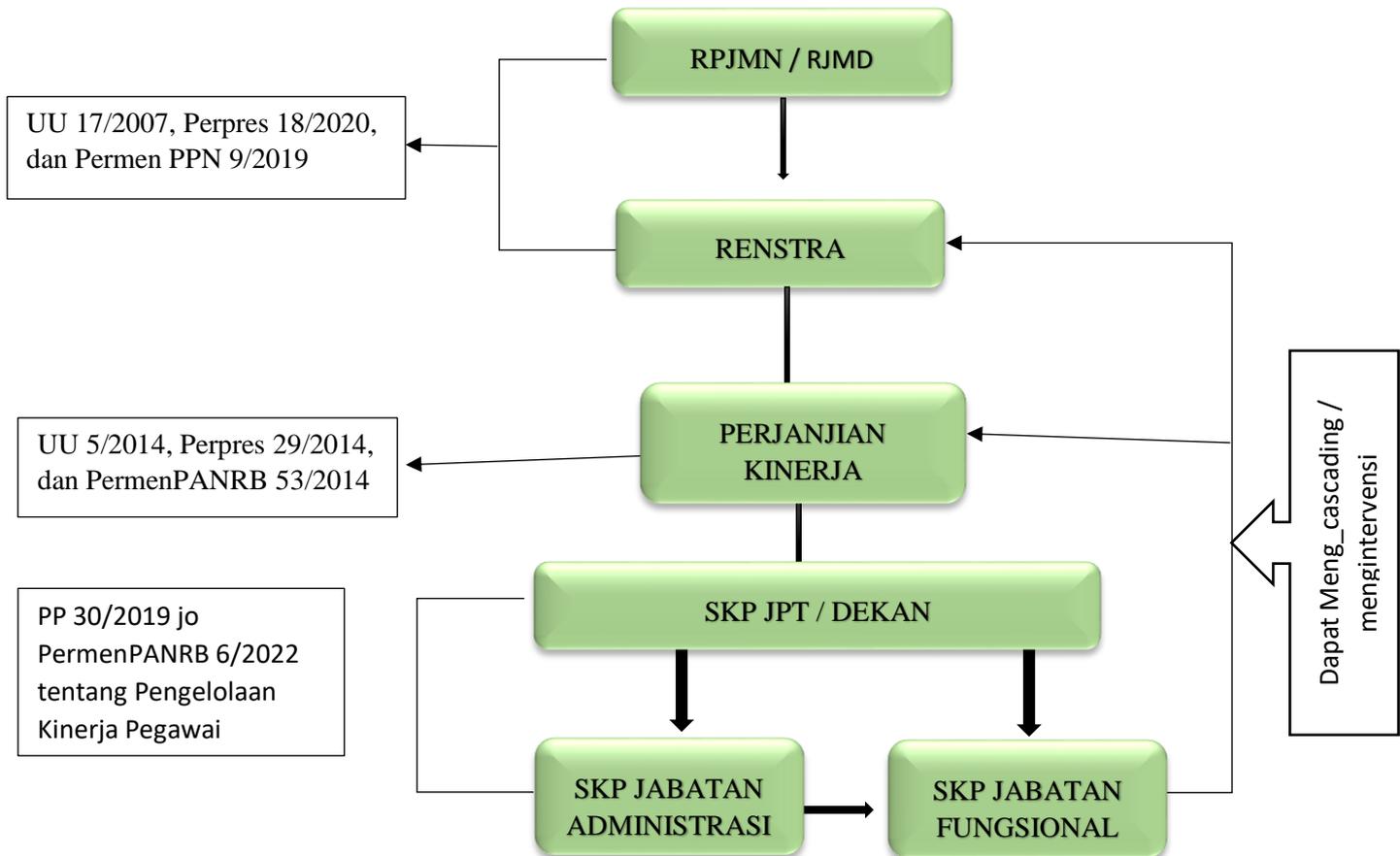
Prinsip Pengelolaan Kinerja Pegawai

- a. Fokus pada peningkatan kinerja, bukan hanya sekedar menilai kinerja pegawai (*Performance Appraisal*) tetapi sebagai instrument untuk mengembangkan kinerja Pegawai (*Performance Development*);
- b. Pemenuhan ekspektasi kinerja yang dinamis dan berkelanjutan
- c. Peningkatan intensitas dialog kinerja antara Pimpinan dan Pegawai (umpan balik yang berkesinambungan);
- d. Kinerja individu harus mendukung keberhasilan kinerja organisasi;
- e. Kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja, bukan sekedar uraian tugas serta perilaku yang ditunjukkan selama bekerja dan berinteraksi dengan orang lain.

Gambaran Umum Pengelolaan Kinerja Pegawai

- a. Penetapan dan klarifikasi ekspektasi (dalam perencanaan kinerja), yaitu dialog kinerja untuk menetapkan dan mengklasifikasi ekspektasi pimpinan terhadap peran pegawai dalam mendukung capaian kinerja organisasi;
- b. Pengembangan kinerja pegawai melalui pemberian umpan balik berkala (*on going feedback*) (dalam pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja), yaitu dialog kinerja untuk memberikan feedback (umpan balik) terhadap hal-hal yang sudah baik atau hal-hal yang perlu diperbaiki pegawai kapanpun dibutuhkan;
- c. Evaluasi kinerja Pegawai (dalam melakukan penilaian kinerja), yaitu evaluasi kinerja pegawai dalam siklus pendek (*short cycle*/kuartal) dan siklus penuh (*full cycle*/tahunan);
- d. Pemberian penghargaan berdasarkan kinerja pegawai (dalam tindak lanjut kinerja), yaitu memberikan pengakuan/penghargaan atau keberhasilan kinerja pegawai.

Penyelarasan Kinerja Organisasi ke Kinerja Individu



Skema Penetapan dan Klarifikasi Ekspektasi

Pimpinan dan Anggota Tim melaksanakan dialog kinerja guna menetapkan strategi pencapaian kinerja. Dialog hasil kerja yang diharapkan (ekspektasi kinerja) dihasilkan pegawai dalam rangka pencapaian kinerja atasan/unit/organisasinya beserta ukuran keberhasilannya. Hasil identifikasi kinerja pegawai (output/layanan yang mendukung pencapaian kinerja unit kerja/ organisasi dibagi ke pegawai sehingga terlihat siapa mengerjakan apa. Ekspektasi pimpinan terhadap output/layanan yang akan dihasilkan sebaik apa dan secepat apa, kapan diselesaikan/ dilakukan.

1. Perencanaan Kinerja Pegawai

Perencanaan kinerja terdiri atas penyusunan dan penetapan SKP. Dalam proses penyusunan SKP, Pimpinan dan Pegawai melakukan dialog kinerja untuk penetapan dan klarifikasi ekspektasi. Penetapan dan klarifikasi ekspektasi untuk penyusunan SKP dilakukan sejak penyusunan rancangan perjanjian kinerja unit kerja, dituangkan dalam dokumen SKP. Penetapan dan klarifikasi ekspektasi dilakukan dengan mengacu pada:

- a. Perencanaan strategis;
- b. Perjanjian kinerja unit kerja;

- c. Organisasi dan tata kerja;
- d. Rencana kinerja Pimpinan;
- e. Kompetensi, keahlian, dan/atau keterampilan pegawai;
- f. Prioritas dalam rangka pencapaian kinerja organisasi/unit kerja/Pimpinan;
- g. Penetapan dan klarifikasi ekspektasi bagi PPPK mengacu pada dokumen perjanjian kerja sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penetapan dan klarifikasi ekspektasi merupakan proses untuk menentukan:

- a. Rencana kinerja yang terdiri atas:
 - 1) Rencana hasil kerja pegawai merupakan *outcome*, *outcome* antara, *output*, dan/atau layanan yang akan dihasilkan Pegawai.
 - 2) Ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu dan target atas rencana hasil kerja pegawai meliputi aspek:
 - a) kuantitas;
 - b) kualitas;
 - c) waktu atau kecepatan penyelesaian hasil kerja; dan/atau
 - d) biaya.

Ukuran keberhasilan/indikator kinerja individu dan target atas rencana hasil kerja Pegawai dapat dinyatakan dengan pendekatan kualitatif atau kuantitatif. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia menggunakan pendekatan kualitatif.

- 3) Perilaku kerja Pegawai yang diharapkan berdasarkan Core Value ASN dan panduan perilakunya ASN BerAKHLAK, yaitu:
 - a) Berorientasi Pelayanan, seorang pegawai mau berkomitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan pelanggan, dengan:
 - memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
 - ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan; dan
 - melakukan perbaikan tiada henti.
 - b) Akuntabel, pegawai bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan, yaitu dengan:
 - melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab cermat, disiplin, dan berintegritas tinggi;
 - menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien; dan
 - tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan.

- c) Kompeten, pegawai terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, yaitu dengan:
 - meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
 - membantu orang lain belajar; dan
 - melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
- d) Harmonis, pegawai saling peduli dan menghargai perbedaan, yaitu dengan:
 - menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
 - suka menolong orang lain; dan
 - membangun lingkungan kerja yang kondusif.
- e) Loyal, pegawai berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, yaitu dengan:
 - memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
 - menjaga nama baik sesama aparatur sipil negara, Pimpinan, instansi, dan negara; dan
 - menjaga rahasia jabatan dan negara.
- f) Adaptif, pegawai terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan, yaitu dengan:
 - cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
 - terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas; dan
 - bertindak proaktif.
- g) Kolaboratif, pegawai membangun kerjasama yang sinergis, yaitu dengan:
 - memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
 - terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah; dan
 - menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.

Selain perilaku kerja pegawai, Pimpinan dapat menetapkan ekspektasi khusus atas perilaku kerja pegawai didasarkan pada nilai dasar aparatur sipil negara.

- b. Sumber daya yang dibutuhkan untuk pencapaian kinerja pegawai, yaitu dukungan sumber daya apa saja yang dapat diberikan pimpinan supaya pegawai bisa memenuhi ekspektasinya. Dapat berupa dukungan sumber daya manusia, anggaran, peralatan kerja, pendampingan pimpinan, sarana dan prasarana;
- c. Skema Pertanggungjawaban, yaitu kesepakatan tentang kapan progress tersebut dilaporkan pegawai kepada pimpinannya, terdiri atas:

- a) jadwal pelaporan perkembangan setiap rencana kinerja Pegawai; dan
 - b) bukti kinerja yang diharapkan.
- d. Konsekuensi atas pencapaian kinerja pegawai, yaitu memahami konsekuensi apa yang akan diterima pegawai atas pencapaian kinerja, dapat berupa kesepakatan mengenai:
- a) konsekuensi positif dalam hal capaian kinerja Pegawai memenuhi Ekspektasi Pimpinan; dan
 - b) konsekuensi negatif dalam hal capaian kinerja Pegawai tidak memenuhi Ekspektasi Pimpinan.

