



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

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

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,

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

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

MEMUTUSKAN:

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

Pasal 1

Dalam Peraturan Kepala ini yang dimaksud dengan:

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

#### Pasal 2

IHRM bertujuan untuk:

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

#### Pasal 3

Sasaran IHRM adalah untuk:

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

#### Pasal 4

IHRM sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 terdiri atas:

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

#### Pasal 5

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

#### Pasal 6

Pelaksanaan IHRM dapat dilakukan dengan pemanfaatan teknologi informasi.

Pasal 7

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

Pasal 8

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

Pasal 9

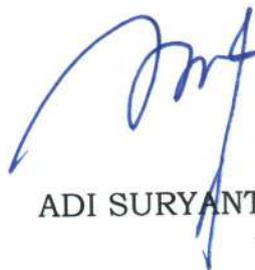
Peraturan Kepala ini mulai berlaku pada tanggal disebarluaskan.

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

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal

KEPALA

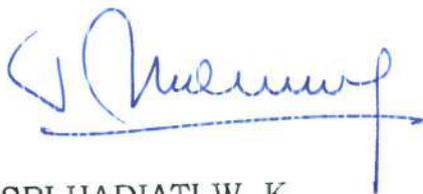
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA, *28/1*



ADI SURYANTO

Disebarluaskan di Jakarta  
pada tanggal

SEKRETARIS UTAMA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,



SRI HADIATI W. K.

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

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal

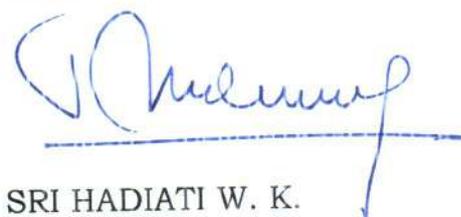
KEPALA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA, *gk h*



ADI SURYANTO

Disebarluaskan di Jakarta  
pada tanggal

SEKRETARIS UTAMA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,



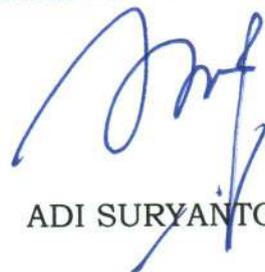
SRI HADIATI W. K.

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

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal

KEPALA

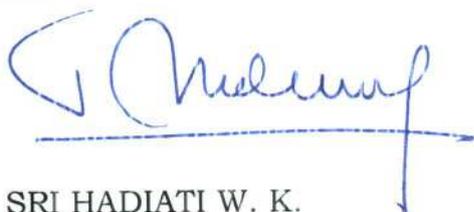
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA, <sup>2/2</sup>



ADI SURYANTO

Disebarluaskan di Jakarta  
pada tanggal

SEKRETARIS UTAMA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,



SRI HADIATI W. K.

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

PEDOMAN PELAKSANAAN IHRM

BAB I  
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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

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

Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Tahun 2005-2025 menegaskan bahwa pembangunan aparatur negara yang dilakukan melalui reformasi birokrasi ditujukan untuk meningkatkan profesionalisme aparatur

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

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

UU ASN disusun dengan tujuan untuk meningkatkan independensi dan netralitas, kompetensi, kinerja/produktivitas kerja, integritas, kesejahteraan, kualitas pelayanan publik, serta pengawasan dan akuntabilitas ASN. Melalui UU ASN, pemerintah hendak menerapkan prinsip *merit system* dalam pengelolaan ASN. Sistem merit adalah kebijakan dan Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, kriteria sistem merit terdiri atas:

1. seluruh Jabatan sudah memiliki standar kompetensi Jabatan;
2. perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;

