BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor pokok yang strategis untuk meningkatkan kemampuan bersaing (*competitive*) dan bertahan (*defensive*) bagi institusi sesuai perkembangan arus globalisasi. Salah satu cara agar sebuah institusi dapat *survive* dalam kompetensi global, yaitu perlu suatu landasan guna mencapai keunggulan bersaing, yaitu pengelolaan sumber daya manusia yang memadai agar menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten (Chariah, *et.al.*, 2020).

Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penting dalam perkembangnya haruslah memiliki kinerja yang baik untuk mengetahui hal baik atau buruknya kinerja seorang Aparatur Sipil Negara. Adapun menurut Pasolong (2013) mengemukakan bahwa Kualitas Sumber Daya Manusia merupakan tenaga kerja yang memiliki kompetensi pengetahuan, keterampilan dan moral yang tinggi dalam menjalankan kinerjanya. Hal tersebut dilakukan agar sifat rasa tanggungjawab serta kemampuan bagi ASN berdasarkan kompotensi yang dimiliki. Suatu dinas pemerintahan dapat dikatakan berprestasi bila kinerja ASN tersebut baik.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara umum merujuk pada pendekatan strategis dalam mengelola aspekaspek manusia dalam suatu organisasi (Mangkunegara, 2018, dalam Sugiarti, 2023). MSDM melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian berbagai kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi (Sugiarti, 2023). Dalam praktiknya, manajemen sumber daya manusia melibatkan interaksi antara manajemen dan pegawao. Manajemen bertanggung jawab untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengawasi kegiatan SDM, sementara pegawai berkontribusi dengan keterampilan, pengetahuan, dan tenaga kerja mereka (Hasibuan, 2012, dalam Sugiarti, 2023).

Tujuan utama manajemen SDM adalah menciptakan kondisi yang optimal untuk pegawai agar dapat berkinerja dengan baik, mengembangkan potensi mereka, dan merasa terlibat dalam mencapai tujuan organisasi (Busro, 2018, dalam Sugiarti 2023). Hal ini mencakup memberikan dukungan, pelatihan, dan penghargaan yang tepat, serta menciptakan budaya kerja yang positif dan inklusif.

Unsur-unsur Manajemen SDM merujuk pada komponen-komponen utama yang terlibat dalam pengelolaan tenaga kerja dalam suatu organisasi (Hanggraeni, 2012, dalam Sugiarti 2023). Unsur-unsur ini meliputi:

1) Perencanaan SDM: Unsur ini melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja, proyeksi pertumbuhan, dan evaluasi sumber daya manusia yang tersedia. Tujuannya adalah untuk memastikan

bahwa organisasi memiliki jumlah, jenis, dan kualitas karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategisnya;

2) Pengadaan SDM: Unsur ini berkaitan dengan proses perekrutan dan seleksi karyawan baru. Melalui pengadaan SDM, organisasi mencari, menarik, dan memilih individu yang memiliki kualifikasi, keterampilan, dan kemampuan yang sesuai dengan posisi yang tersedia;
3) Pengembangan SDM: Unsur ini mencakup upaya untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan melalui program pelatihan, pengembangan karir, pembelajaran, dan pengalaman kerja. Pengembangan SDM bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang baik dan memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi;
4) Pengelolaan Kinerja: Unsur ini melibatkan pengukuran, evaluasi, dan pengelolaan kinerja karyawan. Hal ini dilakukan dengan menetapkan tujuan kinerja yang jelas;
5) Pengelolaan Kompensasi dan Penghargaan: Unsur ini terkait dengan pengembangan dan implementasi program kompensasi, insentif, dan penghargaan yang adil dan kompetitif. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa karyawan diberi imbalan yang sesuai dengan kontribusi mereka, serta untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berkinerja baik;
6) Pengelolaan Hubungan Kerja: Unsur ini melibatkan interaksi dan hubungan antara manajemen dan karyawan, termasuk kebijakan,

prosedur, komunikasi, negosiasi, dan penyelesaian konflik. Pengelolaan hubungan kerja bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan harmonis;

7) Pengelolaan Perubahan: Unsur ini terkait dengan kemampuan organisasi untuk merespons dan mengelola perubahan lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi sumber daya manusia. Ini melibatkan perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi perubahan yang melibatkan karyawan.