2. Pelaksanaan, Pemantauan, dan Pembinaan Kinerja Pegawai

Pelaksanaan Rencana Kinerja Pegawai

Pelaksanaan rencana kinerja didokumentasikan secara periodik. Periode pendokumentasian kinerja Pegawai meliputi:

- a. harian;
- b. mingguan;
- c. bulanan;
- d. triwulanan;
- e. semesteran; dan/atau
- f. tahunan.

Instansi menetapkan periode pendokumentasian kinerja Pegawai disesuaikan dengan periode evaluasi kinerja Pegawai.

Pemantauan Kinerja Pegawai

Terhadap pelaksanaan rencana kinerja pegawai, Pimpinan wajib melakukan pemantauan kinerja dalam bentuk pengamatan dan pemberian Umpan Balik Berkelanjutan. Umpan Balik Berkelanjutan dapat dilakukan secara langsung dan/atau tidak langsung. Seluruh umpan balik berkelanjutan yang diterima pegawai secara langsung dan/atau tidak langsung dituangkan dalam rekaman informasi umpan balik berkelanjutan. Umpan balik berkelanjutan terdiri atas:

- a. umpan balik berkala; dan
- b. umpan balik yang bersifat insidental.

Pemberian umpan balik berkelanjutan dilakukan oleh Pimpinan. Selain dilakukan oleh Pimpinan, pemberian Umpan Balik Berkelanjutan dapat dilakukan oleh:

- a. rekan kerja setingkat;
- b. Pegawai di bawahnya; atau
- c. pihak lain yang berhubungan dengan kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil Umpan Balik Berkelanjutan, Pimpinan dapat mengetahui Pegawai yang:

- a. menunjukkan kemajuan kinerja. Jika pegawai menunjukkan kemajuan kinerja Pimpinan dapat memberikan apresiasi; dan/atau penugasan baru; atau
- b. tidak menunjukkan kemajuan kinerja. jika pegawai tidak menunjukkan kemajuan kinerja, Pimpinan dapat:
 - 1) melakukan penyesuaian Ekspektasi;
 - 2) melakukan penyesuaian dukungan sumber daya; dan/atau
 - 3) melakukan atau mengusulkan pembinaan kinerja.

Jika Pegawai tetap tidak menunjukkan kemajuan kinerja, Pimpinan dapat mengambil alih rencana hasil kerja Pegawai. Pimpinan memberikan catatan bahwa Pegawai yang bersangkutan tidak dapat menyelesaikan rencana hasil kerja. dan digunakan sebagai dasar pertimbangan evaluasi kinerja Pegawai oleh Pejabat Penilai Kinerja.

Pembinaan Kinerja Pegawai

Pembinaan kinerja pegawai terdiri atas:

- a. bimbingan kinerja; dan/atau
- b. konseling kinerja.

3. Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja Pegawai adalah hasil dari evaluasi kinerja pegawai oleh Pejabat Penilai kinerja, yang dilakukan terhadap: hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai. Evaluasi kinerja Pegawai terdiri atas:

- a. Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai yang dilaksanakan bulanan atau tahunan, yang dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:
 - 1) menetapkan capaian kinerja organisasi periodik dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai kinerja organisasi;
 - 2) menetapkan pola distribusi predikat kinerja periodik Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi periodic dengan menetapkan periode evaluasi siklus pendek; dan
 - 3) menetapkan predikat kinerja periodik pegawai dengan mempertimbangkan kontribusi kinerja pegawai terhadap kinerja organisasi. Hasil Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai dituangkan dalam dokumen Evaluasi Kinerja Periodik Pegawai.

Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja periodik Pegawai pada dokumen Evaluasi Kinerja Periodik pegawai untuk perbaikan pada periode berikutnya.

- b. Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:
- 1) menetapkan capaian kinerja tahunan organisasi dilaksanakan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang mengatur tentang kinerja organisasi.
 - 2) menetapkan pola distribusi predikat kinerja tahunan Pegawai berdasarkan capaian kinerja organisasi tahunan; dan
 - 3) menetapkan predikat kinerja tahunan Pegawai dengan mempertimbangkan kontribusi kinerja Pegawai terhadap kinerja organisasi. Hasil Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai dituangkan dalam dokumen Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai

Pejabat Penilai Kinerja dapat memberikan catatan, keterangan, dan/atau rekomendasi atas predikat kinerja tahunan Pegawai pada dokumen Evaluasi Kinerja Tahunan Pegawai untuk perbaikan pada tahun kinerja berikutnya.

4. Tindak Lanjut

Tindak lanjut terdiri atas:

- a. Pelaporan kinerja Pegawai dilakukan secara berjenjang oleh Pejabat Penilai Kinerja kepada PyB atau Pimpinan unit kerja yang membidangi kepegawaian yang disampaikan dalam bentuk dokumen evaluasi kinerja pegawai yang dilampiri dengan SKP dan hasil evaluasi kinerja pegawai;
- b. Keberatan dapat diajukan oleh pegawai disertai alasan keberatan atas hasil evaluasi kinerja pegawai kepada atasan dari Pejabat Penilai Kinerja.
- c. Pemingkatan kinerja Pegawai dilakukan melalui proses penetapan predikat kinerja Pegawai;
- d. Pemberian penghargaan atas hasil evaluasi kinerja Pegawai dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penghargaan dapat berupa:
 - 1) Prioritas untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi; dan
 - 2) Prioritas untuk pengembangan kompetensi.Selain itu, diberikan penghargaan lain sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
- e. Sanksi dapat diberikan kepada pegawai berdasarkan hasil evaluasi kinerja pegawai. Pemberian sanksi dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

5. Sistem Informasi Kinerja Pegawai

- a. Pengelolaan kinerja pegawai dilaksanakan melalui aplikasi kinerja Pegawai.
- b. Aplikasi kinerja pegawai memuat alur proses dan format pengelolaan kinerja pegawai.
- c. Aplikasi kinerja Pegawai disiapkan oleh Badan Kepegawaian Negara dengan persetujuan Menteri.
- d. Aplikasi kinerja pegawai terintegrasi dengan platform tunggal pengelolaan pegawai.

E. PENGEMBANGAN TALENTA DAN KARIR PEGAWAI ASN

Pengembangan talenta dan karier dilakukan dengan:

- a. Mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kebutuhan Instansi.
- b. Dilaksanakan melalui mobilitas talenta diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit melalui manajemen talenta, yang dilakukan:
 - 1) Dalam 1 (satu) Instansi pemerintah;
 - 2) Antar-Instansi Pemerintah; atau
 - 3) Ke luar Instansi Pemerintah.

Mobilitas talenta secara nasional bertujuan untuk mengatasi kesenjangan talenta.

1. Pengembangan Talenta

Pengembangan talenta adalah proses untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja talenta. Pengembangan talenta dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti pelatihan, pendidikan, *coaching*, dan mentoring. Dalam konteks Kemendikbudristek pengembangan talenta terintegrasi dengan Wiyata Kinarya Merdeka Belajar (WKMB). Pada tahap ini pegawai diberikan kemudahan dan kebebasan akses belajar. Pengembangan talenta bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan performa pegawai melalui Wiyata Kinarya Merdeka Belajar (WKMB) melalui tahapan:

- a. Identifikasi pengembangan kompetensi pegawai. Identifikasi berdasarkan hasil pemetaan kotak manajemen talenta, strategi organisasi, kompetensi inti, dan aspirasi karier pegawai;
- b. Penyusunan rencana pengembangan pegawai yang selaras dengan rencana suksesi dan pemetaan kotak manajemen talenta. Penyusunan rencana mengacu pada ketentuan peraturan mengenai pengembangan kompetensi.

2. Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN

Setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan dan

meningkatkan kompetensi ASN sesuai dengan kebutuhan jabatan, standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. Pengembangan kompetensi dilakukan pada tingkat:

- a. Instansi; dan
- b. Nasional.

Jenis program pengembangan kompetensi pegawai:

- a. Pelatihan (*In-Class Training*);
- b. Lokakarya dan seminar (*Workshop / Seminar*)
- c. Pembimbingan dan Mentoring (*Coaching and Mentoring*);
- d. Rotasi dan Mutasi Pegawai;
- e. Pertukaran Pegawai;
- f. Pembelajaran Mandiri (*Self Study*)
- g. Job Shadowing;
- h. Penugasan Proyek Perubahan (*Project Assignment*).

Setiap ASN memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi, dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi ASN yang bersangkutan. Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun, sedangkan setiap PPPK dilakukan maksimal 24 (dua puluh empat) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi, PPK wajib:

- a) Menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi;
- b) Melaksanakan pengembangan kompetensi; dan
- c) Melaksanakan kompetensi. evaluasi pengembangan kompetensi, yang menjadi dasar pengembangan karier dan menjadi salah satu dasar bagi pengangkatan Jabatan.

- a. Kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi

Kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi dilakukan untuk jangka waktu 1 (satu) tahun yang pembiayaannya tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan Instansi. Untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi, dilakukan analisis kesenjangan kompetensi dan analisis kesenjangan kinerja, yang dilakukan dengan membandingkan profil kompetensi ASN dengan standar kompetensi Jabatan yang diduduki dan yang akan diduduki, serta dilakukan dengan membandingkan hasil penilaian kinerja ASN dengan target kinerja Jabatan yang diduduki. Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan

kompetensi instan dilakukan oleh PyB, kemudian ditetapkan oleh PPK. Kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi terdiri atas:

- 1) Inventarisasi jenis kompetensi yang perlu ditingkatkan dari setiap ASN; dan
- 2) Rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi.

b. Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi

Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi merupakan analisis untuk mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mengembangkan kebutuhan organisasi. Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai:

- a) Berdasarkan perencanaan strategik organisasi;
 - b) Berdasarkan standar kompetensi jabatan;
 - c) Berdasarkan hasil asesmen;
 - d) Berdasarkan evaluasi kinerja;
 - e) berdasarkan proyek unit kerja/organisasi;
 - f) berdasarkan masalah-masalah pelayanan.
- 1) Tujuan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi:
 - a) Menentukan sasaran dan tujuan yang akan dicapai dari program pengembangan kompetensi;
 - b) Menentukan kriteria pengukuran keberhasilan program pengembangan kompetensi, utamanya output dan outcome-nya.
 - 2) Manfaat analisis kebutuhan pengembangan kompetensi:
 - a) Informasi kesenjangan kompetensi pegawai;
 - b) Bahan untuk desain program pengembangan pegawai;
 - c) Bahan penentuan peta pengembangan pegawai;
 - d) Penyelarasan kebutuhan kompetensi sesuai tujuan organisasi dan pegawai.

c. Penetapan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi meliputi:

- 1) Jenis kompetensi yang perlu dikembangkan;
- 2) Target ASN yang akan dikembangkan kompetensinya;
- 3) Jenis dan jalur pengembangan kompetensi;
- 4) Penyelenggara pengembangan kompetensi;
- 5) Jadwal atau waktu pelaksanaan;
- 6) Kesesuaian pengembangan kompetensi dengan standar kurikulum dari instansi pembina kompetensi; dan

7) Anggaran yang dibutuhkan.

d. Penyusunan rencana pengembangan kompetensi

Penyusunan rencana pengembangan kompetensi nasional dilakukan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran pemerintahan serta pembangunan. Penyusunan rencana pengembangan kompetensi di tingkat nasional meliputi:

- 1) Kompetensi Teknis terdiri atas kompetensi teknis dilakukan oleh instansi teknis yang bersangkutan, dan kompetensi fungsional dilakukan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional melalui jalur pelatihan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier Jabatan Fungsional masing-masing;
- 2) Kompetensi Manajerial dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dilakukan melalui jalur pelatihan structural, terdiri atas:
 - b) Kepemimpinan Madya;
 - c) Kepemimpinan Pratama;
 - d) Kepemimpinan Administrator;
 - e) Kepemimpinan Pengawas.
- 3) Kompetensi Sosial Kultural dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) melalui jalur pelatihan, dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier.