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

Sesuai dengan amanat UU ASN, LAN diberikan kewenangan melakukan pengkajian dan pendidikan dan pelatihan ASN. Dalam pelaksanaan kewenangan tersebut LAN memiliki fungsi : pengembangan standar kualitas pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN, pembinaan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN, melaksanakan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN, baik secara sendiri maupun bersama-sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya, pengkajian terkait dengan kebijakan dan manajemen ASN dan melakukan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN, baik sendiri maupun bersama lembaga pemerintah lainnya. Untuk melaksanakan amanat UU ASN tersebut diperlukan dukungan sumber daya aparatur yang kompeten, yang dikelola secara profesional dan terintegrasi. *Integrated Human Resources Management (IHRM)* berbasis kompetensi menjadi pilihan yang paling tepat untuk mengelola sumber daya aparatur di LAN supaya dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

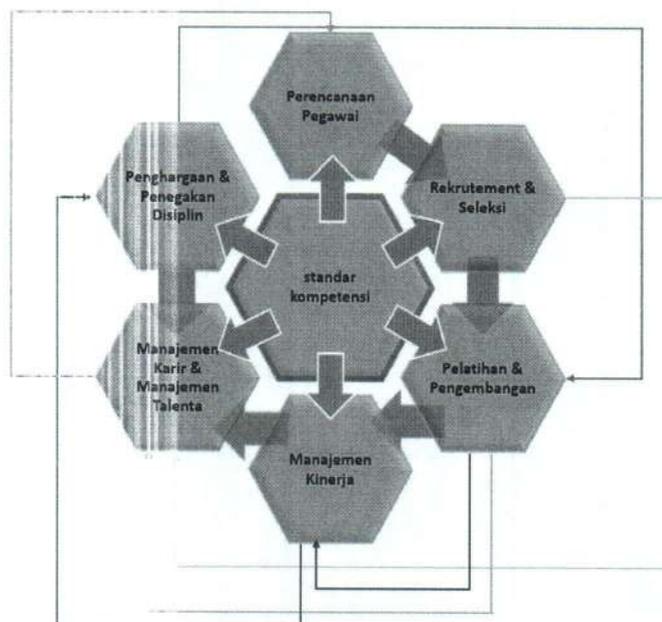
IHRM merupakan kerangka penyelenggaraan pengelolaan sumber daya aparatur yang terintegrasi guna mendukung pencapaian rencana strategis organisasi. IHRM terdiri atas:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*);
2. Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan (*Recruitment, Selection and Placement*);
3. Pengembangan Kompetensi (*Training and Development*);
4. Manajemen Karier (*Career Management*),

5. Manajemen Kinerja (*Performance Management*); dan
6. Penghargaan (*Reward and Discipline Enforcement*).

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

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



Gambar 1

## B. Ruang Lingkup

### 1. Pengaturan

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

### 2. Objek Pengaturan

IHRM berlaku untuk seluruh PNS di lingkungan LAN.

C. Dasar Kebijakan

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5135);
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5258)
4. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
5. Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 162);
6. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 535/V/4/6/1999 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara di Jakarta, Bandung, dan Ujung Pandang;
7. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 21 tahun 2010 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil;
8. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nasional Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 33);
9. Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 26 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1841);
10. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1907);

11. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 14);
12. Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) 2005-2025, khususnya aspek pembangunan sumber daya manusia (SDM).

## BAB II PELAKSANAAN IHRM

### A. Kegiatan IHRM

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

#### 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan pegawai merupakan langkah awal yang akan menentukan keberhasilan pengelolaan pegawai yang terintegrasi secara keseluruhan. Perencanaan yang baik, terukur dan cermat akan mempengaruhi keberhasilan setiap tahapan yang ada didalam IHRM. Model kompetensi merupakan dasar yang mutlak diperlukan dalam pengelolaan pegawai sejak perencanaan pegawai hingga *retaining* PNS yang ada di LAN.