2. Pengembangan Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan individu yang berkaitan dengan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan untuk dapat melakukan sesuatu, khususnya dalam ranah pekerjaan. Komara (2019) menyatakan bahwa kompetensi pegawai dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan, atribut personal, dan pengetahuan yang tercermin melalui perilaku kinerja yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi (dalam Fitriani dan Halik, 2023). Dalam hal ini, ada lima cara untuk meningkatkan kompetensi: buy, build, borrow, bounce, dan bind. (Ulrich, 1998, dalam Damingun, Tanpa Tahun):

a. *Buy*, cara ini dilakukan dengan mengganti karyawan yang lama dengan yang baru, yang memiliki kualitas lebih baik. Stratgei buy disini mencakup seleksi dan staffing mulai dari entry level sampai officer level. Metode ini akan berjalan baik bila bakatnya tersedia dan dapat diakses, selain itu metode ini memiliki resiko kegagalan yang besar. Perusahaan kemungkinan tidak menemukan bakat di

luar perusahaan lebih baik atau lebih qualified dari bakat di dalam perusahaan. Dan jika bakat eksternal tidak dapat berintegrasi dengan perusahaan, kegagalan akan terjadi.

b. *Build*, investai dilakukan terhadap para karyawan untuk meningkatkan kualitas mereka menjadi lebih baik. Motorola dan General Electric melakukan investasi yang sangat besar dalam membantu karyawannya mempelajari teknik baru dan ketrampilan manajerial. Sebagaimana pembelajaran dalam bantuk program latihan formal, namun sebagian besar dalam bentuk on-the-job experience. Strategi build ini akan berjalan baik jika manajer senior manjamin bahwa pengembangan lebih dari sekedar pelatihan akademik, jika pelatihan didasarkan pada hasil dan bukan pada teori, jika pembelajaran sistmatik dari pengalaman kerja terjadi. Resiko dari penerapan strategi ini adalah menghabiskan dana sangat besar dan waktu untuk kepentingan pelatihan.

c. *Borrow*, dalam strategi ini, perusahaan mencari keluar sumber daya manusia yang mampu memberikan ide atau gagasan, kerangka kerja, dan alat untuk menjadikan perusahaan lebih kuat. Penggunaan konsultan maupun partner yang efektif dimungkinkan untuk membagi pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru, dan desain kerja. Banyak perusahaan sedang belajar bagaimana menggunakan konsultan dan bukan tergantung pada mereka. Strategi ini mensyaratkan adaptasi model dari konsultan dan bukan adopsi, karena setiap perusahaan memiliki cara yang berbeda untuk mengaplikasikan gagasan tersebut. Cara borrow ini

juga memiliki resiko, yaitu adanya kemungkinan investasi yang sangat besar namun dengan return yang kecil. Selain itu, adanya kemungkinan perusahaan akan menjadi tergantung pada konsultan tanpa adanya transfer pengetahuan, serta penerapan metode dan gagasan tanpa adaptasi.

d. *Bounce*, perusahaan harus mengeluarkan karyawannya yang gagal melakukan tugas standar. Karyawan yang tetap bekerja maupun yang dikeluarkan harus memahami mengapa dan apa yang diharapkan dari mereka. Proses yang *fair* harus memenuhi persyaratan hukum. Resiko cara ini adalah jika dalam pengambilan keputusan lebih didasarkan pada persepsi dan bukan fakta, maka ada kemungkinan perusahaan mengalami kerugian dengan hilangnya karyawannya yang terbaik, selain itu kredibilitas manajemen akan turun sebagai akibatnya.

e. *Bind*, mengikat karyawan merupakan tindakan yang kritikal pada semua tingkat. Menjaga manajer senior yang memiliki visi, arahan, dan kompetensi sangat penting, dan menahan para teknikal, operasional, dan pekerja paruh wkatu juga merupakan hal yang penting karena investasi untuk membangun mereka memakan waktu yang lama. Perusahaan yang tidak menerapkan metode ini, meskipun telah menerapkan metodebuy dan build, akan menciptakan intellectual capital bagi pesaing.

3. Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur

Manajemen Aparatur Sipil Negara menjadi salah satu fokus pembangunan pemerintah pada tahun 2020. Melalui Kementerian

Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas telah disusun Rancangan Teknokratis Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RTRPJMN) 2020-2024 yang merupakan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahap ke-4 dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024 diarahkan untuk pengembangan SDM yang lebih baik, melalui sektor publik maupun pemberdayaan dari sektor nonpublik untuk mencapai SDM yang berdaya saing global.

Setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Khusus pengembangan kompetensi PNS telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan. Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Saat ini, metode yang tepat dalam pengembangan kompetensi yaitu pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*).

Dalam rangka mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*), serta mewujudkan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif, dan berkualitas, tentunya perlu didukung oleh adanya pegawai ASN yang profesional, bertanggung jawab, adil, jujur, dan kompeten dalam bidangnya. Maka, seorang pegawai ASN dalam menjalankan tugas tentunya harus berdasarkan pada profesionalisme dan kompetensi, sesuai kualifikasi bidang ilmu yang dimilikinya (Komara, 2019). Menurut R. Palan (2007), dan sarjana lainnya, bahwa *competency* (kompetensi) merupakan deskripsi mengenai perilaku, sementara *competence* (kecakapan) sebagai deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. Dengan demikian, kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian, yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul atau supperior performer (Komara, 2019).

Manajemen ASN dengan Sistem merit bertujuan untuk menciptakan kompetensi SDM yang profesional dan produktif sesuai manajemen ASN, yang menata seleksi dan rekrutmen pegawai, pengembangan pegawai dan kesempatan setiap pegawai dalam promosi jabatan (Chariah, 2020). Target ini sesuai dengan sistem merit berbasis kompetensi.

Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Standar Kompetensi ASN adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan. Dalam

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, ada tiga kompetensi jabatan ASN, diantaranya:

a. **Kompetensi Teknis** adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan.
b. **Kompetensi Manajerial** adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
c. **Kompetensi Sosial Kultural** adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

Pengembangan Kompetensi PNS adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier (Perlan Nomor 5 Tahun 2018). Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi sebagaimana diatur dalam Perlan Nomor 5 Tahun 2018. Pemenuhan hak dan kesempatan untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Juga termasuk penentuan jenis dan jalur

Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN serta penghitungan JP (jam Pelajaran) dari setiap kegiatan Pengembangan kompetensi. Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN harus disesuaikan dengan rencana pengembangan karier Pegawai ASN. Adapun pengembangan karier pegawai ASN dapat dilaksanakan melalui manajemen talenta.

Kualitas kompetensi Pegawai ASN yang beragam mengharuskan instansi pemerintah melaksanakan program pengembangan kompetensi pegawai secara reguler sebagai kebijakan yang terkait dengan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah. Program ini dilaksanakan secara terintegrasi dengan program pengembangan karier PNS dengan mempertimbangkan aspek integritas dan moralitas. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), pengembangan kompetensi Pegawai ASN diatur sebagai berikut:

