BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:10), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengemukakan bahwa

> "ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat,"

Dari definisi tersebut, MSDM tidak hanya bersifat teknis administratif, tetapi juga memerlukan pendekatan yang humanistik dan strategis. Artinya, pengelolaan tenaga kerja harus dilakukan secara terencana dan sistematis, namun tetap mempertimbangkan nilai-nilai kemanusiaan, hubungan sosial, dan keharmonisan antara kepentingan organisasi dan pegawai. Berdasarkan pandangan tersebut, terdapat beberapa komponen utama atau indikator penting yang dapat dijabarkan sebagai bagian integral dari MSDM menurut Hasibuan, yaitu:

1) Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja

   Perencanaan tenaga kerja adalah proses awal dalam MSDM yang bertujuan menentukan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi di masa kini dan masa depan. Hal ini mencakup analisis beban kerja, prediksi kebutuhan pegawai, serta perencanaan alokasi sumber daya yang efisien. Perencanaan yang

baik memastikan tidak terjadi kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, serta penempatan SDM yang tepat sasaran.

2) Penempatan Pegawai Sesuai Kompetensi

   Penempatan merupakan proses penyesuaian antara karakteristik individu (kompetensi, latar belakang, keterampilan) dengan kebutuhan posisi atau jabatan tertentu. Komponen ini penting agar pegawai dapat bekerja secara optimal karena tugas yang dijalankan sesuai dengan keahliannya. Penempatan yang tepat juga dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan mengurangi turnover pegawai.

3) Kompensasi yang Adil

   Kompensasi merupakan segala bentuk imbalan yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi dan pekerjaannya. Kompensasi yang adil tidak selalu berarti tinggi, tetapi sebanding dengan tanggung jawab, beban kerja, dan kontribusi nyata pegawai.

4) Evaluasi Kinerja yang Objektif

   Evaluasi kinerja bertujuan untuk menilai pencapaian kerja pegawai secara sistematis berdasarkan indikator yang telah ditentukan. Penilaian ini tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan keputusan SDM seperti promosi, pelatihan, atau pemberian insentif. Objektivitas dalam evaluasi berarti penilaian dilakukan berdasarkan data, capaian kerja, dan perilaku kerja, bukan berdasarkan faktor pribadi atau subjektif.

Handoko (2014:31) menekankan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) bahwa

> “aset strategis dalam organisasi, bukan sekadar pelaksana tugas administratif. Dalam pandangannya, pengelolaan SDM harus didasarkan pada prinsip keadilan, transparansi, dan kesesuaian antara kualifikasi individu dengan tugas yang diberikan,”

Pernyataan ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada bagaimana SDM dikelola secara profesional, akuntabel, dan sesuai dengan kapasitas masing-masing individu. Pendekatan MSDM menurut Handoko berakar pada prinsip kesesuaian posisi dan potensi, serta menjunjung tinggi nilai keadilan dan transparansi dalam setiap proses manajerial. Oleh karena itu, beberapa komponen atau indikator utama MSDM menurut Handoko adalah sebagai berikut:

1) Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi

   Rekrutmen dan seleksi adalah tahap awal dalam memperoleh SDM berkualitas. Menurut Handoko, proses ini harus dilaksanakan secara objektif dengan memperhatikan kompetensi, pengalaman, serta potensi pelamar. Hal ini bertujuan agar pegawai yang diterima benar-benar mampu menjalankan tugas secara optimal sesuai dengan kebutuhan organisasi. Rekrutmen yang tidak sesuai kompetensi akan berdampak pada rendahnya produktivitas dan tingginya beban pelatihan ulang.

2) Penempatan Pegawai Sesuai Potensi

Penempatan merupakan proses penyesuaian antara pegawai dan posisi kerja. Penempatan yang tepat tidak hanya memperhatikan pendidikan formal, tetapi juga potensi psikologis, gaya kerja, dan karakter pegawai. Handoko menekankan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kesesuaian antara kualifikasi pegawai dengan tuntutan jabatan. Pegawai yang bekerja pada bidang yang sesuai akan lebih termotivasi dan berkontribusi secara maksimal.

3) Promosi dan Mutasi yang Transparan

Promosi dan mutasi harus didasarkan pada penilaian kinerja, pengalaman, serta kesesuaian dengan jabatan baru, bukan karena pertimbangan subjektif atau relasi personal. Transparansi dalam proses ini penting untuk menjaga kepercayaan dan loyalitas pegawai. Sistem yang tertutup atau diskriminatif hanya akan menimbulkan ketidakpuasan dan konflik horizontal di lingkungan kerja.

4) Pengembangan Potensi Karyawan secara Berkelanjutan

Pengembangan SDM bukan hanya melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui pemberian tantangan kerja, rotasi jabatan, maupun mentoring dari atasan. Handoko menekankan bahwa setiap individu memiliki potensi yang dapat dikembangkan jika diberikan ruang yang tepat. Oleh karena itu, organisasi perlu menyusun program

pengembangan berkelanjutan yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai dan arah strategi organisasi.

Mangkunegara (2017:65) menyoroti bahwa dalam konteks birokrasi publik di Indonesia, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) kerap dihadapkan pada kendala struktural yang bersifat sentralistik. Ia menyatakan bahwa

> “kebijakan dan sistem manajemen SDM di sektor publik cenderung bersifat sentralistik, sehingga pelaksanaan pengembangan pegawai di daerah seringkali tidak optimal karena bergantung pada instruksi pusat,”

Pernyataan ini menekankan bahwa ketimpangan kewenangan dan keterbatasan otonomi di level daerah menghambat proses pembinaan dan pengembangan SDM secara efektif. Pandangan ini sangat relevan dalam konteks organisasi publik yang memiliki struktur hirarkis panjang, seperti kementerian, lembaga, maupun satuan kerja pelatihan seperti BDPKN Gowa. Dalam sistem yang terlalu terpusat, unit kerja daerah tidak memiliki fleksibilitas dalam merespons kebutuhan pengembangan SDM lokal karena terikat pada ketentuan dari pusat, baik dalam hal anggaran, program pelatihan, maupun rekrutmen tenaga pengajar. Hal ini berpotensi menurunkan kualitas pelaksanaan tugas dan semangat pegawai daerah.

Berdasarkan pernyataan Mangkunegara tersebut, berikut adalah komponen atau indikator penting dalam MSDM sektor publik yang perlu diperhatikan:

1) Derajat Otonomi Unit Kerja

Otonomi menjadi faktor penting agar unit kerja di daerah mampu mengambil keputusan sendiri terkait kebutuhan SDM-nya, baik dalam hal pelatihan, pengembangan, maupun rekrutmen. Derajat otonomi yang tinggi memungkinkan respons yang lebih cepat terhadap dinamika lokal tanpa harus menunggu arahan pusat.

2) Keselarasan Kebijakan Pusat-Daerah

   Koordinasi dan harmonisasi kebijakan antara pusat dan daerah menjadi prasyarat agar kebijakan SDM tidak tumpang tindih atau tidak relevan dengan kebutuhan daerah. Keselarasan ini mencakup sinkronisasi program pelatihan, sistem evaluasi kinerja, dan distribusi sumber daya pelatihan yang adil.

3) Keterjangkauan Akses terhadap Program Pengembangan

   Seringkali unit daerah memiliki keterbatasan dalam mengakses pelatihan, bimbingan teknis, atau program pengembangan karena lokasi geografis, keterbatasan anggaran, atau keterikatan birokrasi. Akses yang terbuka dan merata akan mendorong peningkatan kompetensi secara lebih inklusif.

4) Partisipasi Pegawai dalam Implementasi Kebijakan SDM

   Tingkat partisipasi pegawai dalam menyusun atau menjalankan kebijakan SDM pusat akan berdampak pada rasa kepemilikan terhadap program tersebut. Jika pegawai hanya menjadi objek tanpa dilibatkan dalam proses, maka kebijakan cenderung gagal diimplementasikan secara optimal.

Tujuan dari penerapan tata kelola adalah untuk membentuk organisasi yang sehat, memiliki kinerja yang baik, dan mampu memperoleh kepercayaan dari para pemangku kepentingan. Selain itu, tata kelola juga dimaksudkan untuk meningkatkan efektivitas dalam pengambilan keputusan, memperkuat sistem pengawasan internal, serta meminimalkan berbagai risiko dan potensi penyimpangan yang dapat terjadi dalam organisasi.

Menurut Setyaningrum (2012), mengemukakan bahwa:

> "Tata kelola memiliki tiga dimensi penting yaitu struktur, proses, dan hasil. Struktur tata kelola berkaitan dengan peran dan hubungan antara pihak-pihak dalam organisasi. Proses tata kelola meliputi mekanisme dan prosedur yang mengatur jalannya organisasi, sedangkan hasil tata kelola berfokus pada pencapaian tujuan, kinerja organisasi, dan tingkat kepuasan para pemangku kepentingan,"

Tujuan penerapan tata kelola adalah untuk menciptakan organisasi yang sehat, berkinerja baik, dan dipercaya oleh para pemangku kepentingan. Tata kelola juga bertujuan meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, memperkuat pengawasan internal, serta meminimalkan risiko dan potensi penyimpangan.

Dalam sektor publik, penerapan tata kelola yang baik menjadi keharusan untuk mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Pemerintah Indonesia telah mengadopsi prinsip-prinsip tata kelola dalam berbagai kebijakan, salah satunya melalui Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik yang mewajibkan setiap badan publik menyediakan informasi yang transparan dan mudah diakses. Penerapan tata kelola yang baik di sektor publik mendorong

tersedianya informasi yang terbuka, adanya mekanisme pengaduan yang efektif, penguatan audit internal, dan pelibatan masyarakat dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan.

2. Pembinaan Sumber Daya Manusia

Pembinaan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu dalam organisasi melalui pendekatan pelatihan, pendidikan, pembimbingan, dan pengembangan kompetensi. Tujuan utama dari pembinaan adalah agar pegawai mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal, profesional, dan berintegritas dalam mendukung visi dan misi organisasi. Hasibuan (2013:10) menyampaikan bahaw:

> “pembinaan SDM adalah "usaha yang dilakukan secara terus-menerus untuk meningkatkan kualitas kerja, kemampuan, disiplin, dan loyalitas pegawai melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja,” Definisi ini menekankan pentingnya kontinuitas dan sistematika dalam pembinaan sebagai upaya peningkatan kualitas SDM”.

Sementara itu, Simamora (2006:7) menyatakan bahwa pembinaan SDM merupakan “serangkaian aktivitas yang dimaksudkan untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif,” Hal ini memperlihatkan bahwa pembinaan tidak hanya terkait dengan peningkatan kapasitas, tetapi juga mempertahankan semangat kerja pegawai. Sedarmayanti (2017:77) menambahkan bahwa pembinaan SDM melibatkan upaya terencana dan terstruktur untuk menyesuaikan kemampuan pegawai dengan tuntutan organisasi melalui berbagai bentuk pelatihan, rotasi kerja, dan pemberdayaan.

Mangkunegara (2011:83) menjelaskan bahwa pembinaan dan pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui peningkatan keterampilan, sikap, dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dan organisasi. T. Hani Handoko (2011:104) juga menyatakan bahwa pembinaan SDM merupakan proses peningkatan efektivitas kerja pegawai melalui berbagai intervensi manajerial, seperti pelatihan, coaching, mentoring, dan konseling. Rivai (2009:50) menegaskan bahwa pembinaan SDM tidak hanya dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi teknis semata, tetapi juga untuk membentuk karakter kerja yang tangguh, etis, dan selaras dengan nilai-nilai organisasi.

Selanjutnya, Anwar Prabu Mangkunegara (2005:34) dalam karya sebelumnya juga menekankan bahwa:

> “pembinaan SDM merupakan bagian dari manajemen SDM yang diarahkan untuk menciptakan pegawai yang berkinerja tinggi melalui pemberian tugas yang menantang, evaluasi berkala, dan pengembangan potensi.

Sementara itu, Wibowo (2016:227) menyatakan bahwa pembinaan pegawai merupakan proses sistematis yang dilakukan untuk membentuk sikap dan perilaku kerja yang mendukung kinerja organisasi, dengan menekankan pentingnya pencapaian kompetensi yang selaras dengan kebutuhan strategis organisasi.

Dari perspektif regulasi, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa pengembangan kompetensi merupakan hak sekaligus kewajiban bagi setiap ASN. Dalam Pasal 56 ayat (1) disebutkan bahwa “Setiap pegawai ASN berhak

memperoleh pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kapasitas dan profesionalismenya," Ketentuan ini diperkuat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS yang telah diubah dengan PP Nomor 17 Tahun 2020, yang menegaskan bahwa pengembangan kompetensi dilakukan secara terencana, terukur, dan berkelanjutan melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, workshop, serta mekanisme pembelajaran lainnya.

Dalam pelaksanaannya, pengelolaan jabatan pelaksana di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) mengacu pada Peraturan Sekretaris Jenderal BPK RI Nomor 49 Tahun 2024 tentang Pedoman Tata Kelola Jabatan Pelaksana pada Badan Pemeriksa Keuangan. Peraturan ini memberikan panduan teknis dan normatif dalam rangka meningkatkan profesionalisme dan kinerja pegawai melalui pengelolaan jabatan yang efisien, seragam, dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tujuan dari pedoman ini adalah untuk memberikan keseragaman praktik pengelolaan jabatan pelaksana, meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi, serta memberikan arahan yang jelas kepada pegawai dan satuan kerja dalam melaksanakan pembinaan jabatan pelaksana secara terukur dan bertanggung jawab.Pembinaan pejabat pelaksana merupakan bagian strategis dari tata kelola sumber daya manusia di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap ASN pada jabatan pelaksana memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, serta mampu memberikan kontribusi

optimal terhadap pencapaian visi dan misi institusi. Berdasarkan Peraturan Sekretaris Jenderal BPK RI Nomor 49 Tahun 2024, pembinaan pejabat pelaksana dilaksanakan dalam tiga aspek utama, yaitu:

1) Pengembangan kompetensi

   Pengembangan kompetensi mencerminkan upaya terencana untuk meningkatkan kapabilitas pejabat pelaksana dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Kompetensi yang dikembangkan mencakup aspek teknis yang berkaitan langsung dengan tugas jabatan, kompetensi manajerial untuk mendukung efektivitas kerja, dan kompetensi sosial-kultural sebagai dasar pelayanan publik dalam lingkungan kerja yang beragam. Proses pengembangan dilakukan melalui berbagai metode, baik pendidikan formal seperti tugas belajar dan izin belajar, maupun pelatihan klasikal (tatap muka) dan nonklasikal (e-learning, pembelajaran mandiri, magang). Selain itu, pengembangan dilakukan secara terintegrasi dengan arah pengembangan karier dan kebutuhan organisasi. Indikator pada aspek ini meliputi:

   a) **Kesesuaian jenis pelatihan dengan uraian tugas jabatan**

      Kesesuaian antara jenis pelatihan yang diikuti oleh pejabat pelaksana dengan uraian tugas jabatannya menjadi aspek fundamental dalam memastikan efektivitas program pengembangan kompetensi. Pelatihan yang dirancang dan diberikan harus relevan dengan bidang tugas serta tanggung jawab

yang diemban oleh ASN tersebut. Ketidaksesuaian antara pelatihan dengan pekerjaan sehari-hari berpotensi menimbulkan pemborosan sumber daya, baik waktu, biaya, maupun tenaga. Oleh karena itu, penting bagi instansi untuk melakukan seleksi ketat dan perencanaan berbasis kebutuhan agar pelatihan yang diberikan benar-benar mendukung peningkatan kinerja dan keahlian teknis pejabat pelaksana.