Dalam penggunaan model kompetensi, dokumen standar kompetensi diperlukan untuk memahami berbagai kompetensi jabatan yang dipersyaratkan di lingkungan LAN. Yang dimaksud dengan standar kompetensi adalah dokumen yang berisi kamus kompetensi dan daftar standar kompetensi jabatan di LAN. Kamus kompetensi adalah kumpulan seluruh jenis dan nama kompetensi yang diperlukan organisasi dalam rangka menunjang visi, misi dan proses bisnis (kinerja) yang baik, yang disertai dengan penjelasan definisi serta panduan pemeringkatan *levelling* dan indikator perilaku pada masing-masing jenis kompetensi. Dokumen standar kompetensi disusun untuk setiap kelompok dan jenis jabatan yang ada di LAN dan untuk setiap jenjang jabatan yang ada di LAN.

Sebagai instansi publik yang memiliki peranan penting dalam pengembangan kompetensi aparatur, LAN dituntut untuk mampu menerapkan pengelolaan pegawai di lingkungan organisasinya, dan sepatutnya menjadi salah satu contoh atau *best practice* dalam pengelolaan pegawai yang terintegrasi dan berbasis kompetensi. Standar kompetensi menjadi salah satu unsur penting dalam rangka menunjang implementasi konsep IHRM tersebut yang nantinya menjadi salah satu dasar atau tolok ukur kinerja pegawai sesuai dengan tuntutan peran dan

tugas jabatannya di LAN. Penyusunan standar kompetensi di LAN, harus benar-benar menggambarkan jati diri LAN melalui pengejawantahan visi dan misi, serta nilai dan budaya organisasi yang ditetapkan. Perumusan jenis dan nama kompetensi di lingkungan LAN melalui 2 (dua) proses utama, yakni analisis terhadap visi (*vision-driven*) serta analisis terhadap kinerja (*job-driven*) dengan mempertimbangkan aspek kekinian (aktualitas) lingkungan strategis yang berkembang, baik secara internal maupun eksternal.

Di dalam perencanaan pegawai perlu dilakukan analisa terhadap perkembangan lingkungan strategis (baik eksternal maupun internal) sehingga pemahaman struktur organisasi dan tata kerja dapat sesuai dengan kebutuhan dan tantangan organisasi baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang. Sesuai Surat Peraturan Menpan RB Nomor B-2156/M.PAN.RB/5/2014 tentang Penerapan Sistem *e-formasi, updating* dokumen kepegawaian melalui *e-formasi* (Peta Jabatan melalui analisis Jabatan, Jumlah Kebutuhan Pegawai, Jumlah Riil Pegawai, Jumlah Pegawai yang akan mencapai batas usia pensiun dan perkiraan kekurangan/kelebihan pegawai pada setiap unit organisasi) akan menghasilkan data dan informasi yang akurat untuk menjamin efisiensi, efektifitas dan akurasi pengambilan keputusan dalam manajemen ASN bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Berdasarkan *e-formasi* tersebut, akan diperoleh potret kondisi kebutuhan data pegawai berdasarkan kuantitas dan kualitas yang tepat. Selanjutnya, kebutuhan pegawai dapat dipenuhi baik dari penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) maupun melalui perpindahan antar instansi.

Berdasarkan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja akan diperoleh gambaran kompetensi jabatan apa saja yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsi jabatannya secara maksimal. Standar kompetensi ini dijadikan rujukan dalam merekrut, menyeleksi dan menempatkan pegawai. Selanjutnya akan ditindaklanjuti dengan melakukan penilaian kinerja pegawai dan tindaklanjutnya berupa pemberian *reward and punishment*. Selanjutnya berdasarkan hasil tersebut dapat ditindaklanjuti berupa pengembangan kariernya, berupa mutasi, promosi, atau demosi. Atau bisa juga tindaklanjut berupa pengembangan kompetensinya.

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

## 2. Seleksi

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

- a. rekrutmen merupakan serangkaian proses untuk menarik calon kandidat pegawai dan mengidentifikasi calon kandidat pegawai untuk melamar ke jabatan yang kosong di LAN.
- b. seleksi merupakan serangkaian proses penyaringan pegawai untuk menduduki suatu jabatan pada *entry level* (Jabatan Pelaksana, JF Muda, JF Pertama, JF Jenjang Keterampilan maupun untuk perpindahan pegawai di semua kelompok jabatan (JPT, JA, JF) dan di semua jenjang jabatan.
- c. proses Penempatan dilakukan bagi pegawai yang telah berhasil lulus dari tahapan-tahapan seleksi yang dilaksanakan.