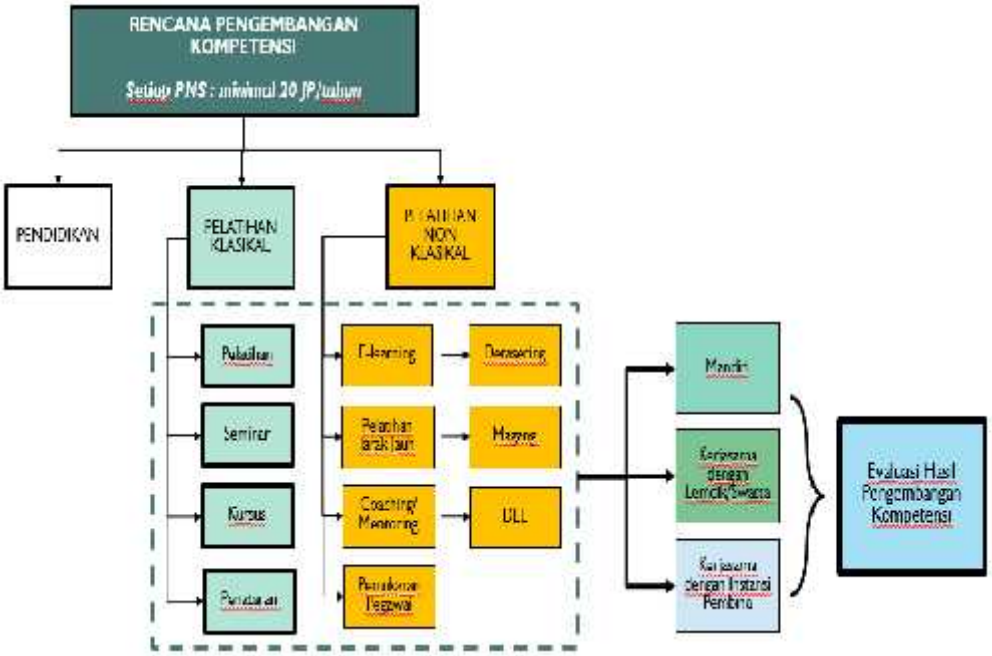
a. Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran yang harus dievaluasi dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier;
b. Dalam mengembangkan kompetensi, setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing;
c. PPPK diberikan kesempatan untuk pengembangan kompetensi yang direncanakan setiap tahun oleh Instansi Pemerintah dan

dipergunakan sebagai salah satu dasar untuk perjanjian kerja selanjutnya;

d. Khusus terkait PNS, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP Manajemen PNS), maka pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) JP dalam 1 (satu) tahun.

Berikut adalah bagan ilustri Pengembangan Kompetensi ASN yang dijamin dalam Undang-Undang ASN dan Peraturan Pemerintah Manajemen PNS.

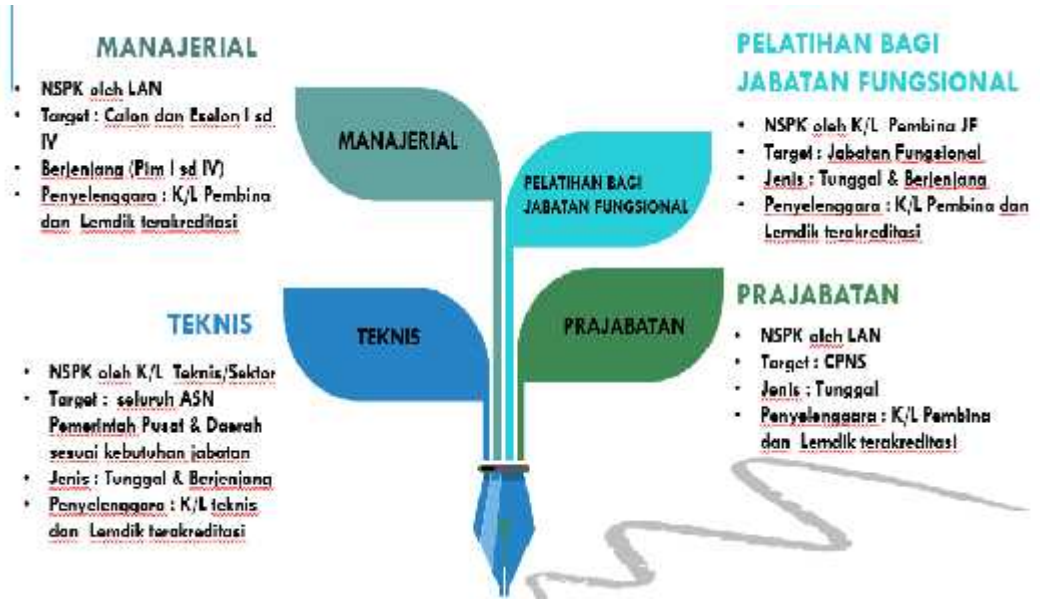
Gambar 1
Ilustrasi Pengembangan Kompetensi ASN



Sumber : PerLAN No 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi PNS

Adapun sistem pelatihan bagi ASN dapat dipetakan sebagai berikut.