Rencana pengembangan kompetensi disampaikan kepada LAN sebagai bahan untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi nasional yang ditetapkan oleh Menteri dan dipublikasikan dalam system informasi pelatihan yang terintegrasi dengan Sistem Informasi ASN.

e. Pelaksanaan pengembangan kompetensi

Pelaksanaan pengembangan kompetensi harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam bentuk:

- 1) Pendidikan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan formal dengan pemberian tugas belajar sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemberian tugas belajar diberikan dalam rangka memenuhi kebutuhan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier.
- 2) Pelatihan dilakukan melalui jalur:

- a) Pelatihan klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus, dan penataran.
- b) Nonklasikal dilakukan paling kurang melalui e-learning, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pertukaran antara ASN dengan pegawai swasta, dilaksanakan dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN.

Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan secara:

- 1) Mandiri oleh internal Instansi Pemerintah yang bersangkutan;
 - 2) Bersama dengan Instansi Pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pengembangan kompetensi tertentu; atau
 - 3) Bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi yang independen.
- f. Evaluasi Pengembangan Kompetensi

Evaluasi pengembangan Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosial Kultural dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosial Kultural ASN dengan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier dilakukan oleh LAN. Hasil evaluasi pengembangan Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosial Kultural disampaikan kepada Menteri.

Evaluasi pengembangan kompetensi teknis dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan kompetensi teknis ASN dengan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier. Evaluasi pengembangan kompetensi teknis dilakukan oleh instansi teknis masing-masing. Hasil evaluasi pengembangan kompetensi teknis disampaikan kepada Menteri melalui LAN.

Evaluasi pengembangan kompetensi fungsional dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan kompetensi fungsional ASN dengan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier dilakukan oleh instansi Pembina Jabatan Fungsional. Hasil evaluasi pengembangan kompetensi fungsional disampaikan kepada Menteri melalui LAN. Hasil evaluasi pengembangan kompetensi nasional dipublikasikan dalam sistem informasi pelatihan yang terintegrasi dengan Sistem Informasi ASN.

3. Pengembangan Karier ASN

Pengembangan karier dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit. Sistem merit adalah kebijakan dalam manajemen Aparatur Sipil Negara. Penerapan pengembangan karier sesuai sistem merit dilaksanakan dengan:

- a) Kejelasan dan kepastian karier;
- b) Berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah;
- c) Dilakukan melalui mutase dan/atau promosi.

a. Tujuan Pengembangan Karier

- 1) Membantu pencapaian tujuan individu dan organisasi dalam pengembangan karier pegawai;
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai organisasi;
- 3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya;
- 4) Memudahkan penempatan pegawai dalam suatu posisi jabatan sesuai persyaratan dan kualifikasinya;
- 5) Mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian;
- 6) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial;
- 7) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program organisasi.

b. Manfaat Pengembangan Karier

Bagi Organisasi:

- 1) Tujuan organisasi dan pegawai selaras;
- 2) Program pengembangan SDM lebih efektif;
- 3) Iklim organisasi menjadi lebih sehat.

Bagi Pegawai:

- 1) Pegawai lebih mengetahui *passion*-nya;
- 2) Kesejahteraan pegawai lebih terjamin;
- 3) Partisipasi dan komitmen pegawai kepada organisasi meningkat.

c. Prinsip Pengembangan Karier

- 1) Menyediakan peluang pengembangan karir bagi pegawai;
- 2) Membangun sistem pengembangan karir yang terintegrasi;
- 3) Memungkinkan fleksibilitas & kemampuan beradaptasi;
- 4) Mengukur keberhasilan karir dan adanya umpan balik.

d. Infrastruktur Pengembangan Karier

Peta Organisasi:

- Pemetaan Organisasi (misi, visi, peran, struktur, Tujuan/target, strategi/program);
- Proses layanan dan proses kerja.

Peta Jabatan:

- Evaluasi kebutuhan (formasi, kompetensi, posisi kunci);
- Kebijakan karier (kriteria promosi-rotasi/mutasi, ketentuan demosi, jalur karir);
- Kebijakan pengembangan pegawai.

Peta SDM:

- Asesmen Kompetensi;
- Pemetaan Pegawai dan talenta organisasi;
- Pengembangan pegawai;
- Penempatan Pegawai;
- Rencana Pengembangan Karier Individu (Individual Career Plan/ICP);
- Rencana Pengembangan Individu/IDP.

e. Metode dan Teknis Penyusunan Pola Karier

Dalam penyusunan pola karier, setiap instansi harus melakukan tahapan sebagai berikut:



f. Peran Pimpinan dalam Pengembangan Karier Pegawai ASN

- 1) Menyelaraskan kebutuhan pegawai dan organisasi:
 - Mendukung karier pegawai;
 - Menciptakan suasana yang lebih suportif;
 - Mengkomunikasikan visi misi organisasi;
 - Pengaturan dan perencanaan tujuan bersama.
- 2) Identifikasi kesempatan dan persyaratan karier:
 - Identifikasi kebutuhan kompetensi pegawai;
 - Membuat jalur karier tunggal maupun ganda;
 - Melaksanakan promosi, mutase, demosi, dan sebagainya.
- 3) Mengukur potensi pegawai:
 - Membuat alat ukur indentifikasi talenta;

- Membuat program suksesi;
 - Menggunakan *assessment centre*.
- 4) Inisiatif pengembangan karier:
- Melaksanakan lokakarya;
 - Melaksanakan konseling karier;
 - Pelatihan manajemen karier;
 - Memberikan umpan balik yang membangun;
 - Menyediakan mentoring.

F. DISIPLIN, PEMBERHENTIAN DAN PENSIUN PEGAWAI ASN

1. Disiplin ASN

Disiplin ASN adalah kesanggupan Aparatur Sipil Negara untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

a. Tujuan penegakan disiplin ASN

- 1) Untuk lebih menjaminnya ketertiban dan kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi ASN;
- 2) Mendorong peningkatan kinerja dan perubahan sikap dan perilaku ASN;
- 3) Meningkatkan kedisiplinan ASN;
- 4) Meningkatkan tanggung jawab ASN;
- 5) Memercepat proses perubahan kearah peningkatan profesionalisme dalam bekerja.

b. Manfaat penegakan disiplin ASN

- 1) Membuat pekerjaan seefisien mungkin;
- 2) Menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal;
- 3) Diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan membangkitkan semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

c. Kewajiban pegawai ASN

- 1) Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah;
- 2) Menjaga persatuan dan kesatuan bangsa;

- 3) Melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat pemerintah yang berwenang;
- 4) Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 5) Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab;
- 6) Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan;
- 7) Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 8) Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- 9) Menghadiri dan mengucapkan sumpah/janji PNS;
- 10) Menghadiri dan mengucapkan sumpah/janji jabatan;
- 11) Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan;
- 12) Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara;
- 13) Melaporkan harta kekayaan kepada pejabat yang berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 14) Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;
- 15) Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
- 16) Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kompetensi;
- 17) Menolak segala bentuk pemberian yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kecuali penghasilan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

d. Larangan Pegawai ASN

- 1) Menyalahgunakan wewenang;
- 2) Menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan/atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain;
- 3) Tanpa izin Pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional;
- 4) Bekerja pada organisasi asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing;

- 5) Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah;
- 6) Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi atau golongan;
- 7) Memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan;
- 8) Menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya;
- 9) Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya;
- 10) Melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani;
- 11) Menghalangi berjalannya tugas kedinasan;
- 12) Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan cara:
 - a) Ikut serta sebagai pelaksana kampanye;
 - b) Menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut PNS;
 - c) Sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain;
 - d) Sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas Negara;
- 13) Memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden dengan cara:
 - a) Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye;
 - b) Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye;
- 14) Memberikan dukungan kepada calon anggota DPD atau calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai foto kopi KTP atau Surat Keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundang-undangan;

- 15) Memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dengan cara:
- a) Terlibat dalam kegiatan kampanye;
 - b) Menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye;
 - c) Membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye;
 - d) Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta Pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota masyarakat.
- e. Prinsip Penegakan Disiplin Pegawai dan Penerapan Konsekuensi
- 1) Perilaku Disiplin dan Faktor-Faktor penguatnya:
 - Tujuan dan kemampuan: mempengaruhi tingkat kedisiplinan setiap pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan setiap pegawai;
 - Teladan Pimpinan: Sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan setiap pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya;
 - Balas jasa: mempengaruhi kedisiplinan setiap pegawai karena akan memberikan kepuasan dan kecintaan setipa pegawai terhadap pekerjaannya;
 - Keadilan: mendorong terwujudnya kedisiplinan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya;
 - Waskat: Tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan setiap pegawai;
 - Sanksi hukuman: Berperan penting dalam memelihara kedisiplinan para pegawai. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan;
 - Ketegasan: ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan setiap pegawai;
 - Hubungan kemanusiaan: Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik.