Tahapan dalam rekrutmen, seleksi dan penempatan ini terhubung dengan kegiatan pengadaan pegawai sebagaimana dijelaskan didepan bahwa pemetaan yang dirumuskan oleh *Human Resource Planning* terkait kebutuhan pegawai di setiap jenjang dan kelompok jabatan yang dibutuhkan oleh LAN maka dilakukan tahap rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan pegawai sesuai kualifikasi yang ditetapkan, proses rekrutmen dan seleksi tetap mengacu pada standar kompetensi untuk melihat kesesuaian kualifikasi, kompetensi serta posisi dan jumlah pegawai yang dibutuhkan.

Setelah mendapatkan pegawai yang sesuai dari tahapan rekrutmen dan seleksi maka proses selanjutnya adalah menempatkan pegawai pada posisi-posisi yang telah direncanakan dan dilanjutkan kepada pengembangan pegawai dari proses pengembangan kompetensi.

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

### 3. Pengembangan Kompetensi

Dalam melaksanakan pengembangan kompetensi di lingkungan LAN menggunakan sistem pengelolaan pengembangan kapasitas organisasi melalui peningkatan dan/atau pengembangan kompetensi pegawai dengan memperhatikan hasil analisis kesenjangan kompetensi, atau analisis kesenjangan kinerja sehingga diharapkan mampu meningkatkan kualitas kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Penerapan pelatihan dilakukan dengan melihat upaya-upaya sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi pegawai berdasarkan tuntutan pelaksanaan tugas jabatan saat ini (*current competency requirement*). Pengembangannya akan berupa upaya-upaya sistematis yang dirancang untuk mengembangkan kompetensi pegawai berdasarkan tuntutan pelaksanaan tugas jabatan pada pola karier yang telah ditetapkan (*competency expanding*).

Pelatihan dan pengembangan juga merupakan kegiatan lanjutan dari hasil penilaian kinerja (*Performance Management*) dan hasil atau tindak lanjut dari proses *reward and discipline enforcement* pegawai untuk diberikan program pengembangan. Hasil program ini akan menjadi input atau umpan balik bagi *performance management* dan *reward and discipline enforcement* untuk melakukan pengelolaan dan penilaian kinerja periode selanjutnya.

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

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

#### 4. Manajemen Karier

Manajemen karier menurut PP 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS terdiri dari pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi dan promosi. Di dalam Pelaksanaan IHRM, pengembangan karier, pengembangan kompetensi dijadikan pedoman tersendiri, sehingga manajemen karier dipahami sebagai pola karier. Pola karier merupakan pola dasar mengenai penempatan dan/atau perpindahan PNS dalam dan antar posisi di setiap jenis jabatan secara berkesinambungan. Terdapat 3 (tiga) bentuk pola karier, yaitu pola karier vertikal, horizontal dan diagonal, yang selanjutnya akan dijelaskan tersendiri dalam ketentuan teknis tentang manajemen karier.

Fungsi manajemen karier memiliki keterkaitan dengan beberapa fungsi lainnya, seperti model kompetensi, manajemen kinerja, penghargaan dan disiplin, pelatihan dan pengembangan serta perencanaan SDM. Adapun keterkaitan ini secara lebih rinci dijabarkan sebagai berikut:

