



**SALINAN**

**MENTERI DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI  
REPUBLIK INDONESIA**

KEPUTUSAN MENTERI  
DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI  
REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 78 TAHUN 2019

TENTANG

PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG  
TERINTEGRASI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN  
DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI

MENTERI DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI  
REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : a. bahwa untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, perlu melakukan penataan dan penyusunan sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;

b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi tentang Pedoman Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 1997 tentang Ketransmigrasian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1997 Nomor 37, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3682) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2009 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 15 Tahun 1997 tentang Ketransmigrasian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 131, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5050);

2. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);

3. 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);

4. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor

- 7, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5495);
5. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 292, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5601);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2014 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 1997 tentang Ketransmigrasian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 29 Tahun 2009 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 15 Tahun 1997 tentang Ketransmigrasian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 9, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5497);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 123, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5539) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2015 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5717);
8. 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);
9. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2015 tentang Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 13);
10. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 6 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 463) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 22 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 6 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1915);
11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1252);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG TERINTEGRASI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI.
- KESATU : Menetapkan Pedoman Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KEDUA : Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi (*Integrated Human Resources Management*) adalah penyelenggaraan pengelolaan Pegawai Negeri Sipil terintegrasi yang dilakukan berbasis pada kompetensi dan dilaksanakan dalam rangka mewujudkan sistem merit di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- KETIGA : Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi bertujuan untuk:
- a. memberikan panduan dalam pengelolaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan kompetensi dan prinsip sistem merit;
  - b. mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional dan handal yang mempunyai jiwa akuntabel, profesional, integritas, dan kebersamaan, sebagai nilai-nilai Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi; dan
  - c. memotivasi Pegawai Negeri Sipil untuk bekerja optimal.
- KEEMPAT : Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi mempunyai sasaran untuk:
- a. mewujudkan pengelolaan Pegawai Negeri Sipil secara terintegrasi berdasarkan kompetensi dan prinsip sistem merit;
  - b. mewujudkan sosok Pegawai Negeri Sipil yang profesional dan handal yang mempunyai jiwa akuntabel, profesional, integritas, dan kebersamaan, sebagai nilai-nilai Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi; dan
  - c. mencapai kinerja organisasi yang optimal.
- KELIMA : Ruang lingkup materi Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi terdiri atas:
- a. perencanaan sumber daya manusia;
  - b. rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia;
  - c. penempatan sumber daya manusia;
  - d. pengembangan kompetensi sumber daya manusia;
  - e. manajemen kinerja;
  - f. manajemen talenta;
  - g. manajemen karier; dan
  - h. penghargaan dan penegakan disiplin,
- KEENAM : Petunjuk teknis pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi ditetapkan dengan Keputusan Sekretaris Jenderal

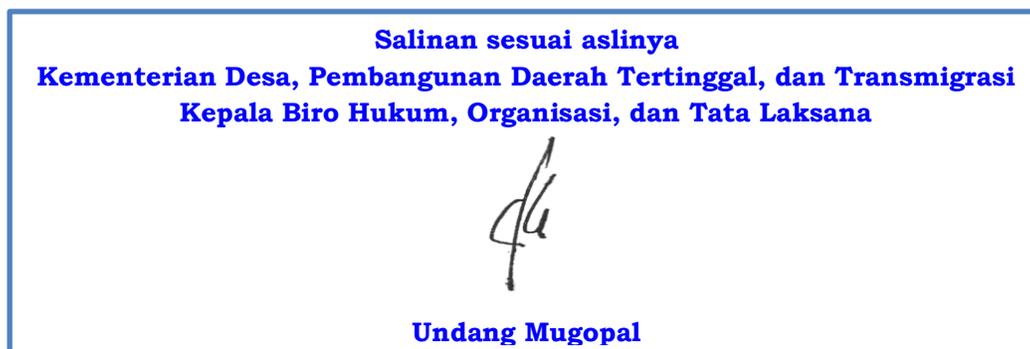
- KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI.
- KETUJUJUH : Pendanaan pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi dibebankan pada anggaran Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dan/atau sumber pendanaan lain sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- KEDELAPAN : Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 30 Juli 2019

MENTERI DESA,  
PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN  
TRANSMIGRASI  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

EKO PUTRO SANDJOJO



LAMPIRAN  
KEPUTUSAN MENTERI DESA,  
PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN  
TRANSMIGRASI  
REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 78 TAHUN 2019  
TENTANG  
PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN  
SUMBER DAYA MANUSIA YANG  
TERINTEGRASI DI LINGKUNGAN  
KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN  
DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI

SISTEMATIKA

PEDOMAN PELAKSANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG  
TERINTEGRASI DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN  
DAERAH TERTINGGAL, DAN TRANSMIGRASI

BAB I PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang
- B. Ruang Lingkup
- C. Dasar Kebijakan

BAB II PELAKSANAAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG TERINTEGRASI  
(*INTEGRATED HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*)

- A. Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi  
(*Integrated Human Resources Management*)
- B. Instrumen Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi  
(*Integrated Human Resources Management*)

BAB III PENUTUP

## 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 Indeks Daya Saing (*Competitiveness Index*), dimana Indonesia menempati urutan 41 dari 138 negara. Sementara dari parameter Indeks Korupsi (*Corruption Index*), Indonesia berada di urutan 90 dari 176 negara, berada di bawah India, China, Brunei Darusalam, Malaysia dan Singapura. Hal ini menunjukkan bahwa birokrasi pemerintah (dalam hal ini PNS) masih belum sesuai dengan harapan dan memerlukan perbaikan dan pengembangan pada berbagai aspek agar tidak semakin tertinggal dari negara-negara lain.

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

nasional. Kebijakan-kebijakan tersebut adalah beberapa contoh upaya untuk memperbaiki kualitas sumber daya aparatur di Indonesia.

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

UU ASN disusun dengan tujuan untuk meningkatkan independensi dan netralitas, kompetensi, kinerja/produktivitas kerja, integritas, kesejahteraan, kualitas pelayanan publik, serta pengawasan dan akuntabilitas ASN. Melalui UU ASN, pemerintah hendak menerapkan prinsip sistem merit dalam pengelolaan ASN. Sistem merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Berdasarkan ketentuan Pasal 134 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS 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 karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, 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;

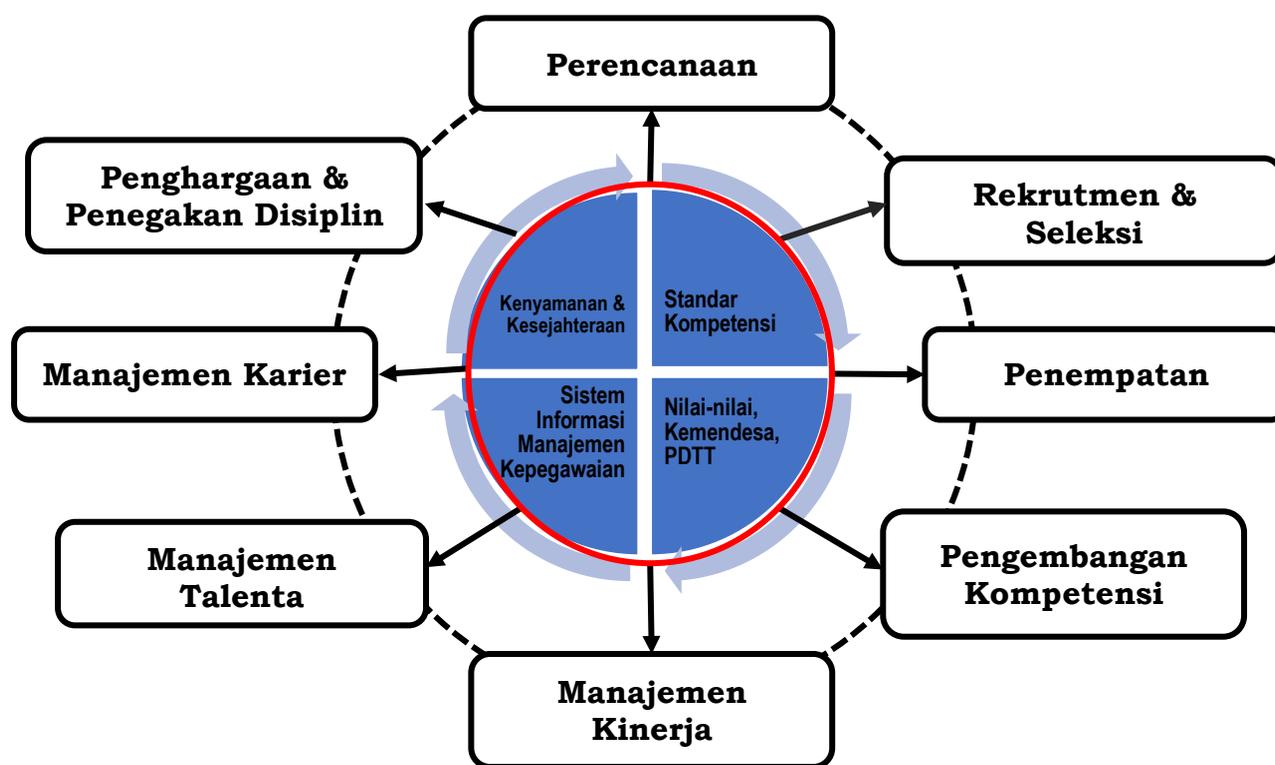
7. merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
8. memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan
9. memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN.