Gambar 2
Ilustrasi Sistem Pelatihan Bagi ASN



Sumber : PerLAN No 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi PNS

Untuk mengembangkan kompetensi pejabat struktural dalam rangka memenuhi standar kompetensi manajerial, dapat diwujudkan melalui Pelatihan Struktural sebagaimana diamanatkan berdasarkan ketentuan Pasal 217 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 1/K.1/PDP.07/2023 Tentang Kurikulum Pelatihan Struktural Kepemimpinan, pelatihan struktural dapat dilakukan secara klasikal dan/atau *blended learning*. Pelatihan struktural ada empat jenjang, yaitu:

a. Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I yang selanjutnya disebut PKN Tingkat I adalah pelatihan untuk menduduki atau dalam jabatan pimpinan tinggi madya.

b. Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II yang selanjutnya disebut PKN Tingkat II adalah pelatihan untuk menduduki atau dalam jabatan pimpinan tinggi pratama.
c. Pelatihan Kepemimpinan Administrator yang selanjutnya disebut PKA adalah pelatihan untuk menduduki atau dalam jabatan administrator.
d. Pelatihan Kepemimpinan Pengawas yang selanjutnya disebut PKP adalah pelatihan untuk menduduki atau dalam jabatan pengawas.

4. Aparatur Sipil Negara (ASN)

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 dinyatakan bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN dikategorikan menjadi dua, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

1) Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
2) Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan dan/atau menduduki jabatan pemerintahan.

Seorang Pegawai ASN diwajibkan untuk memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik lndonesia

Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah. Pegawai ASN wajib mengimplementasikan nilai dasar ASN yang disingkat menjadi *core value* Ber-AKHLAK, yaitu:

a. Berorientasi pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat, meliputi:
   - memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
   - ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan; dan
   - melakukan perbaikan tiada henti;
b. Akuntabel, yaitu bertanggung jawab atas kepercayaan yang diberikan, meliputi:
   - 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, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, meliputi:
   - meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
   - membantu orang lain belajar; dan
   - melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik;
d. Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan, meliputi:
   - menghargai setiap orang tanpa membedakan latar belakang;
   - suka menolong; dan

- membangun lingkungan kerja yang kondusif;

e. Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, meliputi:
   - memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun L945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan pemerintahan yang sah;
   - menjaga nama baik ASN, instansi, dan negara;dan
   - menjaga rahasia jabatan dan negara;

f. Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan, meliputi:
   - cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
   - terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas; dan
   - bertindak proaktif;

g. Kolaboratif, yaitu membangun kerja sama yang sinergis, meliputi:
   - memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
   - terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah; dan
   - menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari

praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Seorang ASN berfungsi sebagai berikut:

a. pelaksana kebijakan publik;
b. pelayan publik; dan
c. perekat dan pemersatu bangsa

Dalam menjalankan fungsinya, berikut ada tugas yang diemban oleh Pegawai ASN:

a. melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
b. memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan
c. mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Sesuai UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, maka Jabatan ASN terdiri atas:

a. Jabatan Manajerial

1) Jabatan pimpinan tinggi utama;
2) Jabatan pimpinan tinggi madya;
3) Jabatan pimpinan tinggi pratama;
4) Jabatan administrator; dan
5) Jabatan pengawas.

b. Jabatan Nonmanajerial

1) Jabatan fungsional
2) Jabatan Pelaksana

Lebih lanjut, Hak dan Kewajiban ASN telah diatur pula dalam UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN. Salah satu hak Pegawai ASN adalah berhak menerima Pengembangan Diri, yaitu pengembangan talenta dan karier; dan/atau pengembangan kompetensi.

5. Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN)

Sesuai Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Manajemen ASN adalah serangkaian proses pen gelolaan ASN untuk mewujudkan ASN yang profesional dengan hasil kerja tinggi dan perilaku sesuai nilai dasar ASN, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen ASN meliputi manajemen PNS dan manajemen PPPK yang diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit (Kementerian Sekretaris Negara Republik Indonesia, 2023). Manajemen ASN minimal terdiri atas:

1) perencanaan kebutuhan;
2) pengadaan;
3) penguatan budaya kerja dan citra institusi;
4) pengelolaan kinerja;
5) pengembangan talenta dan karier;
6) pengembangan kompetensi;
7) pemberian penghargaan dan pengakuan; dan
8) pemberhentian.

Penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan pada asas berikut:

a. Kepastian hukum adalah penyelenggaraan kebijakan dan Manajemen ASN mengutamakan landasan peraturan perundang-undangan, kepatutan, dan keadilan;
b. Profesionalitas adalah penyelenggaraan manajemen ASN mengutamakan keahlian yang berlandaskan kode etik dan kode perilaku ASN serta ketentuan peraturan perundang-undangan;
c. Proporsionalitas adalah penyelenggaraan Manajemen ASN mengutamakan keseimbangan antara hak dan kewajiban Pegawai ASN;
d. Keterpaduan adalah penyelenggaraan Manajemen ASN didasarkan pada satu sistem pengelolaan yang terpadu secara nasional;
e. Pendelegasian adalah Sebagian kewenangan Manajemen ASN dapat didelegasikan pelaksanaannya kepada Instansi Pemerintah;
f. Netralitas adalah setiap Pegawai ASN tidak berpihak dari segala bentuk pengaruh manapun dan tidak memihak kepada kepentingan lain di luar kepentingan bangsa dan negara.;
g. Akuntabilitas adalah setiap hasil kerja dan perilaku keda Pegawai ASN harus dapat dipertanggungiawabkan kepada publik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
h. Efektivitas dan Efisiensi adalah penyelenggaraan Manajemen ASN harus berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber daya secara optimal;

i. Keterbukaan adalah penyelenggaraan Manajemen ASN bersifat terbuka untuk publik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
j. Nondiskriminatif adalah penyelenggaraan Manajemen ASN tidak membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau berkebutuhan khusus;
k. Persatuan dan Kesatuan adalah Pegawai ASN berfungsi sebagai perekat dan pemersatu bangsa;
l. Keadilan dan Kesetaraan adalah pengaturan penyelenggaraan Manajemen ASN mencerminkan rasa keadilan dan kesempatan yang sama dalam fungsi dan peran sebagai Pegawai ASN;
m. Kesejahteraan adalah penyelenggaraan Manajemen ASN diarahkan untuk mewujudkan peningkatan kualitas hidup Pegawai ASN.

Pemerintah telah menyusun agenda Prioritas Pembangunan Khusus di bidang aparatur, Kementerian PPN/Bappenas telah menyusun tiga prioritas pembangunan, yaitu (1) peningkatan akuntabilitas kinerja, pengawasan dan reformasi birokrasi; (2) peningkatan inovasi dan kualitas pelayanan publik; dan (3) penguatan implementasi manajemen ASN berbasis merit (Chariah, *et.al.*, 2020). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan tegas mengamanatkan bahwa instansi pemerintah harus menerapkan sistem merit dalam manajemen ASN. Penyelenggaraan Manajemen ASN dengan Sistem Merit harus sesuai

prinsip Meritokrasi. "Prinsip Meritokrasi" adalah prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja, serta integritas dan moralitas yang dilaksanakan secara adil dan wajar dengan tidak membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau berkebutuhan khusus.

Digitalisasi Manajemen ASN dilakukan untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi penyelenggaraan proses dan pengambilan keputusan dalam Manajemen ASN serta untuk mewujudkan ekosistem penyelenggaraan Manajemen ASN secara menyeluruh. Digitalisasi Manajemen ASN adalah proses Manajemen ASN dengan memanfaatkan teknologi digital yang terintegrasi secara sistem dan data untuk memudahkan penyelenggaraan dan pelayanan Manajemen ASN.