- a. *Pertama*, terkait dengan standar kompetensi, manajemen karier disusun berdasarkan informasi-informasi level jabatan yang ada dalam standar kompetensi. Dengan kata lain, model kompetensi menjadi acuan dalam menyusun jabatan-jabatan yang dapat menjadi pilihan karier pegawai, baik yang akan ditentukan oleh pegawai yang bersangkutan maupun yang diarahkan oleh organisasi;
- b. *Kedua*, keterkaitan dengan manajemen kinerja, yaitu manajemen karier akan memanfaatkan hasil dari penilaian kinerja untuk input atau dasar pertimbangan baik bagi pimpinan maupun organisasi untuk mengarahkan karier pegawai. Misalnya, bagi pegawai yang hasil penilaian kinerjanya maksimal akan diarahkan menjadi kelompok rencana suksesi organisasi, seperti promosi atau keikutsertaan dalam diklat kepemimpinan;
- c. *Ketiga*, keterkaitan dengan penghargaan dan disiplin, manajemen karier yang disusun akan menyediakan informasi bagi pimpinan atau organisasi ketika akan memberikan *reward* berupa pengembangan karier (promosi atau mutasi) atau berupa pengembangan kompetensi. Demikian pula halnya ketika pimpinan atau organisasi akan melakukan demosi pegawai;

- d. *Keempat*, keterkaitan dengan pelatihan dan pengembangan, manajemen karier akan memberikan informasi mengenai *gap* kompetensi yang dimiliki seorang pegawai dengan pilihan karier yang dipilihnya atau diarahkan oleh organisasi. Pelatihan dan pengembangan kemudian menjadi sarana dalam mengisi atau menghilangkan *gap* kompetensi pegawai sehingga sesuai dengan standar kompetensi jabatan dalam pola kariernya; dan
- e. *Kelima*, keterkaitan dengan perencanaan pegawai, manajemen karier akan memberikan informasi mengenai jabatan-jabatan yang akan terisi maupun akan kosong seiring dengan pergerakan karier pegawai. Informasi ini kemudian dapat diolah lebih lanjut dalam dokumen perencanaan pegawai.

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

## 5. Manajemen Kinerja

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

- a. Perencanaan kinerja dituangkan ke dalam SKP yang dalam penyusunannya didasarkan pada *cascading* antara tujuan dan prioritas organisasi dengan pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing pegawai sesuai jabatannya. SKP memberikan informasi mengenai : a) uraian kegiatan, b) target output setiap kegiatan, c) target kualitas setiap kegiatan dan d) target biaya (jika ada) yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan. SKP disusun dan ditetapkan bersama oleh pegawai yang melaksanakan (yang akan dinilai) dengan atasan langsungnya (yang akan menilai). Inilah yang disebut sebagai kontrak kinerja pegawai.
- b. SKP yang telah ditetapkan di awal tahun tersebut selanjutnya menjadi pedoman untuk pelaksanaannya selama satu tahun. Dalam prosesnya dilakukan monitoring dan evaluasi untuk melihat

kinerja pegawai. Monitoring dan evaluasi kinerja dilakukan terhadap pegawai dengan pendekatan *coaching*, *mentoring* dan konseling yang tercatat. Monitoring dan evaluasi dilakukan secara berkala (per triwulan) atau insidental sesuai kebutuhan.

- c. Penilaian SKP tahunan terdiri dari dua komponen, yaitu: a) penilaian kinerja dengan melihat hasil penilaian SKP triwulan, dan b) penilaian perilaku.

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

## 6. Penghargaan dan Penegakan Disiplin

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

Pertama, *reward* yang dibahas adalah yang berupa *non financial reward*. Pemberian *reward* ini diberikan bagi pegawai yang masuk kategori pegawai berkinerja tinggi. *Reward* yang berupa *financial reward* tidak dibahas, karena sudah diatur dalam *Performance Management*. *Non financial reward* diberikan dalam dua bentuk, yaitu pengembangan karier (yang akan ditindaklanjuti pada kegiatan *Career Development*) dan pengembangan kompetensi (yang akan ditindaklanjuti pada kegiatan *Training and Development*). *Reward* pengembangan karier dilakukan dalam empat (4) bentuk, yaitu:

- a. promosi (peningkatan *grade*/jenjang jabatan);
- b. mutasi (pindah jabatan dalam *grade*/jenjang yang sama);

- c. diagonal (perpindahan antar jabatan, antar JPT-JF, JA-JF); dan
- d. penugasan khusus (penugasan di luar instansi LAN).