Untuk mencapai tugas dan fungsi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (selanjutnya disebut dengan Kemendesa, PDTT) diperlukan dukungan sumber daya aparatur yang kompeten, yang dikelola secara profesional dan terintegrasi. Manajemen Sumber Daya Manusia terintegrasi (*Integrated Human Resources Management/IHRM*) berbasis kompetensi menjadi pilihan yang paling tepat untuk mengelola sumber daya aparatur di Kemendesa, PDTT supaya dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

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

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

Untuk dapat mengintegrasikan ke-8 (delapan) kegiatan IHRM tersebut, maka perlu disusun pedoman pelaksanaan IHRM yang berbasis pada kompetensi di Kemendesa, PDTT. Pedoman ini merupakan panduan dalam mengimplementasikan sistem IHRM di lingkungan Kemendesa, PDTT. Dengan adanya pedoman ini diharapkan pelaksanaan penerapan IHRM di lingkungan Kemendesa, PDTT dapat dilaksanakan secara lebih mudah dan dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pelaksanaan IHRM, merupakan kegiatan dalam pengelolaan PNS Kemendesa, PDTT dapat digambarkan sebagaimana berikut ini.



Gambar 1. Model IHRM Kemendesa, PD TT.

## 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

Pelaksanaan IHRM berlaku untuk seluruh pegawai di lingkungan Kemendesa, PD TT.

## C. Dasar Kebijakan

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
4. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
5. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2015 tentang Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

6. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 6 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 22 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 6 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

BAB II  
PELAKSANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA YANG TERINTEGRASI  
(*INTEGRATED HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*)

A. Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi (*Integrated Human Resources Management*)

Pelaksanaan IHRM merupakan keterkaitan antar kegiatan dalam pengelolaan SDM di Kemendesa, PDTT 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 berdasarkan analisis jabatan, analisis beban kerja, dan peta jabatan dalam suatu rangkaian kompetensi yang disebut dengan model kompetensi, akan memengaruhi keberhasilan setiap tahapan yang ada di dalam IHRM. Model kompetensi merupakan dasar yang mutlak diperlukan dalam pengelolaan pegawai sejak perencanaan pegawai hingga pegawai tersebut pensiun di lingkungan Kemendesa, PDTT.

Dalam penggunaan model kompetensi, dokumen standar kompetensi jabatan diperlukan untuk memahami berbagai kompetensi jabatan yang dipersyaratkan di lingkungan Kemendesa, PDTT. Yang dimaksud dengan standar kompetensi ASN adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. Kamus kompetensi adalah kumpulan kompetensi yang meliputi nama kompetensi, definisi kompetensi, deskripsi dan level kompetensi serta indikator perilaku. Dokumen standar kompetensi disusun untuk setiap kelompok dan jenis jabatan yang ada di Kemendesa, PDTT dan untuk setiap jenjang jabatan yang ada di lingkungan Kemendesa, PDTT.

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 Kemendesa, PDTT. Penyusunan standar kompetensi di Kemendesa, PDTT harus benar-benar menggambarkan jati diri Kemendesa, PDTT melalui

pengejawantahan visi dan misi, serta nilai dan budaya organisasi yang ditetapkan.

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 di masa sekarang maupun di masa yang akan datang. Sesuai dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) Nomor B-2156/M.PAN.RB/5/2014 tentang Penerapan Sistem *e-formasi*, maka pembaruan dokumen kepegawaian harus dilakukan melalui *e-formasi*. Dokumen kepegawaian dimaksud meliputi peta jabatan yang diperoleh melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja, jumlah kebutuhan pegawai, jumlah riil pegawai, jumlah pegawai yang akan mencapai batas usia pensiun dan perkiraan kekurangan/kelebihan pegawai pada setiap unit organisasi. Melalui pembaruan dokumen kepegawaian tersebut akan diperoleh data dan informasi yang akurat untuk menjamin efisiensi, efektifitas dan akurasi pengambilan keputusan dalam manajemen ASN bagi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Berdasarkan *e-formasi* tersebut, akan diperoleh potret kondisi kebutuhan data pegawai berdasarkan kuantitas dan kualitas yang tepat. Selanjutnya, kebutuhan pegawai dapat dipenuhi melalui penerimaan CPNS dan/atau perpindahan antar instansi.