b) **Partisipasi dalam pendidikan formal seperti tugas belajar atau izin belajar**

Partisipasi dalam pendidikan formal mencerminkan dukungan institusi terhadap pengembangan jangka panjang aparatur sipil negara, khususnya pejabat pelaksana. Melalui program tugas belajar maupun izin belajar, ASN diberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan tinggi secara terstruktur dan diakui secara administratif. Pendidikan formal ini tidak hanya meningkatkan kualifikasi akademik pegawai, tetapi juga membuka peluang bagi mereka untuk mengisi jabatan yang lebih tinggi di kemudian hari. Di sisi lain, keikutsertaan dalam pendidikan formal juga menunjukkan adanya komitmen pribadi ASN untuk berkembang serta kesiapan organisasi dalam mendorong budaya pembelajaran sepanjang hayat di lingkungan kerja.

c) **Keterlibatan dalam pelatihan klasikal seperti diklat, seminar, atau workshop**

Pelatihan klasikal merupakan bentuk pelatihan konvensional yang masih relevan dan efektif dalam konteks peningkatan kompetensi ASN, khususnya dalam hal interaksi langsung, simulasi, dan pembinaan secara intensif. Kegiatan seperti diklat teknis, seminar profesional, dan workshop peningkatan kapasitas seringkali menjadi media efektif dalam memperkuat keterampilan praktis, memperluas jaringan kerja, serta meningkatkan pemahaman terhadap isu-isu terkini yang berkaitan dengan tugas jabatan. Keterlibatan aktif pejabat pelaksana dalam pelatihan klasikal mencerminkan keseriusan dalam mengikuti pembinaan dan kesiapan untuk menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari.

d) **Keikutsertaan dalam pelatihan nonklasikal seperti e-learning, magang, atau pembelajaran mandiri**

Pelatihan nonklasikal merupakan inovasi dalam pengembangan kompetensi yang mengedepankan fleksibilitas, efisiensi waktu, dan pemanfaatan teknologi digital. E-learning, magang di instansi lain, dan pembelajaran mandiri melalui modul daring memungkinkan ASN untuk belajar tanpa batasan ruang dan waktu, sekaligus menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan aktual pekerjaannya. Keikutsertaan pejabat pelaksana dalam bentuk pelatihan ini menunjukkan inisiatif dan adaptabilitas terhadap perubahan sistem pembelajaran modern, serta mencerminkan

budaya kerja yang proaktif dan berorientasi pada pengembangan diri yang berkelanjutan.

e) **Adanya pemetaan kebutuhan kompetensi berdasarkan analisis kesenjangan**

Pemetaan kebutuhan kompetensi merupakan langkah awal yang sangat penting dalam merancang strategi pelatihan yang efektif. Proses ini dilakukan dengan menganalisis kesenjangan (gap analysis) antara kompetensi yang dimiliki oleh pejabat pelaksana saat ini dengan kompetensi ideal yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil pemetaan ini akan menjadi dasar dalam menentukan jenis pelatihan, metode pembelajaran, serta sasaran pengembangan individu. Tanpa analisis kesenjangan yang tepat, pembinaan berisiko menjadi tidak tepat sasaran dan tidak memberi dampak signifikan terhadap perbaikan kinerja pegawai maupun organisasi.

f) **Penerapan sistem pembelajaran yang terintegrasi dengan tugas dan karier**

Salah satu prinsip penting dalam pengembangan kompetensi adalah integrasi antara pelatihan yang diberikan dengan pelaksanaan tugas serta jalur karier pejabat pelaksana. Sistem pembelajaran terintegrasi memungkinkan hasil pelatihan diterapkan langsung dalam konteks pekerjaan, sekaligus menjadi bagian dari tahapan pengembangan karier yang telah dirancang secara sistematis. Penerapan sistem ini mencegah terjadinya

kesenjangan antara pembelajaran dan praktik, serta menjamin bahwa pelatihan yang diikuti tidak menjadi aktivitas simbolis, melainkan benar-benar mendukung produktivitas, efisiensi, dan profesionalisme ASN dalam jangka panjang.

g) **Pelibatan lintas unit atau instansi dalam penyelenggaraan pelatihan**

Pelibatan lintas unit kerja atau instansi lain dalam pelaksanaan pelatihan menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak dilakukan secara eksklusif atau tertutup, melainkan terbuka untuk kolaborasi dan pertukaran pengetahuan. Pelatihan lintas unit dapat memperkuat pemahaman lintas fungsi dalam organisasi, sementara pelatihan lintas instansi membuka peluang benchmarking, inovasi layanan, dan penguatan jejaring antarinstansi pemerintah. Pola ini juga memperkaya pengalaman belajar ASN dan memperluas perspektif mereka dalam menyikapi tantangan kerja, terutama dalam menghadapi transformasi digital, reformasi birokrasi, dan kompleksitas pelayanan publik.

h) **Keberlanjutan program pengembangan kompetensi secara periodic**

Pengembangan kompetensi tidak boleh diperlakukan sebagai kegiatan satu kali (event based), melainkan harus dilakukan secara berkelanjutan dan periodik. Keberlanjutan pelatihan menandakan adanya sistem pembinaan yang matang dan terencana, serta mencerminkan komitmen organisasi terhadap pertumbuhan

profesional pegawai. Pelatihan yang dilakukan secara periodik akan memastikan bahwa kompetensi ASN tetap mutakhir dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, kebijakan pemerintah, dan kebutuhan masyarakat. Keberlanjutan juga memberikan ruang bagi ASN untuk mengembangkan potensi diri secara bertahap dan berkesinambungan, seiring dengan perubahan tuntutan jabatan.

2) Pengelolaan kinerja,

Pengelolaan kinerja merupakan indikator penting dalam pembinaan, yang mengacu pada penilaian berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS. Melalui penilaian ini, capaian kinerja pejabat pelaksana dapat diukur secara objektif dan menjadi dasar dalam pemberian penghargaan, rotasi, promosi, atau pengembangan lebih lanjut. Unit kerja yang menangani pengembangan kompetensi dan kinerja, seperti Bagian PKPK, berperan dalam menyusun metode evaluasi serta menindaklanjuti hasil monitoring secara berkala.

Pengelolaan kinerja merupakan aspek yang menekankan pada pencapaian hasil kerja dan perilaku kerja yang selaras dengan nilai dasar ASN dan target organisasi. Sistem Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) menjadi instrumen utama yang digunakan untuk mengukur kinerja secara objektif. Selain sebagai alat evaluasi, pengelolaan kinerja berfungsi sebagai sarana pembinaan yang melibatkan komunikasi aktif antara atasan dan bawahan melalui dialog kinerja.

Penilaian ini juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, rotasi, dan pengembangan karier.

a) Kesesuaian SKP dengan uraian tugas jabatan:

   Indikator ini menunjukkan sejauh mana Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang disusun telah sesuai dengan uraian tugas jabatan pelaksana yang bersangkutan. SKP yang relevan akan mencerminkan capaian kerja yang dapat diukur dan sesuai dengan peran serta fungsi jabatan.

b) Keterlibatan dalam penyusunan target kinerja

   Menilai sejauh mana pejabat pelaksana terlibat secara aktif dalam merumuskan target-target kinerja tahunan mereka. Partisipasi ini penting untuk memastikan adanya rasa memiliki terhadap tanggung jawab kinerja serta mendorong pencapaian yang realistis dan terukur.

c) Pelaksanaan dialog kinerja secara berkala

   Indikator ini mencerminkan adanya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan yang dilakukan secara rutin, untuk membahas capaian kerja, hambatan, dan tindak lanjut peningkatan kinerja. Dialog ini menjadi sarana pembinaan sekaligus evaluasi.

d) Pemanfaatan hasil evaluasi untuk pengembangan

   Menggambarkan bagaimana hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan karier, pelatihan lanjutan, atau penugasan

tambahan. Evaluasi kinerja tidak berhenti pada nilai akhir, tetapi berlanjut pada pembinaan berkelanjutan.

e) Pemberian penghargaan kinerja

Merujuk pada kegiatan pengawasan dan peninjauan secara terjadwal atas pencapaian SKP. Monitoring dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan tugas berjalan sesuai rencana dan memberi ruang koreksi atau perbaikan sebelum masa evaluasi berakhir.

f) Monitoring berkala

Merujuk pada kegiatan pengawasan dan peninjauan secara terjadwal atas pencapaian SKP. Monitoring dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan tugas berjalan sesuai rencana dan memberi ruang koreksi atau perbaikan sebelum masa evaluasi berakhir.

g) Peran atasan dalam pembinaan kinerja

Menilai intensitas dan kualitas peran atasan langsung dalam mendampingi, membimbing, serta memberikan arahan kepada pejabat pelaksana terkait pencapaian kinerja. Ini mencerminkan tanggung jawab moral dan struktural pimpinan terhadap bawahannya.

h) Integrasi kinerja dalam sistem karier ASN

Menggambarkan sejauh mana hasil kinerja menjadi dasar pertimbangan dalam rotasi, mutasi, promosi, atau pengembangan

jabatan ASN. Artinya, sistem karier bersandar pada prinsip merit, bukan hanya senioritas atau kedekatan personal.

3) Penegakan disiplin.

Pembinaan disiplin berfungsi untuk menjaga agar setiap pejabat pelaksana menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan hukum dan etika birokrasi. Disiplin mencerminkan sikap dan perilaku kerja yang konsisten, bertanggung jawab, dan menghormati norma yang berlaku. Penegakan disiplin dilakukan sesuai dengan ketentuan PP Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS, yang membagi jenis hukuman menjadi ringan, sedang, dan berat, berdasarkan kategori pelanggaran. Indikator pada aspek ini meliputi:

a) Kepatuhan terhadap jam kerja dan pelaksanaan tugas harian

Kepatuhan terhadap jam kerja dan pelaksanaan tugas harian merupakan indikator mendasar dalam menilai disiplin pegawai, khususnya pejabat pelaksana yang berada di garis depan pelaksanaan tugas administratif dan teknis. ASN yang disiplin akan mematuhi waktu masuk dan pulang kerja sesuai ketentuan yang berlaku serta menyelesaikan tugas-tugasnya secara tepat waktu, akurat, dan bertanggung jawab. Ketidakhadiran tanpa alasan yang sah, keterlambatan berulang, atau kebiasaan menunda pekerjaan menunjukkan pelanggaran disiplin yang tidak hanya berdampak pada produktivitas pribadi, tetapi juga dapat mengganggu ritme kerja unit kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, indikator ini tidak hanya menunjukkan kepatuhan formal terhadap aturan jam kerja, tetapi juga

mencerminkan etos kerja, profesionalisme, dan integritas pegawai dalam menjalankan kewajibannya sehari-hari.

b) Ketertiban dalam pelaporan administrasi pekerjaan

Ketertiban dalam pelaporan administrasi pekerjaan mencerminkan kedisiplinan pegawai dalam mengelola dokumen, laporan hasil kerja, absensi, dan pelaporan tugas lainnya yang menjadi bagian dari tanggung jawab administratifnya. Dalam lingkungan birokrasi yang kompleks seperti BPK, pelaporan yang rapi, tepat waktu, dan sesuai dengan format yang ditetapkan menjadi hal esensial dalam mendukung akuntabilitas kinerja dan pengambilan keputusan berbasis data. ASN yang tertib dalam administrasi menunjukkan sikap taat prosedur dan mampu menjalankan fungsi-fungsi pendukung organisasi dengan baik.

c) Kepatuhan terhadap kode etik dan perilaku pegawai

Kepatuhan terhadap kode etik dan perilaku pegawai menjadi indikator penting dalam menilai kedisiplinan dari sisi moral dan integritas. ASN tidak hanya dituntut untuk bekerja sesuai aturan teknis, tetapi juga wajib menjaga sikap, tutur kata, dan tindakan yang mencerminkan nilai-nilai luhur sebagai pelayan publik. Pelanggaran terhadap kode etik seperti konflik kepentingan, perbuatan tidak senonoh, atau tindakan tidak profesional terhadap sesama rekan kerja dan masyarakat merupakan pelanggaran serius yang menggerus kepercayaan publik terhadap institusi.

d) Pemantauan dan evaluasi perilaku oleh atasan langsung

Pemantauan dan evaluasi perilaku oleh atasan langsung merupakan mekanisme pengawasan internal yang menjadi bagian dari sistem pembinaan kedisiplinan yang preventif sekaligus korektif. Atasan memiliki tanggung jawab tidak hanya untuk mengawasi pencapaian kinerja, tetapi juga menilai sikap, interaksi sosial, dan komitmen kerja bawahannya. Evaluasi ini penting dilakukan secara periodik dan objektif agar dapat menjadi dasar dalam pemberian pembinaan, arahan, maupun penegakan sanksi bila ditemukan pelanggaran.

e) Tersedianya sistem pelaporan pelanggaran disiplin

Ketersediaan sistem pelaporan pelanggaran disiplin menjadi indikator penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan akuntabel. Sistem pelaporan yang baik memungkinkan setiap pelanggaran yang terjadi dilaporkan secara formal melalui mekanisme yang jelas dan dilindungi, baik oleh atasan, rekan kerja, maupun pegawai itu sendiri. Sistem ini juga harus menjamin kerahasiaan dan perlindungan terhadap pelapor agar tidak terjadi tekanan atau pembalasan.

f) Penjatuhan hukuman disiplin yang proporsional sesuai tingkat pelanggaran

Penjatuhan hukuman disiplin yang sesuai dan proporsional merupakan indikator penting dalam menegakkan keadilan organisasi dan menjaga kredibilitas sistem kepegawaian. Dalam konteks ASN, jenis hukuman disiplin dibagi menjadi ringan, sedang, dan berat, yang

harus dijatuhkan berdasarkan tingkat kesalahan, frekuensi pelanggaran, dan dampaknya terhadap organisasi.

g) Pencatatan dan dokumentasi riwayat pelanggaran

Pencatatan dan dokumentasi riwayat pelanggaran disiplin menjadi bagian dari sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi, yang berfungsi untuk merekam jejak disiplin pegawai sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan karier, rotasi, promosi, atau pemberian penghargaan. Data ini juga diperlukan dalam audit kepegawaian dan laporan pertanggungjawaban manajemen SDM kepada pimpinan atau otoritas eksternal.

h) Keterlibatan pejabat berwenang dalam proses pembinaan dan penegakan disiplin

Keterlibatan pejabat berwenang, seperti Sekretaris Jenderal, Kepala Satuan Kerja, atau pejabat pengawas dalam proses pembinaan dan penegakan disiplin, merupakan indikator penting dari keseriusan organisasi dalam menegakkan nilai-nilai kedisiplinan. Proses pembinaan tidak hanya menjadi tanggung jawab unit kepegawaian, tetapi memerlukan komitmen dari pejabat struktural yang memiliki otoritas pengambilan keputusan.

3. **Pejabat Pelaksana**

Jabatan pelaksana merupakan salah satu jenis jabatan dalam struktur Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas-tugas teknis operasional di lingkungan pemerintahan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20

Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, ASN terdiri atas dua kelompok besar, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Kedua kelompok ini dapat mengisi jabatan yang tersedia dalam struktur ASN, yang terdiri atas jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi, dan jabatan fungsional. Dalam jabatan administrasi, terdapat tiga jenjang, yaitu jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksana.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, secara tegas mendefinisikan jabatan pelaksana sebagai jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik dan administrasi pemerintahan, yang berada di bawah jabatan pengawas. Jabatan pelaksana lebih menitikberatkan pada pelaksanaan kegiatan teknis operasional yang sudah ditetapkan oleh pimpinan. Dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah, dijelaskan secara rinci daftar jabatan pelaksana yang digunakan di instansi pemerintah, beserta kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan.

Menurut Badan Kepegawaian Negara (2020), jabatan pelaksana ASN merupakan unsur penting yang memastikan kelancaran pekerjaan administratif maupun teknis operasional yang menunjang pencapaian program kerja organisasi. Dalam jabatan ini, ASN

bertanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan tanpa banyak keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis. Jabatan pelaksana berperan sebagai penggerak administratif yang menjamin kelangsungan pelayanan publik dan kinerja unit kerja.

Pendapat para ahli juga memperkuat peran vital jabatan pelaksana dalam sistem birokrasi. Menurut Sedarmayanti (2009), jabatan pelaksana merupakan posisi yang fokus pada penerapan kebijakan dan kegiatan teknis yang rutin, serta berfungsi melaksanakan perintah dari atasan dengan mematuhi ketentuan dan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, jabatan pelaksana memegang peranan kunci dalam menjaga konsistensi dan stabilitas layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Lebih lanjut, Thoha (2008) menyatakan bahwa jabatan pelaksana berada pada level dasar dalam struktur organisasi birokrasi, di mana keberhasilan tugasnya sangat tergantung pada kejelasan perintah, ketepatan prosedur, dan ketersediaan sumber daya. Dalam konteks pengembangan karier, ASN yang menduduki jabatan pelaksana memiliki peluang untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) agar dapat mengisi jabatan yang lebih tinggi, seperti jabatan pengawas atau jabatan fungsional sesuai minat dan kemampuannya.

Penerapan sistem jabatan pelaksana ASN juga berkaitan erat dengan implementasi prinsip meritokrasi, di mana setiap ASN

ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerjanya. Hal ini diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menekankan pentingnya sistem merit dalam manajemen ASN, termasuk dalam proses pengisian jabatan pelaksana. Dengan demikian, pengelolaan jabatan pelaksana harus dilakukan secara objektif, transparan, dan akuntabel, agar mampu mendorong efektivitas birokrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

Jabatan pelaksana ASN merupakan pilar penting dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan yang membutuhkan manajemen yang tepat agar ASN pada jabatan ini dapat bekerja secara profesional, kompeten, dan berorientasi pada pelayanan publik yang optimal. Dengan regulasi dan pembinaan yang memadai, diharapkan ASN dalam jabatan pelaksana dapat memberikan kontribusi nyata dalam pencapaian tujuan organisasi pemerintah.

Jabatan pelaksana di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN) memainkan peran penting dalam memastikan kelancaran pelaksanaan tugas pemerintahan. Jabatan pelaksana terdiri dari berbagai jenis yang masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang spesifik. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2024 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana ASN, jabatan pelaksana dibagi menjadi tiga kategori utama,

a. Klerek

Jabatan ini berfokus pada kegiatan administrasi yang mendukung proses administratif pemerintahan. Biasanya, posisi ini memerlukan kualifikasi pendidikan minimal D-3 hingga S-1, dan bertanggung jawab atas pengelolaan data, informasi, serta laporan dalam instansi pemerintah;

b. Operator

Jabatan operator mencakup kegiatan yang lebih teknis dalam pengoperasian dan pengelolaan layanan instansi pemerintah. Dalam hal ini, operator memainkan peran penting dalam operasional harian instansi, seperti pengelolaan data dan sistem informasi yang mendukung kebijakan serta pelayanan publik. Kualifikasi yang dibutuhkan untuk jabatan ini juga beragam, dari SLTA sederajat hingga D-4;

c. Teknisi

Teknisi bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas yang lebih teknis, seperti perawatan, pemasangan, dan perbaikan fasilitas atau alat di instansi pemerintah. Kualifikasi pendidikan minimal yang diperlukan adalah D-3 atau D-4, tergantung pada kompleksitas tugas.

B. Definisi Konsep

Tata kelola pembinaan jabatan pelaksana merupakan proses terstruktur dan berkelanjutan dalam mengarahkan pengembangan sumber daya ASN agar memiliki kompetensi yang sesuai, kinerja yang optimal, dan perilaku kerja yang disiplin. Di BDPKN Gowa, pembinaan ini menjadi bagian integral dari sistem manajemen kepegawaian yang berlandaskan prinsip **good governance**, yakni transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, kepatuhan terhadap regulasi, serta orientasi pada hasil.

Pembinaan difokuskan pada tiga aspek utama yang menjadi indikator keberhasilan tata kelola pembinaan:

1) **Pengembangan Kompetensi**

   Dilakukan melalui berbagai bentuk pembelajaran formal dan nonformal untuk meningkatkan kapasitas pegawai pelaksana.

   Indikator utama:

   a) **Kesesuaian pelatihan** dengan tugas jabatan agar berdampak langsung terhadap kinerja.
   b) **Partisipasi dalam pendidikan formal** (tugas belajar/izin belajar) untuk meningkatkan kualifikasi akademik.
   c) **Keterlibatan dalam pelatihan klasikal dan nonklasikal** seperti diklat, e-learning, magang, dll.
   d) **Integrasi pembelajaran dalam sistem karier** agar pengembangan kompetensi selaras dengan jenjang karier.

e) **Kolaborasi lintas unit/instansi** untuk memperluas wawasan dan jejaring kerja.

2) Pengelolaan Kinerja

Mengacu pada pencapaian kerja yang terukur serta perilaku yang sesuai dengan nilai dasar ASN, **Indikator utama:**

a) **Kesesuaian SKP** dengan uraian tugas jabatan.

b) **Keterlibatan pegawai** dalam menetapkan target kinerja yang realistis.

c) **Dialog kinerja berkala** antara atasan dan bawahan sebagai sarana pembinaan dan perbaikan.

d) **Peran atasan dalam bimbingan kinerja**, baik secara teknis maupun motivasional.

e) **Integrasi hasil kinerja dalam sistem karier**, sebagai dasar promosi, rotasi, atau pengembangan jabatan.

3) Penegakan Disiplin

Diperlukan untuk menjaga kepatuhan terhadap aturan dan integritas sebagai aparatur negara, mengacu pada **PP No. 94 Tahun 2021**.

Indikator utama:

a) **Kepatuhan terhadap jam kerja dan pelaksanaan tugas** secara konsisten.

b) **Ketertiban pelaporan administrasi** dan tanggung jawab dokumentasi pekerjaan.

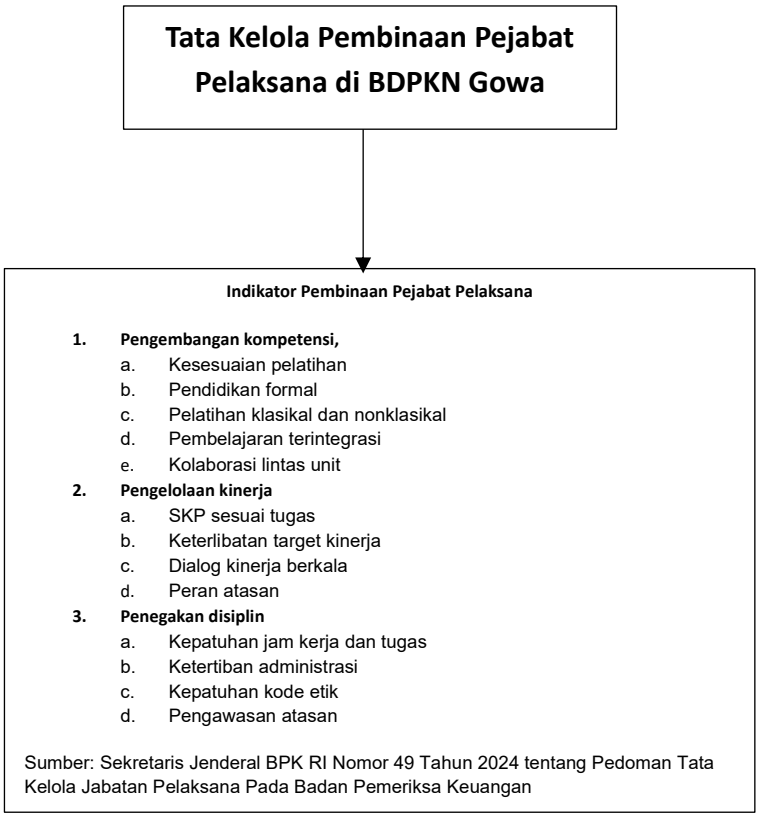
c) **Ketaatan terhadap kode etik dan perilaku ASN**, mencerminkan nilai-nilai integritas.

d) **Pemantauan oleh atasan langsung** guna mencegah pelanggaran disiplin secara dini.

C. Kerangka Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan definisi konsep yang telah dijelaskan di atas dapat diuraikan kerangka penelitian sebagai berikut:

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Dalam penelitian ini, penulis memfokuskan kajian pada tiga aspek utama dalam pembinaan pejabat pelaksana, yaitu pengembangan kompetensi, pengelolaan kinerja, dan penegakan disiplin, karena ketiganya dinilai paling relevan dan strategis dalam mencerminkan efektivitas tata kelola SDM pada satuan kerja Balai Diklat Pemeriksaan

Keuangan Negara (BDPKN) yang berlokasi di Kabupaten Gowa, Sulawesi Selatan.

Pada aspek pengembangan kompetensi, penelitian menelaah lima indikator utama, yaitu kesesuaian jenis pelatihan dengan tugas jabatan, keikutsertaan dalam pendidikan formal, pelibatan dalam pelatihan klasikal dan nonklasikal, implementasi sistem pembelajaran terintegrasi, serta partisipasi lintas unit atau instansi. Untuk aspek pengelolaan kinerja, indikator yang dikaji meliputi kesesuaian SKP dengan uraian tugas jabatan, keterlibatan dalam penyusunan target kinerja, pelaksanaan dialog kinerja secara berkala, dan peran atasan dalam pembinaan.

Adapun pada aspek penegakan disiplin, fokus diberikan pada kepatuhan terhadap jam kerja dan pelaksanaan tugas harian, ketertiban pelaporan administrasi, kepatuhan terhadap kode etik dan perilaku, serta pemantauan dan evaluasi perilaku oleh atasan langsung. Pemilihan indikator-indikator ini didasarkan pada urgensinya dalam mendorong profesionalisme ASN pelaksana dan kesesuaiannya dengan praktik pembinaan yang berlangsung di BDPKN Gowa.