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

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

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

Hasil kegiatan *Reward & Discipline Enforcement* ini yang berupa pelatihan akan ditindaklanjuti dalam kegiatan *Training and Development*, sementara secara umum akan ditindaklanjuti dalam kegiatan Manajemen Karier, yaitu berupa pergerakan karier pegawai.

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

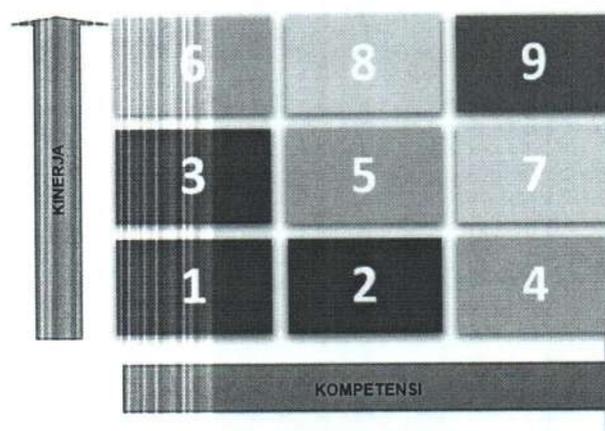
## B. Instrumen IHRM

Dalam proses implementasi IHRM digunakan *nine box grid* (sembilan tingkatan dalam kotak) untuk menggambarkan posisi pegawai berdasarkan kinerja dan kompetensi yang direpresentasikan dengan sumbu X dan sumbu Y. Terkait dengan standar kompetensi, hasil penilaian kinerja dapat memberikan gambaran seberapa besar korelasi antara kompetensi yang

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

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

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



Gambar 2

BAB III  
PENUTUP

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

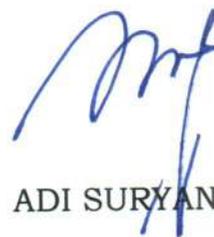
Hal-hal yang belum diatur dalam Peraturan Kepala ini dan/atau jika dipandang perlu ada penyesuaian terkait teknis pelaksanaan IHRM akan ditetapkan lebih lanjut oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya yang melaksanakan urusan di bidang sumber daya manusia, sepanjang tidak bertentangan dengan Peraturan Kepala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

Ditetapkan di Jakarta

pada tanggal

KEPALA

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA, <sup>2018</sup>



ADI SURYANTO

BAB III  
PENUTUP

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

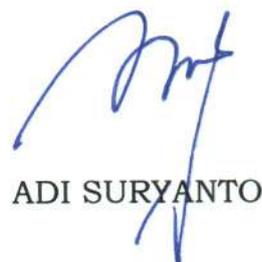
Hal-hal yang belum diatur dalam Peraturan Kepala ini dan/atau jika dipandang perlu ada penyesuaian terkait teknis pelaksanaan IHRM akan ditetapkan lebih lanjut oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya yang melaksanakan urusan di bidang sumber daya manusia, sepanjang tidak bertentangan dengan Peraturan Kepala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

Ditetapkan di Jakarta

pada tanggal

KEPALA

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA, *af h*



ADI SURYANTO

BAB III  
PENUTUP

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

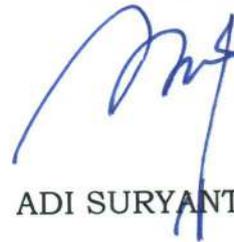
Hal-hal yang belum diatur dalam Peraturan Kepala ini dan/atau jika dipandang perlu ada penyesuaian terkait teknis pelaksanaan IHRM akan ditetapkan lebih lanjut oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya yang melaksanakan urusan di bidang sumber daya manusia, sepanjang tidak bertentangan dengan Peraturan Kepala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

Ditetapkan di Jakarta

pada tanggal

KEPALA

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA, 2024



ADI SURYANTO