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

## 2. Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia

Proses rekrutmen dan seleksi SDM merupakan satu rangkaian kegiatan dalam konsep IHRM. Kegiatan ini merupakan tindak lanjut dari perencanaan SDM. Luaran atau hasil yang diharapkan dari adanya perencanaan SDM adalah adanya data kebutuhan pegawai berdasarkan kualitas dan kuantitas. Kegiatan rekrutmen dan seleksi dilakukan dalam rangka mengisi kebutuhan pegawai tersebut.

Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi tidak terlepas dari rumusan standar kompetensi. Berikut ini dijelaskan pengertian masing-masing kegiatan tersebut:

- a. rekrutmen merupakan serangkaian proses untuk menarik calon kandidat pegawai dan mengidentifikasi calon kandidat pegawai untuk melamar ke jabatan yang lowong di lingkungan Kemendesa, PDTT; dan
  - b. seleksi merupakan serangkaian proses penyaringan pegawai untuk menduduki suatu jabatan pada tingkat pertama (Jabatan Pelaksana, JF Muda, JF Pertama, JF keterampilan) maupun untuk perpindahan pegawai di semua kelompok jabatan (JPT, JA, JF) dan di semua jenjang jabatan.
3. Penempatan Sumber Daya Manusia

Proses penempatan dilakukan bagi pegawai yang telah berhasil lulus dari tahapan-tahapan seleksi yang dilaksanakan dan telah diangkat dalam suatu jabatan dan bagi pegawai lama dan sudah berpengalaman untuk ditempatkan di unit dengan pekerjaan atau jabatan sesuai dengan keahlian dan kompetensinya.

4. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pengembangan kompetensi di lingkungan Kemendesa, PDTT menggunakan sistem pengembangan kompetensi ASN melalui peningkatan dan/atau pengembangan kompetensi pegawai dengan memperhatikan hasil analisis kesenjangan kompetensi, atau analisis kesenjangan kinerja sehingga diharapkan mampu meningkatkan kualitas kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Pada hakekatnya, pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi Pegawai ASN dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier.

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

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

#### 5. Manajemen Kinerja

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

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

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

#### 6. Manajemen Talenta

Pada hakekatnya, manajemen talenta merupakan pengelolaan PNS bertalenta untuk memperoleh kelompok rencana suksesi (*talent pool*) dalam rangka menyiapkan pegawai negeri sipil yang memenuhi kompetensi, kualifikasi, dan kinerja yang terbaik untuk menduduki jabatan pengawas, jabatan administrator, dan jabatan pimpinan tinggi pratama dan jabatan pimpinan tinggi madya di lingkungan Kemendesa, PDPT. Manajemen talenta dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip:

##### a. Profesionalisme

Prinsip profesionalisme berarti bahwa manajemen talenta membentuk suksesor yang memiliki kompetensi dan kinerja terbaik bagi Kementerian.

##### b. Obyektifitas

Manajemen talenta dilakukan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, terukur dan dapat dipertanggungjawabkan.

##### c. Berkesinambungan

Prinsip berkesinambungan berarti bahwa manajemen talenta dilakukan secara terencana dan sistematis.

#### 7. Manajemen Karier

Manajemen karier menurut ketentuan Pasal 162 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, terkait dengan manajemen karier terdiri atas: pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, mutasi dan promosi. Pola karier merupakan pola dasar mengenai penempatan dan/atau perpindahan PNS dalam dan antar posisi di setiap jenis jabatan secara berkesinambungan yang dilakukan dalam bentuk pola karier vertikal, horizontal dan diagonal.

Fungsi manajemen karier memiliki keterkaitan dengan beberapa fungsi lainnya, seperti model kompetensi, manajemen kinerja, penghargaan dan disiplin, pengembangan kompetensi 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 kerjanya 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 penghargaan/*reward* berupa pengembangan karier (promosi atau mutasi) atau berupa pengembangan kompetensi. Demikian pula halnya ketika pimpinan atau organisasi akan melakukan penegakan disiplin bagi pegawai;
- d. *keempat*, keterkaitan dengan pelatihan dan pengembangan, manajemen karier akan memberikan informasi mengenai kesenjangan/*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 kesenjangan 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.

## 8. Penghargaan dan Penegakan Disiplin

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

### a. pemberian penghargaan (*reward*)

Penghargaan yang dimaksud dalam hal ini berupa penghargaan non finansial/*non financial reward*. Pemberian penghargaan ini diberikan bagi pegawai yang masuk kategori pegawai berkinerja tinggi. Penghargaan non finansial diberikan dalam 2 (dua) bentuk, yaitu:

- 1) pengembangan karier (yang akan ditindaklanjuti pada kegiatan *career development*)
- 2) pengembangan kompetensi (yang akan ditindaklanjuti pada kegiatan pelatihan dan pengembangan (*training and development*)).

Penghargaan berupa pengembangan karier dilakukan dalam 4 (empat) bentuk, yaitu:

- 1) promosi (peningkatan jenjang/*grade* jabatan);
- 2) mutasi (pindah jabatan dalam jenjang/*grade* yang sama);
- 3) diagonal (perpindahan antar jabatan, antar JPT-JF, JA-JF);  
dan
- 4) penugasan khusus (penugasan di luar instansi Kemendesa, PDTT).

Dasar pemberian penghargaan dalam hal pengembangan karier adalah dengan tetap memperhatikan kesesuaian antara standar kompetensi jabatan dengan kompetensi nyata yang dimiliki masing-masing pegawai. Penghargaan dalam hal

pengembangan kompetensi dilakukan dalam 2 (dua) bentuk, yaitu: 1) pendidikan formal; 2) pelatihan.

Pendidikan formal diberikan bagi pegawai berupa kesempatan melanjutkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi. Sedangkan pelatihan diberikan dalam 2 (dua) bentuk yaitu:

- 1) penambahan kapasitas untuk jenjang jabatan yang lebih tinggi yang sifatnya menantang; dan
- 2) penambahan kapasitas untuk mengisi kesenjangan kompetensi jabatan yang ada.

- b. pemberian sanksi/penegakan disiplin.

Pemberian sanksi/penegakan disiplin (*punishment/discipline enforcement*) ini difokuskan pada upaya-upaya pembinaan pegawai. Penerapan sanksi dan penegakan disiplin ini diberikan pada pegawai yang masuk kategori dengan kinerja kurang dan faktor penyebabnya adalah pelanggaran peraturan disiplin. Bagi pegawai yang kinerjanya kurang disebabkan faktor kelemahan atau kekurangan kemampuan maka dilakukan pembinaan berupa pelatihan dan pendampingan serta konseling. Hasil kegiatan penghargaan dan penegakan disiplin ini yang berupa pelatihan akan ditindaklanjuti dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan, sementara secara umum akan ditindaklanjuti dalam kegiatan manajemen karier, yaitu berupa pergerakan karier pegawai.

B. Instrumen Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi (*Integrated Human Resources Management*)

Dalam proses implementasi IHRM digunakan 9 (sembilan) tingkatan dalam kotak (*nine box grid*) untuk menggambarkan posisi pegawai berdasarkan kinerja dan kompetensi yang direpresentasikan dengan sumbu X dan sumbu Y. Terkait dengan standar kompetensi, hasil penilaian kinerja dapat memberikan gambaran seberapa besar korelasi antara kompetensi yang ditetapkan untuk setiap jabatan dengan tingkat kinerja pegawai yang menduduki jabatan tersebut. Terkait dengan penghargaan dan sanksi disiplin, hasil penilaian kinerja akan menjadi masukan dalam rangka penentuan dan penetapan pemberian penghargaan dan penindakan 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. Pegawai yang akan dinilai kinerja dan kompetensinya dengan menggunakan 9 (sembilan) tingkatan dalam kotak akan ditempatkan dari kotak terendah yaitu 1 sampai dengan kotak tertinggi yaitu 9, sesuai dengan kinerja dan kompetensinya. Setiap kotak mengindikasikan kinerja dan kompetensi pegawai dan juga langkah pengembangan apa yang akan didapat oleh pegawai. Dalam konteks IHRM ini 9 (sembilan) tingkatan dalam kotak dapat digunakan secara luas tidak hanya untuk pemetaan manajemen talenta saja akan tetapi dapat digunakan juga untuk pembinaan karier jabatan fungsional. Instrumen 9 (sembilan) tingkatan dalam kotak dapat digambarkan sebagaimana gambar di bawah ini:



Gambar 2. Sembilan Tingkat dalam Kotak (*nine box gride*)

BAB III  
PENUTUP

Pedoman pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi (*Integrated Human Resources Management*) 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 Keputusan Menteri ini dan/atau jika dipandang perlu ada penyesuaian terkait teknis pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Terintegrasi (*Integrated Human Resources Management*) akan ditetapkan lebih lanjut oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya yang melaksanakan urusan di bidang Sumber Daya Manusia atas persetujuan tertulis dari Sekretaris Jenderal Kemendesa, PDTT sepanjang tidak bertentangan dengan Keputusan Menteri ini.

MENTERI DESA,  
PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL, DAN  
TRANSMIGRASI  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

EKO PUTRO SANDJOJO