2) Perilaku Pelanggaran dan Motivasi Penyebabnya:

- Terlalu banyak ngobrol dalam kerja;
- Sikap terlalu santai atau masa bodoh;
- Malas dan sedapat mungkin menghindari tugas;
- Suka campur tangan dalam kerja orang lain;
- Tidak suka dengan tugas sekarang, selalu bosan, gaji terlalu kecil;
- Berlagak sangat sibuk padahal kerja yang dilakukan cuma sedikit;
- Tidak tahu sesuatu yang harus dilakukan dengan berusaha menyelimuti hal ini karena malu;
- Rasa kurang percaya diri dan memandang semuanya salah kecuai diri sendiri;
- Syarat kerja dirasa terlalu menekan, tidak memberi kelonggaran;
- Suka mengadu kepada pihak atasan;
- Tidak adanya ruang lingkup atau uraian pekerjaan yang jelas, keadaan ekonomi yang relative masih rendah;
- Adanya penghargaan dari atasan untuk pekerjaan-pekerjaan bawahan;
- Penempatan pegawai yang tidak tepat, terlalu banyak pegawai dan peraturan.

3) *Reward & Punishment* yang efektif:

- Berikan pujian dapat mengena dalam hati dan membuat pegawai lebih termotivasi;
- Rayakan keberhasilan bersama rekan kerja dapat membangun kerja sama tim yang kuat. Jika tim kerja kuat maka menjadi contoh bagi pegawai yang lain;
- Penghargaan tahunan sebagai ajang puncak keberhasilan organisasi tahunan;
- Memberikan bonus atau hadiah yang berkesan, sehingga pegawai merasa hasil kerja kerasnya dihargai;
- Berikan *punishment* secara lisan jika pegawai yang kedapatan melakukan pelanggaran, mungkin awalnya berikan teguran lisan;
- Memotong gaji atau tunjangan tidak tetap akan membuat pegawai lebih berhati-hati dalam bekerja supaya tidak dipotong gajinya lagi;
- Memberikan konseling khusus untuk mengetahui problem apa yang dialami pegawai, sehingga bisa kembali bekerja optimal;

- Memberikan motivasi kepada pegawai dengan strategi yang cermat agar maksud dan tujuan dari organisasi dapat tersampaikan dengan jelas, bukan sebaliknya.
- f. Sistem penegakan disiplin pegawai dan hukuman disiplin
- 1) Tingkat hukuman/sanksi disiplin pegawai: ringan, sedang dan berat;
 - 2) Jenis hukuman/sanksi disiplin pegawai:
 - a) Hukuman disiplin ringan:
 - Teguran lisan;
 - Teguran tertulis;
 - Pernyataan tidak puas secara tertulis.
 - b) Hukuman disiplin sedang:
 - Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 tahun;
 - Penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun;
 - Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 tahun.
 - c) Hukuman disiplin berat:
 - Penurunan jabatan setingkat lebih rendah selama 12 (dua belas) bulan;
 - Pembebasan dari jabatannya menjadi jabatan pelaksana selama 12 (dua belas) bulan;
 - Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS.
 - 3) Pelanggaran terhadap kewajiban

Pelanggaran disiplin adalah pelanggaran karena tidak melaksanakan kewajiban atau larangan dilanggar. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 ini sudah secara tegas mengatur tentang bagaimana bentuk pelanggaran terhadap kewajiban dan apa saja hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan terhadap pelanggaran kewajiban. Berikut modul ini menyajikan hukuman disiplin yang dijatuhkan terhadap pelanggaran kewajiban berdasarkan pasal 9 Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 sebagai berikut:

Hukuman Disiplin ringan dijatuhkan bagi pelanggaran terhadap kewajiban:

- a) Melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat pemerintah yang berwenang, apabila pelanggaran berdampak negatif pada Unit Kerja;

- b) Menaati ketentuan peraturan perundang-undangan, apabila pelanggaran berdampak negatif pada Unit Kerja;
- c) Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab, apabila pelanggaran berdampak negatif pada Unit Kerja;
- d) Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan, apabila pelanggaran berdampak negatif pada Unit Kerja;
- e) Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, apabila pelanggaran berdampak negatif pada Unit Kerja;
- f) Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, apabila pelanggaran berdampak negatif pada Unit Kerja.

Hukuman Disiplin ringan dijatuhkan bagi PNS yang tidak memenuhi ketentuan:

- a) Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan pribadi, seseorang, dan/ atau golongan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf c, apabila pelanggaran berdampak negatif pada Unit Kerja;
- b) Masuk Kerja dan menaati ketentuan jam kerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf f yang berdampak pada Unit Kerja berupa:
 - teguran lisan bagi PNS yang tidak Masuk Kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama (tiga) hari kerja dalam 1 (satu) tahun;
 - teguran tertulis bagi PNS yang tidak Masuk Kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama tempat) sampai dengan 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) tahun;
 - dan pernyataan tidak puas secara tertulis bagi PNS yang tidak Masuk Kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama 7 (tujuh) sampai dengan 10 (sepuluh} hari kerja dalam 1 (satu) tahun.
- c) menggunakan dan memelihara barang milik negara dengan sebaik-baiknya, apabila pelanggaran berdampak negatif pada Unit Kerja; dan
- d) memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kompetensi, apabila pelanggaran berdampak negatif pada Unit Kerja.

Hukuman Disiplin sedang dijatuhkan bagi pelanggaran terhadap kewajiban:

- a) menjaga persatuan dan kesatuan bangsa, apabila pelanggaran berdampak negatif pada Unit Kerja dan/ atau instansi yang bersangkutan;
- b) melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat pemerintah yang berwenang, apabila pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan;
- c) menaati ketentuan peraturan perundang-undangan, apabila pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan;
- d) melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab, apabila pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan;
- e) menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan, apabila pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan;
- f) menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan, apabila pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan; dan
- g) bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, apabila pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan.

Hukuman Disiplin sedang dijatuhkan bagi PNS yang tidak memenuhi ketentuan:

- a) menghadiri dan mengucapkan sumpah/janji PNS, apabila pelanggaran dilakukan tanpa alasan yang sah;
- b) menghadiri dan mengucapkan sumpah/janji jabatan, apabila pelanggaran dilakukan tanpa alasan yang sah;
- c) mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan pribadi, seseorang, dan/atau golongan, apabila pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan;
- d) melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan keamanan negara atau merugikan keuarigan negara, apabila pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan;

- e) melaporkan harta kekayaan kepada pejabat yang berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan yang dilakukan pejabat administrator dan pejabat fungsional;
- f) Masuk Kerja dan menaati ketentuan jam kerja berupa:
 - 1) pemotongan tunjangan kinerja sebesar 25% (dua puluh lima persen) selama 6 (enam) bulan bagi PNS yang tidak Masuk Kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama 11 (sebelas) sampai dengan 13 (tiga belas) hari kerja dalam 1 {satu} tahun;
 - 2) pemotongan tunjangan kinerja sebesar 25% (dua puluh lima persen) selama 9 {sembilan} bulan bagi PNS yang tidak Masuk Kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama 14 (empat belas) sampai dengan 16 (enam belas) hari kerja dalam 1 (satu) tahun; dan
 - 3) pemotongan tunjangan kinerja sebesar 25% (dua puluh lima persen) selama 12 (dua belas) bulan bagi PNS yang tidak Masuk Kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama 17 (tujuh belas) sampai dengan 20 (dua puluh) hari kerja dalam 1 (satu) tahun.
- g) menggunakan dan memelihara barang milik negara dengan sebaik-baiknya, apabila pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan; dan
- h) memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kompetensi, apabila pelanggaran berdampak negatif pada instansi yang bersangkutan.

Hukuman Disiplin berat dijatuhkan bagi pelanggaran terhadap kewajiban:

- a) setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah, apabila pelanggaran berdampak negatif pada Unit Kerja, instansi, dan/atau negara;
- b) menjaga persatuan dan kesatuan bangsa, apabila pelanggaran berdampak negatif pada negara;
- c) melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat pemerintah yang berwenang, apabila pelanggaran berdampak negatif pada negara;

- d) menaati ketentuan peraturan perundang-undangan, apabila pelanggaran berdampak negatif pada negara;
- e) melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran, dan tanggung jawab, apabila pelanggaran berdampak negatif pada negara;
- f) menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan, dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan, apabila pelanggaran berdampak negatif pada negara;
- g) menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, apabila pelanggaran berdampak negatif pada negara; dan
- h) bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, apabila pelanggaran berdampak negatif pada negara.

Hukuman Disiplin berat dijatuhkan bagi PNS yang tidak memenuhi ketentuan:

- a) mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan pribadi, seseorang, dan/atau golongan, apabila pelanggaran berdampak negatif pada negara dan/ atau pemerintah;
- b) melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan keamanan negara atau merugikan keuangan negara, apabila pelanggaran berdampak negatif pada negara dan/ atau pemerintah;
- c) melaporkan harta kekayaan kepada pejabat yang berwenang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang dilakukan pejabat pimpinan tinggi dan pejabat lainnya;
- d) Masuk Kerja dan menaati ketentuan jam kerja berupa:
 - penurunan jabatan setingkat lebih rendah selama 12 (dua belas) bulan bagi PNS yang tidak Masuk Kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama 21 (dua puluh satu) sampai dengan 24 (dua puluh empat) hari kerja dalam 1 (satu) tahun;
 - pembebasan dari jabatannya menjadi jabatan pelaksana selama 12 (dua belas) bulan bagi PNS yang tidak Masuk Kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama 25 (dua puluh lima) sampai dengan 27 (dua puluh tujuh) hari kerja dalam 1 (satu) tahun;

- pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS bagi PNS yang tidak Masuk Kerja tanpa alasan yang sah secara kumulatif selama 28 (dua puluh delapan) hari kerja atau lebih dalam 1 (satu) tahun; dan
 - pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS bagi PNS yang tidak Masuk Kerja tanpa alasan yang sah secara terus menerus selama 10 (sepuluh) hari kerja.
- e) menolak segala bentuk pemberian yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kecuali penghasilan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- g. Mekanisme penetapan hukuman/sanksi disiplin pegawai
- 1) Pengumpulan data terkait disiplin pegawai;
 - 2) Pemanggilan pegawai;
 - 3) Pemeriksaan pegawai;
 - 4) Penjatuhan hukuman disiplin;
 - 5) Penyampaian hukuman/sanksi disiplin;
 - 6) Upaya administrasi;
 - 7) Putusan hukuman yang mempunyai kekuatan hukum tetap;
 - 8) Eksekusi.
- h. Pejabat yang berwenang menghukum

Pejabat yang berwenang menghukum adalah pejabat yang diberi wewenang menjatuhkan hukuman disiplin Aparatur Sipil Negara. Sedangkan yang dimaksud atasan pejabat yang berwenang menghukum adalah atasan langsung dari pejabat yang berwenang menghukum. Pejabat yang Berwenang Menghukum terdiri atas:

a) Presiden

Presiden menetapkan penjatuhan Hukuman Disiplin bagi PNS yang menduduki:

- 1) Jabatan Pimpinan Tinggi Utama; dan
- 2) Jabatan Pimpinan Tinggi Madya yang merupakan Pejabat Pembina Kepegawaian, untuk semua jenis Hukuman Disiplin. Presiden menetapkan penjatuhan Hukuman Disiplin bagi PNS yang menduduki:
 - Jabatan Pimpinan Tinggi Madya;
 - Jabatan Fungsional Jenjang Ahli Utama; dan

- Jabatan lain yang pengangkatan dan pemberhentiannya menjadi wewenang Presiden, untuk jenis Hukuman Disiplin berat.

b) Pejabat Pembina Kepegawaian

Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Daerah Provinsi menetapkan penjatuhan Hukuman Disiplin bagi Pejabat Pimpinan Tinggi Madya di lingkungannya untuk jenis Hukuman Disiplin.

Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Daerah Provinsi menetapkan penjatuhan Hukuman Disiplin bagi:

- 1) Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungannya untuk jenis Hukuman Disiplin;
- 2) Pejabat Fungsional jenjang Ahli Utama untuk jenis Hukuman Disiplin;
- 3) Pejabat Administrator ke bawah di lingkungannya untuk jenis Hukuman Disiplin; dan
- 4) Pejabat Fungsional selain Pejabat Fungsional jenjang Ahli Utama di lingkungannya untuk jenis Hukuman Disiplin.

c) Kepala Perwakilan Republik Indonesia

Kepala Perwakilan Republik Indonesia berwenang menjatuhkan Hukuman Disiplin bagi:

- 1) PNS di lingkungannya yang berada 1 (satu) tingkat di bawahnya untuk jenis Hukuman Disiplin; dan
- 2) PNS di lingkungannya yang berada 2 (dua) tingkat di bawahnya untuk jenis Hukuman Disiplin sedang.

d) Pejabat Pimpinan Tinggi Madya atau pejabat lain yang setara

Pejabat Pimpinan Tinggi Madya atau pejabat lain yang setara di lingkungan Pusat dan Provinsi, berwenang menjatuhkan Hukuman Disiplin bagi:

- 1) PNS di lingkungannya yang berada 1 (satu) tingkat;
- 2) PNS di lingkungannya yang berada 2 (dua) tingkat di bawahnya untuk jenis Hukuman Disiplin sedang.

e) Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama atau pejabat lain yang setara

Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama atau pejabat lain yang setara di lingkungan Pusat, Provinsi, dan Kabupaten/ Kota berwenang menjatuhkan Hukuman Disiplin bagi:

- 1) PNS di lingkungannya yang berada 1 (satu) tingkat di bawahnya untuk jenis Hukuman Disiplin;
- 2) PNS di lingkungannya yang berada 2 (dua) tingkat di bawahnya untuk jenis Hukuman Disiplin; dan
- 3) Pejabat Fungsional di lingkungannya untuk jenis Hukuman Disiplin.

f) Pejabat Administrator atau pejabat lain yang setara

Pejabat Administrator atau pejabat lain yang setara di lingkungan Pusat, Provinsi, dan Kabupaten/ Kota berwenang menjatuhkan Hukuman Disiplin bagi:

- 1) PNS di lingkungannya yang berada 1 (satu) tingkat di bawahnya untuk jenis Hukuman Disiplin;
- 2) PNS di lingkungannya yang berada 2 (dua) tingkat di bawahnya untuk jenis Hukuman Disiplin ; dan
- 3) Pejabat Fungsional di lingkungannya untuk jenis Hukuman Disiplin.

Jika tidak terdapat jabatan administrator pada Unit Kerja di lingkungan Pusat, Provinsi, dan Kabupaten/Kota, Pejabat Fungsional jenjang Ahli Madya tertentu dapat menjatuhkan Hukuman Disiplin bagi PNS. Pejabat Fungsional jenjang Ahli Madya tertentu ditetapkan dengan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian.

g) Pejabat Pengawas atau pejabat lain yang setara

Pejabat Pengawas atau pejabat lain yang setara di lingkungan Pusat, Provinsi, dan Kabupaten/ Kota berwenang menjatuhkan Hukuman Disiplin bagi:

- 1) PNS di lingkungannya yang berada 1 (satu) tingkat di bawahnya untuk jenis Hukuman Disiplin;
- 2) PNS di lingkungannya yang berada 2 (dua) tingkat di bawahnya untuk jenis Hukuman Disiplin; dan
- 3) Pejabat Fungsional di lingkungannya untuk jenis Hukuman Disiplin.

Dalam hal tidak terdapat jabatan pengawas pada unit kerja di lingkungan Pusat, Provinsi, dan Kabupaten/ Kota, Pejabat Fungsional jenjang Ahli Muda tertentu dapat menjatuhkan Hukuman Disiplin bagi PNS. Pejabat

Fungsional jenjang Ahli Muda tertentu ditetapkan dengan keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian.

Pejabat yang Berwenang Menghukum wajib menjatuhkan Hukuman Disiplin kepada PNS yang melakukan Pelanggaran Disiplin. Jika Pejabat yang Berwenang Menghukum tidak menjatuhkan Hukuman Disiplin kepada PNS yang melakukan Pelanggaran Disiplin, Pejabat yang Berwenang Menghukum dijatuhi Hukuman Disiplin oleh atasannya. Jika Pejabat yang Berwenang Menghukum tidak menjatuhkan Hukuman Disiplin yang sesuai Pelanggaran Disiplin yang dilakukan oleh PNS, maka Pejabat yang Berwenang Menghukum dijatuhi Hukuman Disiplin yang lebih berat. Hukuman Disiplin dijatuhkan setelah melalui proses pemeriksaan.

Atasan, juga menjatuhkan Hukuman Disiplin terhadap PNS yang melakukan Pelanggaran Disiplin. Jika tidak terdapat Pejabat yang Berwenang Menghukum, maka kewenangan menjatuhkan Hukuman Disiplin menjadi kewenangan pejabat yang lebih tinggi.

i. Penjatuhan Hukuman Disiplin

- 1) Atasan langsung yang tidak melakukan pemanggilan dan pemeriksaan terhadap PNS yang diduga melakukan Pelanggaran Disiplin, dan/atau melaporkan hasil pemeriksaan kepada Pejabat yang Berwenang Menghukum dijatuhi Hukuman Disiplin.
- 2) Pejabat yang Berwenang Menghukum merijatuhkan Hukuman Disiplin yang lebih berat kepada atasan langsung dilakukan setelah melalui proses pemeriksaan.
- 3) Pelanggaran terhadap kewajiban dan/atau larangan dengan Hukuman Disiplin sedang dapat dilakukan pemeriksaan oleh tim pemeriksa.
- 4) Pelanggaran terhadap kewajiban dan/ atau larangan dengan Hukuman Disiplin berat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 dan Pasal 14 dilakukan pemeriksaan oleh tim pemeriksa.
- 5) Tim pemeriksa terdiri dari atasan langsung, unsur pengawasan, dan unsur kepegawaian.
- 6) Dalam hal tertentu tim pemeriksa dapat melibatkan pejabat lain yang ditunjuk.
- 7) Tim pemeriksa dibentuk oleh Pejabat Pembina Kepegawaian atau pejabat lain yang ditunjuk.

- 8) Jika atasan langsung PNS yang diduga melakukan Pelanggaran Disiplin terlibat dalam pelanggaran tersebut, maka yang menjadi anggota tim pemeriksa adalah atasan yang lebih tinggi secara berjenjang.
- 9) Atasan langsung, tim pemeriksa, atau Pejabat yang Berwenang Menghukum dapat meminta keterangan dari pihak lain dalam pemeriksaan dugaan Pelanggaran Disiplin.
- 10) Untuk kelancaran pemeriksaan, PNS yang diduga melakukan Pelanggaran Disiplin dan kemungkinan akan dijatuhi Hukuman Disiplin berat, dapat dibebaskan sementara dari tugas jabatannya oleh atasan langsung sejak yang bersangkutan diperiksa.
- 11) Pembebasan sementara dari tugas jabatannya berlaku sampai dengan ditetapkannya keputusan Hukuman Disiplin.
- 12) Selama PNS dibebaskan sementara dari tugas jabatannya, diangkat pejabat pelaksana harian.
- 13) PNS yang dibebaskan sementara dari tugas jabatannya tetap diberikan hak-hak kepegawaiannya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 14) Jika atasan langsung tidak ada, maka pembebasan sementara dari tugas jabatannya dilakukan oleh pejabat yang lebih tinggi.
- 15) Berita acara pemeriksaan harus ditandatangani oleh pejabat yang memeriksa dan PNS yang diperiksa secara langsung maupun secara virtual.
- 16) Jika PNS yang diperiksa tidak bersedia menandatangani berita acara pemeriksaan, berita acara pemeriksaan tersebut tetap dijadikan sebagai dasar untuk menjatuhkan Hukuman Disiplin.
- 17) PNS yang diperiksa berhak mendapat salinan berita acara pemeriksaan.
- 18) Berdasarkan hasil pemeriksaan Pejabat yang Berwenang Menghukum menjatuhkan Hukuman Disiplin.
- 19) Dalam keputusan Hukuman Disiplin harus disebutkan Pelanggaran Disiplin yang dilakukan oleh PNS yang bersangkutan.
- 20) Hasil pemeriksaan unsur pengawasan dan/atau unit yang mempunyai tugas pengawasan dapat digunakan sebagai bahan untuk melakukan pemeriksaan dan/atau melengkapi pertimbangan untuk menjatuhkan Hukuman Disiplin terhadap PNS yang diduga melakukan Pelanggaran Disiplin.
- 21) PNS yang berdasarkan hasil pemeriksaan ternyata melakukan beberapa Pelanggaran Disiplin, terhadapnya hanya dapat dijatuhi 1 (satu) jenis

- Hukuman Disiplin yang terberat setelah mempertimbangkan pelanggaran yang dilakukan.
- 22) PNS yang pernah dijatuhi Hukuman Disiplin, kemudian melakukan Pelanggaran Disiplin yang sifatnya sama, kepadanya dijatuhi jenis Hukuman Disiplin yang lebih berat dari Hukuman Disiplin terakhir yang pernah dijatuhkan kepadanya.
 - 23) PNS tidak dapat dijatuhi Hukuman Disiplin 2 (dua) kali atau lebih untuk 1 (satu) Pelanggaran Disiplin.
 - 24) Dalam hal PNS yang akan dijatuhi Hukuman Disiplin merupakan PNS yang mendapatkan penugasan khusus dan jenis Hukuman Disiplin yang akan dijatuhkan bukan merupakan kewenangan pimpinan instansi atau Kepala Perwakilan tempat penugasan khusus, maka pimpinan instansi atau Kepala Perwakilan mengusulkan penjatuhan Hukuman Disiplin kepada pimpinan instansi induk disertai berita acara pemeriksaan.
 - 25) Dalam hal berdasarkan hasil pemeriksaan terdapat indikasi penyalahgunaan wewenang yang menimbulkan kerugian keuangan negara, maka atasan langsung atau tim pemeriksa wajib berkoordinasi dengan aparat pengawas intern pemerintah.
 - 26) Dalam hal indikasi terbukti, aparat pengawas intern pemerintah merekomendasikan Pejabat Pembina Kepegawaian untuk melaporkan kepada aparat penegak hukum.
- j. Penyampaian penjatuhan hukuman disiplin
- Pada prinsipnya keputusan hukuman disiplin disampaikan langsung oleh pejabat yang berwenang menghukum, PNS dipanggil (*dengan undangan*), dilakukan secara tertutup, di ruang tertutup, disaksikan dan pangkat tidak boleh lebih rendah dari PNS yang dihukum. Apabila PNS tempat kedudukan pejabat yang berwenang menghukum dan PNS yang dihukum berjauhan, maka dapat ditunjuk pejabat lain untuk menyampaikan kepada PNS yang dihukum.
- 1) Setiap penjatuhan Hukuman Disiplin ditetapkan dengan keputusan Pejabat yang Berwenang Menghukum.
 - 2) Keputusan disampaikan kepada PNS yang dijatuhi Hukuman Disiplin oleh Pejabat yang Berwenang Menghukum atau pejabat lain yang ditunjuk.
 - 3) Penyampaian keputusan Hukuman Disiplin dilakukan paling lambat 14 (empat belas) hari kerja sejak keputusan ditetapkan.