6. Indeks profesionalitas ASN

Menurut UU No 20 Tahun 2023, penyelenggaraan kebijakan dan manajemen ASN berdasarkan pada asas salah satunya adalah profesionalitas. Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan birokrasi harus dapat mengikuti perkembangan organisasi yang kompetitif dalam rangka mewujudkan Aparatur Negara yang profesional. Pengukuran indeks profesionalitas ASN akan menghasilkan peta atau potret tentang tingkat profesionalitas ASN dengan menggunakan kriteria tertentu sebagai standar profesionalitas ASN yaitu kesesuaian kualifikasi, kompetensi, tingkat kinerja, dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatannya. Dasar hukumnya adalah

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Indeks Profesionalitas ASN dan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN.

a. Dimensi Kualifikasi

Berdasarkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan dan Aparatur Sipil Negara Nomor 28 Tahun 2021 untuk mendukung transformasi sumber daya manusia aparatur melalui percepatan peningkatan kapasitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) berbasis kompetensi, perlu dilakukan pengembangan PNS melalui jalur pendidikan dalam bentuk pemberian tugas belajar. Pemberian tugas belajar diharapkan mampu mengurangi kesenjangan antara standar kompetensi dan/ atau persyaratan jabatan dengan kompetensi PNS yang akan mengisi suatu jabatan. Apabila PNS memiliki keahlian atau kompetensi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya maka akan berdampak pada peningkatan pengetahuan, kemampuan, keterampilan sikap dan kepribadian profesional PNS sehingga diharapkan mampu meningkatan nilai IP ASN.

b. Dimensi Kompetensi

Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pelatihan klasikal dan non klasikal sebagaimana yang telah diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

- ***Pelatihan Klasikal:*** pelatihan struktural kepemimpinan, pelatihan manajerial, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, pelatihan sosial kultural, seminar/konferensi/sarasehan workshop atau lokakarya, kursus, penataran, bimbingan Teknik, serta Kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya.
- ***Pelatihan Nonklasikal:*** bentuk pengembangan kompetensi melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas mencakup di tempat kerja (*experiential learning*), pembelajaran melalui hubungan sosial (*social learning*), dan pembelajaran yang dilakukan secara fleksibel (*flexible learning*).

c. Dimensi Kinerja

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, Bobot nilai unsur SKP 60% dan PKP 40%. Penilaian SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target. Penilaian perilaku kerja (PKP) meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan.

d. Dimensi Disiplin

Untuk dimensi disiplin diatur sebagai kategori Hukuman Disiplin Berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

B. Definisi Konsep

1. SDM Aparatur

Sumber Daya Manusia Aparatur dalam penelitian ini merupakan pejabat administrator yang menduduki jabatan struktural pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yaitu Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sorong Selatan.

Konsep kompetensi yang menjadi dasar dalam penelitian ini mengacu pada Teori yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993), yang mendefinisikan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, serta berhubungan dengan kinerja yang unggul dalam pekerjaan tertentu. Kompetensi mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, nilai, sikap, dan karakter pribadi yang saling berinteraksi dan mempengaruhi perilaku kerja.

2. Kompetensi SDM Aparatur

Kompetensi SDM Aparatur yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kesesuaian kompetensi yang dimiliki Pejabat Administrator dengan Standar Kompetensi Jabatan pada OPD Lokus Penelitian, yaitu Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sorong Selatan. Berdasarkan delapan indikator kompetensi manajerial yang

ada didalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 38 Tahun 2017, maka perlu ditetapkan Standar Kompetensi Manajerial bagi Pejabat Administrator pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah sebagai berikut :