- 4) Dalam hal PNS yang dijatuhi Hukuman Disiplin tidak hadir pada saat penyampaian keputusan Hukuman Disiplin, keputusan dikirim kepada yang bersangkutan.

G. PEMBERHENTIAN PEGAWAI ASN

Pemberhentian yang menyebabkan pegawai bersangkutan tidak lagi berkedudukan sebagai Aparatur Sipil Negara. Pemberhentian sebagai ASN terdiri atas pemberhentian dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) serta pemberhentian tidak dengan hormat sebagai ASN.

a. Jenis-jenis Pemberhentian ASN

1. Pemberhentian atas Permintaan Sendiri

- a) PNS yang mengajukan permintaan berhenti, diberhentikan dengan hormat sebagai PNS;
- b) Permintaan berhenti dapat ditunda untuk paling lama 1 (satu) tahun, apabila PNS yang bersangkutan masih diperlukan untuk kepentingan dinas.

Permintaan berhenti ditolak apabila:

- a) Sedang dalam proses peradilan karena diduga melakukan tindak pidana kejahatan;
- b) Terikat kewajiban bekerja pada instansi pemerintah berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- c) Dalam pemeriksaan pejabat yang berwenang memeriksa karena diduga melakukan pelanggaran disiplin PNS;
- d) Sedang mengajukan upaya banding administratif karena dijatuhi hukuman disiplin berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS;
- e) Sedang menjalani hukuman disiplin;
- f) Alasan lain menurut pertimbangan PPK.

2. Pemberhentian karena Batas Usia Pensiun

- a) PNS yang telah mencapai BUP diberhentikan dengan hormat sebagai PNS;
- b) Batas usia pensiun PNS yaitu:
 - 1) 58 tahun bagi pejabat administrasi, jabatan fungsional ahli muda, jabatan fungsional ahli pertama, dan jabatan fungsional keterampilan;
 - 2) 60 tahun bagi pejabat pimpinan tinggi dan jabatan fungsional madya;
 - 3) 65 tahun bagi PNS yang memangku jabatan fungsional ahli utama dan jabatan fungsional dosen;

- 4) 70 tahun bagi PNS jabatan fungsional dosen Guru Besar.
 - c) Batas usia pensiun bagi PNS yang menduduki JF yang ditentukan dalam undang-undang, berlaku ketentuan sesuai dengan BUP yang ditetapkan dalam undang-undang yang bersangkutan.
3. Pemberhentian karena Perampingan Organisasi atau Kebijakan Pemerintah
- a) Dalam hal terjadi perampingan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan kelebihan PNS maka PNS tersebut terlebih dahulu disalurkan pada Instansi Pemerintah lain;
 - b) Apabila PNS yang bersangkutan tidak dapat disalurkan dan pada saat terjadi perampingan organisasi sudah mencapai usia 50 tahun dan masa kerja 10 tahun, diberhentikan dengan hormat dengan mendapatkan hak kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - c) Apabila PNS tersebut tidak dapat disalurkan pada instansi lain, belum mencapai usia 50 tahun, masa kerja kurang dari 10 tahun, diberikan uang tunggu paling lama 5 (lima) tahun;
 - d) Apabila sampai dengan 5 tahun PNS tidak dapat disalurkan maka PNS tersebut diberhentikan dengan hormat dan diberikan hak kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - e) Apabila sampai dengan 5 tahun PNS tidak dapat disalurkan maka PNS tersebut diberhentikan dengan hormat dan diberikan hak kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - f) Ketentuan mengenai kriteria dan penetapan kelebihan PNS diatur dengan peraturan Menteri.
4. Pemberhentian karena Tidak Cakap Jasmani/Rohani
- a) PNS yang tidak cakap jasmani dan/atau rohani diberhentikan dengan hormat apabila:
 - 1) tidak dapat bekerja lagi dalam semua Jabatan karena kesehatannya;
 - 2) menderita penyakit atau kelainan yang berbahaya bagi dirinya sendiri atau lingkungan kerjanya; atau
 - 3) tidak mampu bekerja kembali setelah berakhirnya cuti sakit.
 - b) Ketentuan mengenai tidak cakap jasmani dan/atau rohani berdasarkan hasil pemeriksaan tim penguji kesehatan.
 - c) Tim penguji kesehatan dibentuk oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan.
 - d) Tim penguji kesehatan beranggotakan dokter pemerintah.

e) PNS yang diberhentikan dengan hormat mendapat hak kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

5. Pemberhentian karena Meninggal Dunia, Tewas, atau Hilang

a) PNS meninggal dunia diberhentikan dengan hormat sebagai PNS dengan mendapatkan hak kepegawaian apabila:

- 1) Meninggalnya tidak dalam dan karena menjalankan tugas;
- 2) Meninggalnya sedang menjalani masa uang tunggu;
- 3) Meninggalnya pada waktu menjalani cuti di luar tanggungan negara.

Apabila PNS telah berkeluarga, kepada janda/duda atau anaknya diberikan hak kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Apabila PNS tidak berkeluarga, kepada orang tuanya diberikan hak kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

b) Pemberhentian karena tewas:

1) PNS dinyatakan tewas apabila meninggal:

- Dalam dan karena menjalankan tugas dan kewajibannya;
- Dalam keadaan lain yang ada hubungannya dengan dinas;
- Meninggal pada waktu menjalani cuti di luar tanggungan negara.

5) Langsung diakibatkan oleh luka atau cacat rohani atau jasmani yang didapat dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya atau keadaan lain yang ada hubungannya dengan kedinasan.

6) Karena perbuatan anasir yang tidak bertanggung jawab atau sebagai akibat tindakan anasir itu.

7) Apabila PNS yang meninggal dunia atau tewas telah berkeluarga, kepada janda/duda atau anaknya diberikan hak kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

8) Apabila PNS yang meninggal dunia atau tidak berkeluarga, kepada orang tuanya diberikan hak kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

c) Pemberhentian karena hilang:

1) PNS yang telah hilang dianggap telah meninggal dunia dan dapat diberhentikan dengan hormat pada akhir bulan ke-12 sejak dinyatakan hilang;

2) Pernyataan hilang dibuat oleh PPK atau pejabat lain yang ditunjuk berdasarkan surat keterangan atau berita acara pemeriksaan dari pihak kepolisian RI;

- 3) Seorang PNS dinyatakan hilang di luar kemampuan dan kemauan PNS yang bersangkutan apabila:
 - Tidak diketahui keberadaannya;
 - Tidak diketahui masih hidup atau telah meninggal dunia.
- 4) Janda/duda atau anak PNS diberikan hak kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 5) Dalam hal PNS yang hilang ditemukan kembali dan masih hidup, dapat diangkat kembali sebagai PNS sepanjang yang bersangkutan belum mencapai BUP;
- 6) Pengangkatan kembali dilakukan setelah PNS yang bersangkutan diperiksa oleh PPK dan pihak kepolisian Negara Republik Indonesia;
- 7) Dalam hal berdasarkan hasil pemeriksaan terbukti hilang karena kemauan dan kemampuan yang bersangkutan, PNS yang bersangkutan dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 8) Dalam hal PNS yang hilang ditemukan kembali dan telah mencapai BUP, PNS yang bersangkutan diberhentikan dengan hormat dan diberikan hak kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 9) Pemberhentian setelah dilakukan pemeriksaan oleh PPK dan pihak Kepolisian NKRI;
- 10) Berdasarkan hasil pemeriksaan terbukti hilang karena kemauan dan kemampuan yang bersangkutan, PNS yang bersangkutan wajib mengembalikan hak kepegawaian yang telah diterima oleh janda/duda atau anaknya sesuai dengan ketentuan peraturan.

6. Pemberhentian karena Melakukan Tindak Pidana/Penyelewengan

PNS yang melakukan tindak pidana tidak diberhentikan apabila:

- a) PNS dipidana kurang dari 2 tahun penjara:
 - 1) Dilakukan dengan tidak berencana, dan apabila tersedia lowongan jabatan;
 - 2) Selama yang bersangkutan menjalani pidana, maka tetap berstatus sebagai PNS dan tidak menerima hak kepegawaian;
 - 3) Apabila tidak tersedia lowongan dalam jangka waktu 2 tahun, maka diberhentikan dengan hormat;
 - 4) Apabila PNS yang bersangkutan berumur 58 tahun, maka diberhentikan dengan hormat.
- b) PNS dipidana 2 tahun penjara atau lebih:

Dilakukan dengan tidak berencana, dan apabila:

- 1) Perbuatannya tidak menurunkan harkat dan martabat dari PNS;
- 2) Mempunyai prestasi kerja yang baik;
- 3) Tidak mempengaruhi lingkungan kerja setelah diaktifkan kembali;
- 4) Tersedia lowongan jabatan.

7. Pemberhentian karena Pelanggaran Disiplin

- a) Pemberhentian dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS.
- b) PNS diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri apabila melakukan pelanggaran disiplin PNS tingkat berat yang dipidana dengan pidana penjara kurang dari 2 tahun;
- c) Diberhentikan tidak dengan hormat:
 - Melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan UUD 1945;
 - Karena melakukan tindak pidana yang ada hubungannya dengan jabatan atau pidana umum;
 - Menjadi anggota atau pengurus partai politik;
 - Melakukan tindak pidana dengan hukuman paling singkat 2 tahun dan tindak pidana dilakukan dengan berencana.

8. Pemberhentian karena Mencalonkan Menjadi Presiden/Wakil Presiden

- a) PNS wajib mengundurkan diri sebagai PNS pada saat ditetapkan sebagai calon Presiden dan Wakil Presiden, Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Dewan Perwakilan Rakyat;
- b) Pernyataan pengunduran diri tidak dapat ditarik kembali;
- c) PNS yang mengundurkan diri diberhentikan dengan hormat sebagai PNS;
- d) PNS yang melanggar kewajiban diberhentikan dengan hormat sebagai PNS;
- e) Pemberhentian dengan hormat sebagai PNS berlaku terhitung mulai akhir bulan sejak PNS yang bersangkutan ditetapkan sebagai calon Presiden dan Wakil Presiden, Ketua, Wakil Ketua, dan Anggota Dewan Perwakilan Rakyat.

9. Pemberhentian karena Menjadi Anggota/Pengurus Partai Politik

- a) PNS dilarang menjadi anggota dan atau pengurus partai politik;
- b) PNS yang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik wajib mengundurkan diri secara tertulis;
- c) PNS yang mengundurkan diri diberhentikan dengan hormat sebagai PNS terhitung mulai akhir bulan pengunduran diri PNS yang bersangkutan;

- d) PNS yang melanggar larangan diberhentikan tidak dengan hormat sebagai PNS;
- e) PNS yang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik diberhentikan tidak dengan hormat sebagai PNS terhitung mulai akhir bulan PNS yang bersangkutan menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik.

10. Pemberhentian karena Hal Lain

- 1) PNS yang telah selesai menjalankan cuti di luar tanggungan negara wajib melaporkan diri secara tertulis kepada instansi induknya;
- 2) Batas waktu melaporkan diri paling lama 1 (satu) bulan secara tertulis setelah selesai menjalankan cuti di luar tanggungan negara;
- 3) PNS yang tidak melaporkan diri secara tertulis, diberhentikan dengan hormat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 4) PNS yang melaporkan diri, tetapi tidak dapat diangkat dalam Jabatan pada instansi induknya, disalurkan pada instansi lain;
- 5) PNS sebagaimana dimaksud pada ayat diaktifkan kembali sebagai PNS sesuai Jabatan yang tersediasesuai Jabatan yang tersedia.
- 6) Penyaluran pada instansi lain sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dilakukan oleh PPK setelah berkoordinasi dengan Kepala BKN;
- 7) PNS yang tidak dapat disalurkan dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun diberhentikan dengan hormat sebagai PNS;
- 8) PNS yang diberhentikan dengan hormat sebagaimana dimaksud pada ayat (7) diberikan hak kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

11. Pemberhentian Terhadap PNS yang Telah Selesai CLTN Tetapi Tidak Laporan

- a) Apabila keterlambatan melaporkan diri kurang dari 6 (enam) bulan, maka PNS yang bersangkutan dapat dipekerjakan kembali apabila alasan-alasan tentang keterlambatan melaporkan diri itu dapat diterima oleh pejabat yang berwenang dan ada lowongan serta telah ada persetujuan dari Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara;
- b) Apabila keterlambatan melaporkan diri kurang dari 6 (enam) bulan, tetapi alasan tentang keterlambatan melaporkan diri itu tidak dapat diterima oleh pejabat yang berwenang, maka PNS yang bersangkutan diberhentikan dengan hormat sebagai PNS;
- c) Apabila keterlambatan melaporkan diri itu lebih dari 6 (enam) bulan maka PNS yang bersangkutan harus diberhentikan dengan hormat sebagai PNS.

12. Pemberhentian Sementara

PNS diberhentikan sementara, apabila:

- a) Diangkat menjadi pejabat negara;
- b) Diangkat menjadi komisioner atau anggota lembaga nonstructural;
- c) Ditahan karena tersangka tindak pidana.

b. Hak-hak Pegawai ASN yang diberhentikan dengan hormat:

1. PNS yang berhenti bekerja berhak atas jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
2. PNS diberhentikan jaminan pensiun apabila:
 - a) Meninggal dunia
 - b) Atas permintaan sendiri dengan usia dan masa kerja tertentu
 - c) Mencapai Batas Usia Pensiun
 - d) Perampingan organisasi yang mengakibatkan pensiun dini
 - e) Tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas.
3. Jaminan pensiun PNS dan jaminan hari tua PNS diberikan sebagai perlindungan kesinambungan penghasilan hari tua, sebagai hak dan sebagai penghargaan atas pengabdian PNS.
4. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS mencakup jaminan pensiun dan jaminan hari tua yang diberikan dalam program jaminan sosial nasional.
5. Sumber pembiayaan jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS berasal dari pemerintah selaku pemberi kerja dan iuran PNS yang bersangkutan.
6. Ketentuan lebih lanjut mengenai pengelolaan program jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS diatur dalam Peraturan Pemerintah.

c. Tata Cara Pemberhentian ASN

1. Tata cara pemberhentian atas permintaan sendiri:
 - a) Permohonan berhenti sebagai PNS/Calon PNS diajukan secara tertulis kepada Presiden melalui PPK atau PPK melalui PyB secara hierarki, disusun sesuai dengan format sebagaimana tercantum dalam Angka 1 Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini;
 - b) Permohonan berhenti yang diajukan secara hierarki sebagaimana, dilakukan sebagai berikut:
 - 1) Calon PNS/PNS yang bersangkutan mengajukan permohonan berhenti kepada PPK melalui atasan langsungnya;
 - 2) Atasan langsung meneruskan permohonan Calon PNS/PNS dimaksud kepada pimpinan unit kerjanya paling rendah menduduki JPT Pratama;

- 3) Pimpinan Tinggi Pratama meneruskan permohonan Calon PNS/PNS dimaksud kepada PyB melalui pimpinan unit kerja yang bertanggung jawab di bidang kepegawaian paling rendah menduduki JPT Pratama;
- 4) Pimpinan unit kerja yang bertanggung jawab di bidang kepegawaian, meneruskan permohonan Calon PNS/PNS dimaksud kepada PyB;
- 5) PyB, meneruskan permohonan Calon PNS/PNS kepada PPK yang disertai rekomendasi mengenai disetujui, ditunda, atau ditolaknya pemberhentian yang bersangkutan;
- 6) Dalam hal PNS yang menduduki JPT utama, JPT madya atau, JF keahlian utama mengajukan pemberhentian atas permintaan sendiri, PyB, meneruskan permohonan PNS kepada PPK untuk kemudian oleh PPK diteruskan kepada Presiden yang disertai rekomendasi mengenai disetujui, ditunda, atau ditolaknya pemberhentian yang bersangkutan;
- 7) Dalam hal permohonan berhenti ditunda atau ditolak, PPK menyampaikan alasan penundaan atau penolakan secara tertulis kepada Calon PNS/PNS yang bersangkutan;
- 8) Keputusan pemberian persetujuan, penundaan, atau penolakan permohonan pemberhentian atas permintaan sendiri ditetapkan paling lama 14 (empat belas) hari kerja, terhitung sejak permohonan secara lengkap diterima oleh PPK;
- 9) Keputusan pemberian persetujuan, penundaan, atau penolakan permohonan pemberhentian atas permintaan sendiri serta contoh kasus disusun sesuai dengan format tercantum dalam Angka 2 Lampiran Peraturan BKN tentang Pemberhentian dan Pensiun PNS;
- 10) Sebelum keputusan pemberhentian ditetapkan, Calon PNS/PNS yang bersangkutan wajib melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya;
- 11) Dalam hal sebelum keputusan pemberhentian ditetapkan, Calon PNS/PNS yang bersangkutan tidak melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dapat dijatuhi hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 12) Presiden atau PPK menetapkan keputusan pemberhentian PNS dengan mendapat hak kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 13) Dalam hal PNS yang diberhentikan, memenuhi syarat diberikan jaminan pensiun maka Presiden atau PPK menetapkan keputusan pemberian

- pensiun setelah mendapatkan pertimbangan teknis Kepala BKN atau Kepala Kantor Regional BKN;
- 14) Pemberhentian, berlaku sejak akhir bulan ditetapkannya keputusan pemberhentian oleh Presiden atau PPK.
- c) Tata cara pemberhentian PNS mencapai batas usia pensiun sebagai berikut:
- 1) Kepala BKN menyampaikan data perorangan calon penerima pensiun (DPCP) kepada PNS yang akan mencapai Batas Usia Pensiun melalui PPK paling lama 15 (lima belas) bulan sebelum PNS mencapai Batas Usia Pensiun;
 - 2) Kepala BKN dalam menyampaikan DPCP melalui PPK, disertai dengan daftar nominatif PNS yang akan mencapai Batas Usia Pensiun;
 - 3) Daftar nominatif, disusun sesuai dengan format;
 - 4) Penyampaian DPCP dan daftar nominatif PNS yang akan mencapai Batas Usia Pensiun, dilakukan melalui Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) atau sistem informasi kepegawaian lainnya yang ditentukan BKN;
 - 5) PPK atau PyB atau pejabat lain yang ditunjuk berkewajiban mencetak dan menyampaikan DPCP atau menyampaikan DPCP secara elektronik kepada PNS yang bersangkutan paling lambat 15 (lima belas) hari kerja, setelah DPCP diterima oleh PPK atau PyB atau pejabat lain yang ditunjuk;
 - 6) PNS yang telah menerima DPCP wajib memeriksa dan meneliti data yang tercantum dalam DPCP dengan ketentuan apabila data telah benar agar ditandatangani atau disetujui oleh PNS dan diketahui oleh pejabat pengelola kepegawaian;
 - 7) Dalam hal DPCP, terdapat perbedaan data maka dilakukan perbaikan dengan melampirkan data dukung;
 - 8) DPCP, disampaikan kepada PPK atau PyB melalui pejabat pengelola kepegawaian paling lama 15 (lima belas) hari kerja, sejak PNS yang bersangkutan menerima DPCP;
 - 9) Dalam hal PNS tidak menyampaikan DPCP kepada PPK atau PyB, maka PPK atau PyB menyampaikan usul pemberhentian PNS yang akan mencapai Batas Usia Pensiun dan berhak atas jaminan pensiun dan jaminan hari tua kepada Presiden atau PPK dengan tembusan kepada Kepala BKN atau Kepala Kantor Regional BKN berdasarkan data yang ada;
 - 10) Usul pemberhentian PNS yang akan mencapai Batas Usia Pensiun, disusun sesuai dengan format;

- 11) PPK atau PyB menyampaikan usul pemberhentian PNS yang akan mencapai Batas Usia Pensiun kepada Presiden atau PPK berdasarkan kelengkapan berkas yang disampaikan oleh PNS paling lama 3 (tiga) bulan, sejak Kepala BKN atau Kepala Kantor Regional BKN menyampaikan DPCP;
- 12) PPK atau PyB dalam menyampaikan usul pemberhentian PNS yang akan mencapai Batas Usia Pensiun, dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:
 - PPK menyampaikan usul pemberhentian PNS yang akan mencapai batas usia pensiun kepada Presiden bagi PNS yang menduduki JPT utama, JPT madya, dan JF keahlian utama;
 - PyB menyampaikan usul pemberhentian PNS yang akan mencapai batas usia pensiun kepada PPK bagi PNS yang menduduki JPT pratama, JA, dan JF selain JF keahlian utama;
 - PPK atau PyB menyampaikan usul pemberhentian PNS yang akan mencapai Batas Usia Pensiun dan berhak atas jaminan pensiun dan jaminan hari tua kepada Presiden atau PPK dengan tembusan kepada Kepala BKN atau Kepala Kantor Regional BKN;
 - Kepala BKN atau Kepala Kantor Regional BKN atas dasar tembusan usul pemberhentian PNS yang akan mencapai Batas Usia Pensiun dari PPK dan PyB, menetapkan pertimbangan teknis kepada Presiden atau PPK;
 - Pertimbangan teknis Kepala BKN atau Kepala Kantor Regional BKN, ditetapkan paling lama 14 (empat belas) hari kerja, sejak berkas usul pensiun dinyatakan secara lengkap diterima; dan
 - Presiden atau PPK menetapkan Keputusan pemberian Pensiun berdasarkan pertimbangan teknis Kepala BKN atau Kepala Kantor Regional BKN.
- 13) Presiden atau PPK menetapkan keputusan pemberhentian PNS dan/atau pemberian pensiun PNS paling lama 1 (satu) bulan, sebelum PNS mencapai Batas Usia Pensiun;
- 14) Pemberhentian pensiun PNS m, berlaku sejak akhir bulan PNS yang bersangkutan mencapai Batas Usia Pensiun.

H. PENSIUN PNS

Pensiun adalah dimana seorang Pegawai Negeri Sipil sudah tidak bekerja lagi karena berbagai hal. Pensiun merupakan jaminan dihari tua dan sebagai balas jasa terhadap

Pegawai Negeri Sipil yang telah bertahun-tahun mengabdikan dirinya kepada negara. Berdasarkan prinsipnya, pensiun menjadi kewajiban setiap orang untuk berusaha menjamin hari tuanya dan untuk setiap pegawai negeri sipil wajib menjadi peserta dari suatu badan asuransi sosial yang berbentuk oleh pemerintah.

Selain pensiun dikenal juga Masa Persiapan Pensiun adalah waktu dan kesempatan yang diberikan oleh sebuah Instansi kepada pegawainya yang usianya mendekati batas usia pensiun. Pemberian masa persiapan pensiun agar para pensiun dapat menikmati waktu dan beristirahat dari tugas-tugas yang selama bertahun-tahun mereka jalankan sehingga diakhir jabatan menikmati hari-hari penuh kenyamanan bersama keluarga.

a. Tujuan Pensiun PNS

1. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa pegawai negeri setelah yang bersangkutan memberikan pengabdian kepada negara;
2. Pensiun sebagai jaminan pada hari tua bagi pegawai negeri pada saat mencapai usia pensiun;
3. Memberikan rasa aman pada pegawai dan keluarga setelah tidak aktif lagi sebagai PNS;
4. Meningkatkan kinerja dan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dinasnya.

b. Manfaat Pensiun PNS

1. Pensiun hari tua, diterima peserta setelah pensiun sampai meninggal dunia;
2. Pensiun cacat, diterima peserta yang cacat akibat kecelakaan atau akibat penyakit sampai meninggal dunia;
3. Pensiun janda/duda, diterima janda/duda ahli waris peserta sampai meninggal dunia atau menikah lagi;
4. Pensiun anak, diterima anak ahli waris peserta sampai mencapai 25 (dua puluh lima) tahun, bekerja, atau menikah;
5. Pensiun orang tua, diterima orang tua ahli waris peserta lajang sampai batas waktu tertentu sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

c. Skema Pensiun PNS

1. Batas Usia Pensiun bagi PNS yang menduduki JF (Jabatan Fungsional) yang ditentukan dalam undang-undang, berlaku ketentuan sesuai dengan Batas Usia Pensiun yang ditetapkan dalam undang-undang yang bersangkutan.

2. Dalam hal terjadi perampangan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan kelebihan PNS maka PNS tersebut terlebih dahulu disalurkan pada Instansi Pemerintah lain.
3. Dalam hal terdapat PNS yang bersangkutan tidak dapat disalurkan, dan pada saat terjadi perampangan organisasi sudah mencapai usia 50 (lima puluh) tahun dan masa kerja 10 (sepuluh) tahun, PNS diberhentikan dengan hormat dengan mendapat hak kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

d. Batas Usia Pensiun PNS

Pensiun Sesuai Batas Usia Pensiun, apabila PNS sebagaimana dimaksud:

1. Tidak dapat disalurkan pada instansi lain.;
2. Belum mencapai usia 50 (lima puluh) tahun; dan
3. Masa kerja kurang dari 10 (sepuluh) tahun, menurut PP ini, diberikan uang tunggu paling lama 5 (lima) tahun. Dan apabila sampai dengan 5 (lima) tahun PNS sebagaimana dimaksud tidak dapat disalurkan, maka PNS tersebut diberhentikan dengan hormat dan diberikan hak kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam hal pada saat berakhirnya pemberian uang tunggu PNS sebagaimana dimaksud belum berusia 50 (lima puluh) tahun, jaminan pensiun bagi PNS mulai diberikan pada saat mencapai usia 50 (lima puluh) tahun,” bunyi Pasal 241 ayat (5) PP Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana di ubah PP Nomor 17 Tahun 2020.

e. Pensiun Karena Meninggal

1. PNS dinyatakan meninggal dunia apabila: meninggalnya tidak dalam dan karena menjalankan tugas, meninggalnya sedang menjalani masa uang tunggu, atau, meninggalnya pada waktu menjalani cuti di luar tanggungan negara.
2. PNS yang meninggal dunia atau tewas diberhentikan dengan hormat sebagai PNS dengan mendapat hak kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. Sedangkan PNS dinyatakan tewas apabila meninggal:
 - a) Dalam dan karena menjalankan tugas dan kewajibannya;
 - b) Dalam keadaan lain yang ada hubungannya dengan dinas;

- c) Langsung diakibatkan oleh luka atau cacat rohani atau jasmani yang didapat dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya atau keadaan lain yang ada hubungannya dengan kedinasan;
- d) Karena perbuatan anasir yang tidak bertanggung jawab akibat tindakan anasir.

f. Pensiun Dini

Pemberhentian karena Perampangan Organisasi atau Kebijakan Pemerintah dapat membawa pengaruh terhadap pegawainya seperti:

1. Dalam hal terjadi perampangan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan kelebihan PNS, maka PNS tersebut terlebih dahulu disalurkan pada instansi pemerintah lain;
2. Apabila tidak dapat disalurkan dan pada saat terjadi perampangan organisasi sudah mencapai usia 50 tahun maka masa kerja 10 tahun, diberhentikan dengan hormat dengan mendapat hak kepegawaian;
3. Apabila belum mencapai usia 50 dan masa kerja 10 tahun, diberikan uang tunggu paling lama 5 tahun;
4. Apabila sampai dengan 5 tahun tidak dapat disalurkan maka PNS tersebut diberhentikan dengan hormat dan diberikan hak kepegawaian;
5. Apabila pada saat berakhirnya pemberian uang tunggu belum berusia 50 tahun, jaminan pensiun bagi PNS mulai diberikan pada saat mencapai usia 50 tahun.

g. Mekanisme Penetapan dan Pemberian Pensiun

1. Pengusul pertimbangan khusus;
2. Usul pertimbangan teknis pension PNS yang belum mencapai BUP;
3. Usul pertimbangan teknis pension janda/duda PNS;
4. Proses Penetapan Pensiun Otomatis (PPO) Less Paper Dasar Hukum: Peraturan Kepala BKN Nomor 26 Tahun 2013 Tentang Pedoman Pemberhentian dan Pemberian Pensiun Pegawai Negeri Sipil yang mencapai batas usia pensiun yang akan diberhentikan dalam pangkat Pembina Tingkat I Golongan Ruang IV/b ke bawah.
5. Surat Kepala BKN Nomor D.III 26-30/V.174-1/99 tanggal 11 Desember 2018 tentang Penetapan Pertimbangan Teknis Pensiun PNS berbasis PPO Less Paper.

h. Yang Berhak Menerima Pensiun PNS

1. Diri sendiri PNS yang bersangkutan;
2. Janda/duda pensiunan;
3. yatim piatu pensiunan;
4. Orang tua (bagi PNS yang tewas dan tidak meninggalkan istri/suami/anak).

i. Hilangnya Hak Penerima Pensiun PNS

1. Pensiun janda/duda atau bagian pensiun janda yang diberikan kepada pensiun/duda yang tidak mempunyai anak;
2. Jika janda /duda yang bersangkutan menikah lagi, terhitung mulai bulan berikutnya perkawinan itu di langsunkan.
3. Jika penerima pensiun tidak seizin pemerintah menjadi anggota tentara atau Pegawai Negeri suatu negara asing;
4. Jika penerima pensiun pegawai / pensiun janda atau duda atau bagian pensiun janda dinyatakan salah melakukan tindakan atau terlibat dalam suatu gerakan yang bertentangan dengan kesetiaan terhadap negara dan haluan negara yang berdasarkan Pancasila;
5. Manfaat pensiun anak berakhir apabila anak menikah, bekerja tetap, atau saat usia 21/25 tahun masih kuliah.

III. PENUTUP

Pedoman ini dapat terimplementasi apabila organisasi dalam menyusun perencanaan kebutuhan pegawai Aparatur Sipil Negara melaksanakan misinya secara efektif dan efisien dalam rangka mewujudkan visi yang ditetapkan.

Pedoman ini hanyalah merupakan salah satu instrumen pendayagunaan pegawai. Selanjutnya, agar instrument ini dapat dipergunakan untuk penataan kepegawaian, maka harus di dukung oleh kesepakatan dan komitmen yang kuat di semua jajaran manajemen untuk melaksanakan secara konsisten.

Ditetapkan di Pontianak
Pada tanggal, 24 Juni 2024

A.N. REKTOR
DEKAN FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS TANJUNGPURA,



ITA ARMYANTI
NIP. 198110042008012011