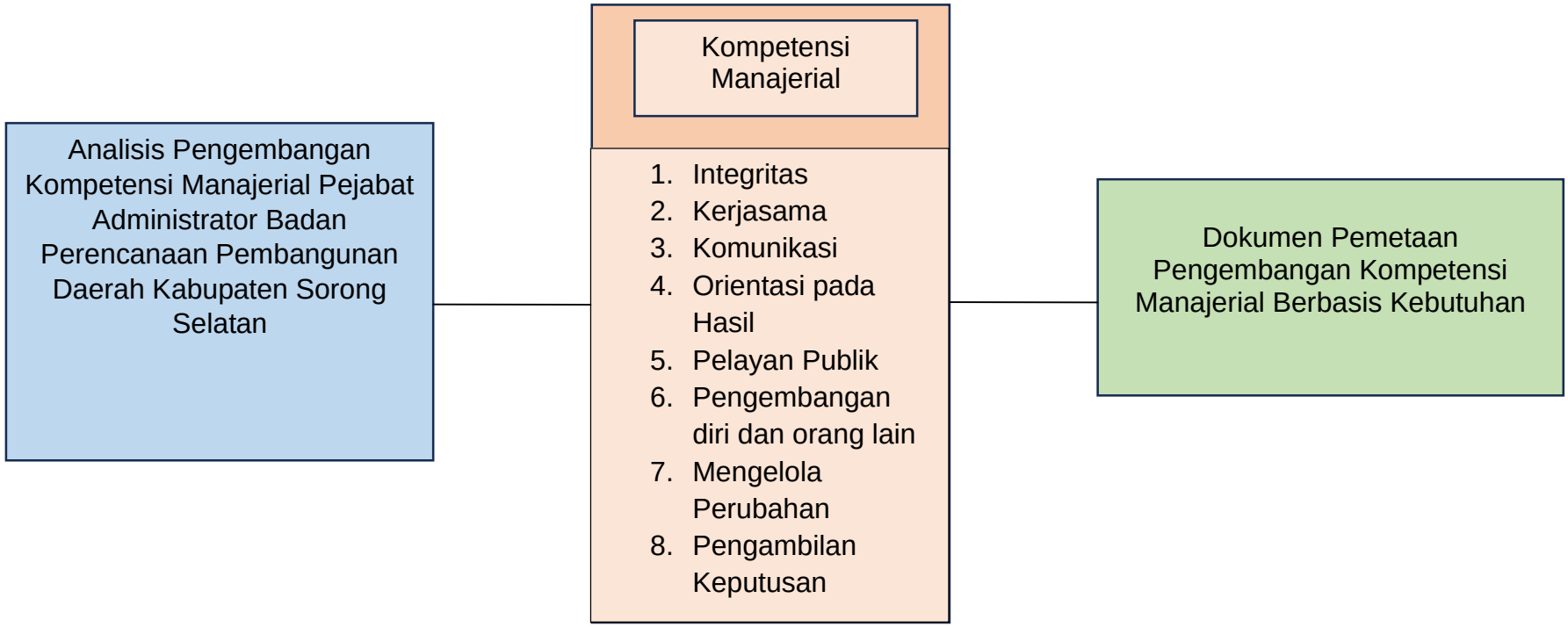
Table 1
Indikator Kompetensi Manajerial ASN

No	Kompetensi	Deskripsi
1	Integritas	Kemampuan untuk menunjukkan komitmen pada nilai-nilai ASN, norma, dan etika organisasi dalam pelaksanaan tugas.
2	Kerjasama	Kemampuan membangun hubungan kerja yang harmonis, terbuka, dan mendukung pencapaian tujuan bersama.
3	Komunikasi	Kemampuan menyampaikan ide, informasi, dan instruksi secara jelas dan efektif kepada berbagai pihak.
4	Orientasi pada Hasil	Kemampuan untuk bekerja dengan fokus pada hasil yang sesuai target organisasi, serta berorientasi pada mutu.
5	Pelayanan Publik	Kemampuan untuk memberikan layanan yang berkualitas, cepat, dan transparan kepada masyarakat atau pemangku kepentingan.
6	Pengembangan Diri & Orang Lain	Kemampuan untuk terus belajar, memperbarui pengetahuan, serta mendorong rekan kerja untuk berkembang.
7	Mengelola Perubahan	Kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja serta memimpin proses transformasi organisasi.
8	Pengambilan Keputusan	Kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat berdasarkan data dan analisis situasi, serta bertanggung jawab atas hasilnya.

Sumber : Permenpan 38 tahun 2017

B. Kerangka Penelitian

Gambar 3
Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Permenpan Nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan