

## Table of Contents

Rencana Strategis BKN Tahun 2005 – 2009 .....	2
B. KEBIJAKAN PEMBANGUNAN KEPEGAWAIAN 2000-2004 .....	4
C. KEBIJAKAN PEMBANGUNAN KEPEGAWAIAN 2004-2009 .....	5
ANALISIS ISU-ISU STRATEGIS TANTANGAN DAN PELUANG KEPEGAWAIAN SERTA POSISI DAN KONDISI BKN.....	7
A. DINAMIKA PERKEMBANGAN LINGKUNGAN .....	7
B.    PELUANG KEPEGAWAIAN KE DEPAN .....	9
C    KONDISI KEPEGAWAIAN DAN BKN .....	10
D.    UPAYA-UPAYA YANG PERLU DILAKUKAN .....	13
VISI - MISI, NILAI-NILAI ORGANISASI, DAN FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN.....	15
A. VISI DAN MISI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA .....	15
B. NILAI-NILAI ORGANISASI.....	16
C. FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN.....	16
TUJUAN, SASARAN, STRATEGI, KEBIJAKAN DAN PROGRAM .....	18
A. TUJUAN .....	19
B.    SASARAN RENSTRA BKN 2005-2009.....	19
TUJUAN 1 Mewujudkan SDM PNS yang profesional .....	19
TUJUAN 2 Mewujudkan PNS yang sejahtera .....	21
TUJUAN 3 Mewujudkan kapasitas BKN dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi .....	22
C. STRATEGI.....	23
D. KEBIJAKAN.....	24
E. PROGRAM .....	25
SASARAN 1 : .....	25
SASARAN 2 : .....	25
SASARAN 3 : .....	25
SASARAN 5 : .....	26
SASARAN 6 : .....	26
PENUTUP.....	27
MATRIKS RENSTRA BKN 2005-2009.....	28

## Rencana Strategis BKN Tahun 2005 - 2009

Rencana Strategi Badan Kepegawaian Negara tahun 2005-2009 disusun dengan dilatarbelakangi adanya perubahan dan perkembangan lingkungan strategis baik diluar lingkup kepegawaian seperti arah kebijakan Nasional, kondisi politik pemerintahan dan derasnya tuntutan masyarakat atas pelayanan aparatur serta kondisi global maupun perkembangan eksternal tersebut. Dihadapkan pada kondisi lingkungan sebagai tersebut diatas dipandang perlu untuk segera disikapi oleh para penyelenggara Negara khususnya dibidang kepegawaian melalui berbagai upaya yang mengarah pada penciptaan kondisi Sistem Kepegawaian yang mampu mewujudkan Pegawai Negeri Sipil sebagaimana diharapkan oleh masyarakat.

Berkaitan dengan hal tersebut diatas dan dengan mengacu pada arah kebijakan pembangunan Nasional bidang Penyelenggaraan Negara sebagaimana termuat dalam RPJM 2004 -2009 amanat Undang-undang nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan Atas Undang-undang nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian serta amanat Undang-undang nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem perencanaan pembangunan nasional maka BKN menetapkan Visi " PNS yang Profesional dan Sejahtera "

Untuk mewujudkan cita-cita masa depan sebagaimana visi tersebut diatas maka perlu diambil langkah-langkah nyata yang terformat dalam konsepsi pemikiran rasional lima tahun kedepan yang disebut rencana Strategi Badan Kepegawaian Negara atau Renstra BKN tahun 2005-2009. Meskipun disadari bahwa untuk mewujudkan suatu visi tidak cukup dalam jangkauan 5 (lima) tahun namun keberadaan rencana Strategi akan dapat mengarahkan seluruh daya dan upaya BKN menuju kondisi kepegawaian yang diinginkan. Penjabaran visi ke dalam misi merupakan langkah upaya agar mampu menjadi orientasi seluruh upaya BKN selanjutnya.

Renstra BKN berjangka waktu lima tahun kedepan mengarah pada upaya-upaya untuk mewujudkan Sistem manajemen kepegawaian guna mewujudkan PNS sesuai dengan harapan masyarakat. Melalui strategi pencapaian visi ditempuh upaya untuk menciptakan kondisi antara yang diharapkan mampu menjembatani antara kondisi system manajemen kepegawaian yang ada dengan kondisi yang diharapkan. Substansi dari strategi ini berupa kebijakan dan program Renstra yang selanjutnya menjadi pedoman langkah operasional berupa kegiatan-kegiatan strategis yang dapat dirinci lebih lanjut dalam rencana Tindak/Kerja tahunan (rencana taktis). Untuk itu dalam renstra BKN 2005-2009 ini format urutannya samapai dengan program, bukan kegiatan dengan maksud agar lebih memberikan ruang gerak bagi para perencana kegiatan program unit/satuan kerja di BKN Pusat dan kantor regional untuk menjabarkan program Renstra dalam kegiatan kegiatan jangka menengah (lima tahun) dan kegiatan jangka pendek periode satu tahun (renja). Untuk selanjutnya Tim penyusunan renstra BKN akan merumuskan Suplemen renstra yang substansinya berupa kegiatan program unit kerja/satuan kerja selama lima tahun, secara tersendiri. Adapun kegiatan program sebagaimana dimaksud terlebih dahulu akan dilakukan melalui inventarisasi kegiatan program seluruh unit kerja BKN Pusat dan Kantor Regional sejak tahun 2005 sampai tahun 2009.

## **BAB I UMUM**

### **A. PENGERTIAN**

Dalam dokumen ini yang dimaksud dengan :

1. Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang hendak diwujudkan pada masa yang akan datang
2. Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi
3. Perencanaan adalah suatu proses yang dilakukan secara rasional untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan alternatif, dengan memperhitungkan segala sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan.
4. Strategi adalah langkah-langkah yang diwujudkan dalam kebijakan dan berisikan program-program indikatif untuk mewujudkan visi dan misi.
5. Rencana Strategi Kementerian/Lembaga adalah dokumen perencanaan yang memuat visi, misi, tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, program dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga yang disusun dengan berpedoman pada RPJM Nasional dan bersifat indikatif.
6. Program adalah instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran.
7. Nilai-Nilai organisasi adalah norma, pranata, dan ketentuanketentuan yang diyakini kebenarannya sehingga dijadikan pedoman untuk berperilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.
8. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah Pegawai Negeri Sipil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
9. PNS yang profesional adalah PNS yang kompeten di bidangnya memiliki pengetahuan, keahlian, keterampilan, berwawasan luas, menjunjung tinggi etika profesi, memiliki dedikasi, komitmen dan bertanggung jawab terhadap tugas dan jabatannya, serta berperilaku disiplin dan mempunyai integritas yang tinggi.
10. PNS yang kompeten adalah PNS yang menguasai bidang tugas dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya serta mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik berkenaan dengan tugas dan fungsinya.
11. PNS yang netral adalah PNS yang dalam melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan tidak terpengaruh oleh kekuatan politik maupun kekuatan tertentu lainnya, serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
12. PNS yang sejahtera adalah PNS yang memiliki penghasilan yang mampu mencukupi kebutuhan hidup layak bagi diri dan keluarganya baik semasa masih aktif maupun setelah pensiun.
13. PNS yang akuntabel adalah PNS yang mampu mempertanggung jawabkan atas segala tindakan dalam rangka pelaksanaan tugas/jabatannya, atau akibat yang ditimbulkan dari pelaksanaan tugas/jabatannya.
14. Sistem manajemen PNS adalah suatu sistem manajemen sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999

## B. KEBIJAKAN PEMBANGUNAN KEPEGAWAIAN 2000-2004

### 1. Kebijakan Pembangunan Penyelenggara Negara

Pembangunan Sumber Daya Aparatur telah menjadi kebijakan Pemerintah dalam rangkaian pelaksanaan Program Penyelenggara Negara. Kebijakan sebagaimana tersebut diatas termuat dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) 1999-2004, ditetapkan oleh MPR dengan Tap Nomor IV/MPR/1999, dimana rumusan strategi pembangunan untuk mencapai tujuan pembangunan nasional, berupa terwujudnya visi bangsa Indonesia yaitu: *Terwujudnya masyarakat Indonesia yang damai, demokratis, berkeadilan, berdaya saing, maju dan sejahtera, dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang didukung oleh manusia Indonesia yang sehat, mandiri, beriman, bertakwa, berakhlak mulia, cinta tanah air, berkesadaran hukum dan lingkungan, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memiliki etos kerja yang tinggi dan berdisiplin.* Untuk mewujudkan visi bangsa tersebut ditetapkan 12 (dua belas) misi bangsa sebagai sasaran pembangunan nasional salah satunya adalah *terwujudnya aparatur negara yang berfungsi melayani masyarakat, profesional, berdaya guna, produktif, transparan, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.* Dalam rangka menyelenggarakan misi untuk mencapai visi bangsa Indonesia tersebut GBHN memberikan arah kebijakan pembangunan nasional sebagai strategi pembangunan bidang Penyelenggara Negara .

### 2. Program Pembangunan Nasional (Propenas) 2000-2004

Untuk menjabarkan arah kebijakan sebagai strategi mewujudkan visi bangsa, Propenas 2000-2004 yang ditetapkan dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000, menjadi pedoman pembangunan nasional termasuk pembangunan dalam bidang penyelenggara negara dalam kurun waktu lima tahun telah merumuskan program-program strategis yang harus diimplementasikan oleh berbagai Kementerian Lembaga yang membidangi sesuai dengan tugas dan fungsinya. Adapun program pembangunan penyelenggara negara tersebut terdiri atas 4 (empat) program pokok dan 1 (satu) program pendukung, sebagai berikut :

- a. *Program Pengawasan Aparatur*, tujuan program ini adalah mewujudkan aparatur negara yang bersih, berwibawa dan bebas KKN.
- b. *Program Penataan Kelembagaan dan Ketatalaksanaan*, tujuan program ini adalah menyempurnakan kembali sistem kelembagaan dan ketatalaksanaan penyelenggaraan negara dalam pelaksanaan tugas pemerintahan umum dan pembangunan yang difokuskan pada pelaksanaan desentralisasi yang didukung oleh pelaksanaan dokumen/arsip yang lebih efektif dan efisien.
- c. *Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*, tujuan program ini adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik di berbagai bidang pemerintahan sesuai dengan sistem akuntabilitas kinerja aparatur pemerintah (AKIP) pada unit-unit kerja pemerintah pusat dan daerah.
- d. *Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia*
- e. *Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur Negara*
- f. Program pokok yang tidak tercantum dalam Propenas, namun dinyatakan secara jelas dalam program penyelenggara negara APBN.

### 3. Upaya Pembangunan Kepegawaian 2000-2004 Dan Permasalahannya

Dalam kurun waktu lima tahun periode pembangunan jangka menengah sebelumnya (2000-2004), upaya pengembangan kepegawaian, penyempurnaan berbagai peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian, penyusunan pedoman pelaksanaan manajemen kepegawaian, peningkatan penyelenggaraan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian

kepegawaian, serta pembangunan sistem informasi manajemen kepegawaian. Namun demikian berbagai upaya tersebut diatas belum mampu membangun suatu Sistem Manajemen Kepegawaian yang dapat mewujudkan PNS sebagaimana diharapkan oleh masyarakat pada umumnya. Berbagai keluhan masyarakat tersebut diatas berupa:

- a. Masyarakat termasuk dunia usaha, masih merasakan belum adanya perubahan yang lebih baik atas kinerja PNS.
- b. Pemerintah (*stakeholder*), merasakan bahwa reformasi birokrasi sebagaimana telah diagendakan dalam GBHN 1999-2004, belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan.
- c. Kalangan Pegawai Negeri Sipil sendiri masih merasakan bahwa kondisi PNS pada umumnya belum banyak perubahan sesuai dengan harapan masyarakat dan amanat GBHN, khususnya terwujudnya PNS yang profesional, PNS yang sejahtera, yang belum didukung dengan sistem pembinaan karier berdasarkan prestasi kerja.

Kondisi PNS dan kepegawaian yang ada pada saat ini sebagaimana dikeluhkan oleh berbagai kalangan, dikarenakan belum terbangunnya suatu sistem manajemen kepegawaian yang mampu mewujudkan PNS sebagaimana diharapkan masyarakat.

## C. KEBIJAKAN PEMBANGUNAN KEPEGAWAIAN 2004-2009

### 1. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJM) 2004-2009

Sebagaimana dinyatakan dalam Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2005 Tentang RPJM Nasional Tahun 2004-2009 Pasal 2 Ayat (1), bahwa RPJM Nasional merupakan penjabaran dari visi, misi dan Program Presiden hasil Pemilu yang dilaksanakan secara langsung pada Tahun 2004. Berdasarkan permasalahan, tantangan, serta keterbatasan yang dihadapi bangsa dan negara, ditetapkan Visi Pembangunan Nasional Tahun 2004-2009, yaitu: Terwujudnya kehidupan masyarakat, bangsa, dan negara yang aman, bersatu, rukun dan damai; Salah satu kebijakan pembangunan untuk mewujudkan agenda pembangunan nasional tersebut adalah *Kebijakan Pembangunan Penyelenggaraan Negara*.

### 2. Kebijakan Pembangunan Penyelenggaraan Negara

Pembangunan Penyelenggaraan Negara diarahkan untuk mewujudkan *Tata Pemerintahan yang Bersih dan Berwibawa* dengan langkah kebijakan yang mengarah pada upaya Meningkatkan Kualitas Penyelenggaraan Administrasi Negara melalui :

- a. Penataan kembali fungsi-fungsi kelembagaan pemerintahan agar dapat berfungsi secara lebih memadai, efektif, dengan struktur lebih proporsional, ramping, luwes dan responsif;
- b. Peningkatan efektivitas dan efisiensi ketatalaksanaan dan prosedur pada semua tingkat dan lini pemerintahan;
- c. Penataan dan peningkatan kapasitas sumber daya aparatur akan lebih profesional sesuai dengan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat
- d. Peningkatan kesejahteraan pegawai dan pemberlakuan sistem karier berdasarkan prestasi
- e. Optimalisasi pengembangan dan pemanfaatan *e-Government*, dan dokumen/arsip negara dalam pengelolaan tugas dan fungsi pemerintahan.

### 3. Pembangunan Kepegawaian 2005-2009

Pembangunan kepegawaian dalam kurun waktu lima tahun kedepan ditempuh melalui pelaksanaan berbagai program pembangunan kepegawaian dengan berpedoman pada arah kebijakan pembangunan penyelenggaraan negara sebagaimana diamanatkan dalam RPJM Nasional Tahun 2004-2009. Melalui perumusan Rencana Strateyi Tahun 2005-2009, BKN

sebagai Lembaga Pemerintah yang menyelenggarakan manajemen kepegawaian berupaya untuk melaksanakan pembangunan kepegawaian berjangka menengah. Dengan menyelaraskan kebijakan pembangunan penyelenggaraan negara dan perkembangan lingkungan strategis yang terjadi, Renstra BKN Tahun 2005-2009 mampu mengarahkan pelaksanaan program pembangunan kepegawaian berkelanjutan untuk mewujudkan visi yang sama.

## BAB II

# ANALISIS ISU-ISU STRATEGIS TANTANGAN DAN PELUANG KEPEGAWAIAN SERTA POSISI DAN KONDISI BKN

## A. DINAMIKA PERKEMBANGAN LINGKUNGAN

### 1. Perubahan dan Perkembangan Kebijakan Pembangunan

Secara umum RPJM telah mengidentifikasi 11 (sebelas) permasalahan pembangunan yang dihadapi lima tahun kedepan, salah satu diantaranya adalah permasalahan sumber daya manusia aparatur termasuk di dalamnya adalah PNS. Permasalahan tersebut adalah *rendahnya kualitas pelayanan umum antara lain karena tingginya penyalahgunaan kewenangan dan penyimpangan, rendahnya kinerja sumber daya aparatur, belum memadainya sistem kelembagaan (organisasi) dan ketatalaksanaan (manajemen) pemerintahan, rendahnya kesejahteraan PNS, serta banyaknya peraturan perundangundangan yang sudah tidak sesuai dengan perkembangan keadaan dan tuntutan pembangunan.* Untuk itu salah satu agenda pembangunan nasional yang disusun adalah *Menciptakan Tata Pemerintahan Yang Bersih dan Berwibawa.* Upaya untuk mewujudkan hal tersebut, disusun *arah kebijakan pembangunan penyelenggaraan negara tahun 2004-2009*, yang ditetapkan sebagai berikut:

- a. *Menuntaskan penanggulangan penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk praktikaraktik KKN* melalui: Penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik (*good governance*), Pemberian sanksi yang berat bagi pelaku KKN, Peningkatan efektivitas pengawasan aparatur, Peningkatan budaya kerja aparatur, Percepatan tindak lanjut hasil-hasil pengawasan.
- b. *Meningkatkan kualitas penyelenggaraan administrasi negara* melalui: Penataan kembali fungsi-fungsi kelembagaan pemerintahan agar dapat lebih memadai, efektif dengan struktur lebih ramping, luwes dan responsif, Peningkatan efektivitas dan efisiensi ketatalaksanaan pada semua tingkat dan lini pemerintahan, Penataan dan peningkatan kapasitas SDM aparatur agar lebih profesional, Peningkatan kesejahteraan pegawai dan memberlakukan sistem karier berdasarkan prestasi, optimalisasi pengembangan dan pemanfaatan *e-Government* dan dokumen/arsip negara dalam pengelolaan tugas dan fungsi pemerintahan.
- c. *Meningkatkan keberdayaan masyarakat dalam penyelenggaraan pembangunan.* Dua dari tiga arah kebijakan pembangunan nasional penyelenggaraan negara tersebut diatas mengamanatkan dilakukannya upaya-upaya yang difokuskan pada dua aspek pembangunan yaitu aspek kelembagaan dan sumber daya manusia aparatur. Maksud dari arah kebijakan tersebut yaitu agar pembangunan penyelenggaraan negara mampu mewujudkan aparatur yang profesional, aparatur yang akuntabel, dan aparatur yang sejahtera serta kelembagaan yang efisien dan tanggap terhadap perubahan. Dengan terwujudnya kondisi aparatur sebagai tersebut diatas, diharapkan dapat mengantarkan upaya pembangunan nasional penyelenggaraan negara mencapai tujuan agenda pembangunan nasional: *Menciptakan Tata Pemerintahan Yang Bersih dan Berwibawa.*

### 2. Perkembangan Sosial-Politik

Masuknya kepentingan politik di masa datang akan semakin terbuka dan cenderung mendistorsi manajemen kepegawaian khususnya dalam pembinaan karier (jabatan) kepegawaian, baik di tingkat pusat maupun daerah. Pengisian lowongan jabatan karier pada level manajerial tertentu dalam birokrasi pemerintah merupakan celah yang rawan terhadap intervensi kekuatan politik dan kekuatan tertentu lainnya. Kedepan tantangan tersebut akan semakin meningkat, baik dalam

bentuk interaksi langsung unsur-unsur kekuatan politik dengan birokrasi maupun interaksi tidak langsung melalui aktivitas sosial bertendensi politik oleh aparatur. Kondisi demikian dapat dicontohkan dengan perkembangan isu aktual "Pemilihan Kepala Daerah Secara Langsung atau PILKADA" (terkait dengan perkembangan Otonomi Daerah dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004).

### **3. Perkembangan Implementasi Otonomi Daerah**

Penguatan desentralisasi daerah Propinsi dan Kabupaten/Kota semakin didorong oleh Pemerintah (pusat) dengan maksud agar setiap daerah semakin lebih berdaya, semakin meratanya pembangunan dan kesejahteraan masyarakat daerah. Langkah nyata yang telah dilakukan oleh pemerintah antara lain adalah ditetapkannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah. Meskipun Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 sudah diberlakukan selama lima tahun, namun demikian dalam kurun waktu tersebut, muncul ekkses yang menyertai penyelenggaraan otonomi daerah, khususnya dalam penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia PNS di daerah. Hal tersebut nampak adanya kecenderungan para pejabat kepegawaian daerah menetapkan keputusan/kebijakan yang kurang selaras dengan peraturan perundang-undangan kepegawaian yang berlaku secara nasional.

- a. Adanya hambatan (eksklusivitas) terhadap masuknya PNS dalam rangka pembinaan karier secara nasional dari luar daerah, meskipun daerah setempat kekurangan pegawai yang kompeten sesuai dengan bidang tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan. Akibatnya terhambatnya pelayanan publik di daerah karena kurangnya ketersediaan aparat yang kompeten di bidangnya.
- b. Adanya kecenderungan daerah membentuk unit organisasi yang sama dengan daerah lainnya, tanpa mempertimbangkan kebutuhan riil dan potensi daerah setempat (kelatahan).
- c. Kurang akuratnya data PNS Daerah yang tersimpan dalam database PNS di tingkat nasional antara lain dikarenakan tidak tertibnya pengiriman data mutasi PNS dari daerah.

### **4 Pesatnya Perkembangan Teknologi Informasi Komunikasi.**

Globalisasi dan revolusi teknologi informasi-komunikasi menjadi tantangan tersendiri bagi birokrasi dalam upaya menciptakan *pemerintahan yang baik, pemerintahan yang bersih, dan berwibawa*. Pemanfaatan teknologi informasi dalam birokrasi secara tepat guna, dengan didukung kualitas sumber daya manusia yang baik akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas birokrasi untuk meningkatkan kinerjanya. Namun demikian apabila ketersediaan sarana tersebut tidak dapat dimanfaatkan secara tepat guna dan tidak didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas baik, maka hal tersebut hanya akan menciptakan inefisiensi dan akan menghambat sistem manajemen secara keseluruhan. Permasalahan klasik kepegawaian yang sering timbul berkaitan dengan kurang berdayanya sistem informasi manajemen kepegawaian adalah :

- a. kesalahan data PNS pada surat keputusan mutasi kepegawaian yang ditetapkan oleh pejabat kepegawaian, hal demikian terjadi (pada umumnya) dikarenakan dalam proses pembuatan keputusan tersebut tidak didukung dengan data yang akurat dan mutakhir.
- b. belum berdayanya sistem informasi kepegawaian untuk menghadirkan data dan informasi PNS secara cepat, tepat dan akurat, setiap saat diperlukan dalam rangka pembuatan keputusan-kebijakan kepegawaian nasional. Sedangkan pemeliharaan data PNS secara manual kurang dapat mengimbangi percepatan perubahan dan perkembangan lingkungan yang terjadi.

### **5. Kebijakan Sistem Penyusunan Anggaran dan Perencanaan Pembangunan**

- a. Kebijakan Sistem Penyusunan Anggaran Belanja Kementerian/ Lembaga. Perubahan yang cukup mendasar dalam pemanfaatan anggaran belanja pemerintah beserta

jajarannya yang ditetapkan melalui Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Dengan ditetapkannya peraturan perundangan tersebut dikenal adanya sistem penganggaran berbasis kinerja, yaitu suatu sistem penganggaran yang harus disusun atas dasar:

- 1) Fungsi/kegiatan yang akan dilakukan oleh setiap satuan kerja/Kementerian/Lembaga, hal ini berarti bahwa setiap pengalokasian anggaran belanja harus diorientasikan pada fungsi/kegiatan program yang akan dilakukan oleh Kementerian/Lembaga (*budget follow functions*).
  - 2) Penyusunan rencana anggaran berbasis kinerja (*performance budgeting system*), hal ini merupakan pembaruan dalam sistem perencanaan anggaran belanja pemerintah, karena setiap pengeluaran anggaran yang teralokasikan harus terakunkan oleh pencapaian kinerja kegiatan program yang ditunjukkan melalui keluaran (out put) dan hasil (out come) yang akan dicapai.
  - 3) Disusun dengan prakiraan maju (*progress estimate*). Prakiraan maju dalam hal ini adalah bahwa penyusunan rencana kegiatan program yang akan dilaksanakan dan anggaran yang diperlukan, disusun dalam satu rangkaian prakiraan dua tahun berikutnya.
- b. Kebijakan Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional Sebagai tindak lanjut dari adanya perubahan sistem perencanaan anggaran pemerintah sebagai tersebut diatas, ditetapkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. Substansi dari peraturan perundangan ini adalah kebijakan Perencanaan Pembangunan Nasional yang mengamanatkan bahwa Rencana Kerja setiap Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah (RKKL dan RKPD) disusun berpedoman pada Rencana Strategi (Renstra) masing-masing Kementerian/Lembaga. Selanjutnya juga dinyatakan bahwa Renstra Kementerian/Lembaga memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsi Kementerian/Lembaga yang disusun dengan berpedoman pada RPJM Nasional dan bersifat indikatif. Kemudian dinyatakan lagi, bahwa Pimpinan Kementerian/Lembaga menyiapkan rancangan Rencana Kerja K/L sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dengan mengacu pada rancangan awal RKP dan berpedoman pada Renstra K/L. Dengan demikian peraturan perundangan ini mengamanatkan bahwa setiap Kementerian/Lembaga harus menyusun Rencana Pembangunan Jangka Menengah (lima tahunan) dalam dokumen *Rencana Strategi Kementerian/Lembaga* atau Renstra K/L dengan berpedoman pada RPJM Nasional, yang kemudian menjadi pedoman bagi setiap Kementerian/Lembaga untuk menyusun Rencana Kerja (tahunan).

## **B. PELUANG KEPEGAWAIAN KE DEPAN**

Keberadaan Pegawai Negeri Sipil sebagai aparat birokrasi yang berasal dari jalur karier kepegawaian (*non political appointees*) selalu dijumpai di setiap pemerintahan suatu negara, dan keberadaannya akan terus eksis selama pemerintahan negara tersebut masih ada. Keberadaan PNS dibutuhkan oleh pemerintah dan negara (stakeholder), dimana PNS selaku pelaksana kebijakan untuk menggerakkan birokrasi, dan dibutuhkan oleh masyarakat secara umum (customer) dalam wujud pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat (*fungsi public service*). Oleh karena itu Pegawai Negeri Sipil disebut "*public servant atau civil servant*," yang selalu dibutuhkan oleh Pemerintah/Negara, dan Masyarakat sebagai pengguna jasa PNS. Perubahan dari dua faktor utama (pemerintah selaku stakeholder dan PNS selaku pelaksana kebijakan/penyelenggara birokrasi serta penyedia pelayanan kepada masyarakat) diperlukan, karena dipengaruhi oleh dinamika perubahan di berbagai bidang, seperti: POLEKSOS, demografi, dan meningkatnya tuntutan publik kepada PNS, serta pengaruh global. Dari sisi pemerintah, perkembangan dan perubahan lingkungan yang terjadi telah disikapi dengan berbagai upaya penyesuaian arah kebijakan

pembangunan nasional. Kebijakan pembangunan penyelenggaraan negara, diarahkan untuk menciptakan *Pemerintahan Yang Bersih dan berwibawa* sebagaimana tertuang dalam RPJM. *sejahtera*, dimana penghasilan PNS dapat memenuhi tingkat hidup layak bagi diri dan keluarganya, yang didukung dengan sistem penghargaan non materiil yang adil dan rasional, sehingga mampu menumbuhkan motivasi yang selanjutnya memacu peningkatan kinerja, dan terciptanya aparatur yang bersih dari KKN.

Sedangkan penyesuaian yang harus dilakukan oleh kepegawaian adalah menyelaraskan program-program kepegawaian dengan arah kebijakan pembangunan nasional serta tuntutan stakeholder (pemerintah) dan masyarakat yang menghendaki terwujudnya PNS yang profesional, dan bersih dari KKN, sehingga mampu menghadirkan pelayanan terbaik bagi masyarakat dan mendorong terciptanya pemerintahan yang baik (*good governance*). Untuk itu masih terbuka peluang bagi kepegawaian di masa depan, apabila mampu mengembangkan sistem manajemen kepegawaian yang ada, sehingga dapat mewujudkan PNS sebagaimana diharapkan oleh stakeholder dan customernya.

## C KONDISI KEPEGAWAIAN DAN BKN

### 1. Kondisi Kepegawaian Secara Umum

Kondisi kepegawaian dalam hal ini mengacu pada kepegawaian sebagai suatu sistem penyelenggaraan manajemen PNS, termasuk didalamnya PNS sebagai sumber daya manusia aparatur yang ada (*existing system*). Sistem kepegawaian yang ada belum mampu mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja (Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 12, ayat (2)). Meskipun peraturan perundangundangan di bidang kepegawaian telah mengamanatkan terwujudnya PNS sebagaimana diharapkan oleh masyarakat, namun demikian kenyataannya PNS belum mampu memenuhi harapan tersebut. Kondisi demikian diindikasikan dengan berbagai keluhan masyarakat terhadap kinerja birokrasi secara kelembagaan seperti :

- a. Rendahnya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan birokrasi.
- b. Kurang berdayanya regulasi kepegawaian sebagai mekanisme pengaturan. Peraturan perundang-undangan kepegawaian (termasuk norma, standar dan prosedur teknis pelaksanaannya)
- c. Belum tertatanya birokrasi baik sumber daya aparaturnya maupun kelembagaannya.

### 2. Kondisi BKN

Analisis terhadap kondisi internal BKN terfokus pada beberapa hal yang menjadi faktor kekuatan dan peluang di satu sisi, serta keterbatasan BKN sebagai institusi penyelenggara manajemen kepegawaian nasional di sisi yang lain. Melalui identifikasi kekuatan dan keterbatasan internal, maka dapat diambil langkah-langkah sebagai upaya BKN dalam menyikapi perkembangan dan perubahan lingkungan organisasinya, menghadapi tantangan, serta menjawab permasalahan yang ada agar BKN dapat terus menyelenggarakan misinya untuk memenuhi harapan stakeholder dan masyarakat. Adapun fokus analisis yang perlu dicermati adalah sebagai berikut :

#### a. Keberadaan BKN Dalam Menyelenggarakan Kompetensi Intinya.

Penjelasan dan penegasan keberadaan BKN diperlukan karena menjadi faktor yang menentukan bagi eksistensi institusi tersebut dalam mengemban misi melalui penyelenggaraan manajemen kepegawaian di masa yang akan datang. Hal ini mengacu pada beberapa aspek sebagai *faktor penguat* :

- 1) Aspek Kesejarahan ( Historical Aspect)

Dari aspek kesejarahan tersebut dapat diketahui bahwa BKN semenjak dilahirkan sampai dengan sekarang telah menyelenggarakan manajemen kepegawaian selama 57 (lima puluh tujuh) tahun, guna menghadirkan *produk/jasanya di bidang kepegawaian* kepada stakeholdernya. Oleh karena itu telah tertanam "*brand image*" di lingkup PNS dan masyarakat pada umumnya: *'bahwa urusan Pegawai Negeri Sipil adalah urusan BKN.*

## 2) Aspek Legal (Legal Aspect)

Berbagai peraturan perundang-undangan yang melandasi keberadaan BKN khususnya dan Lembaga Pemerintah secara luas, merupakan penegasan keberadaan BKN secara intitusional. Ditetapkannya Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian menegaskan: "Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil, dibentuk Badan Kepegawaian Negara," (Ps 34 ayat (1)). Kemudian ditegaskan lagi: " Badan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), Menyelenggarakan manajemen Pegawai Negeri sipil yang mencakup perencanaan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil dan administrasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian, penyelenggaraan dan pemeliharaan informasi kepegawaian, mendukung perumusan keUaksanaan Pegawai Negeri Sipil, serta memberikan bimbingan teknis kepada unit organisasi yang menangani kepegawaian pada instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah, " (Ps 34 ayat (2)). Penegasan dua pasal Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tersebut menjadi alasan untuk apa Badan Kepegawaian Negara dibentuk dan fungsi apa yang harus diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Negara.

## 3) Aspek Sumber Daya (Resources) Organisasi

Aspek ini mengacu pada tiga hal utama yaitu Sumber Daya Manusia, infrastruktur organisasi, kompetensi inti BKN, dan ketersediaan sarana-prasarana. Acuan tersebut diatas tanpa mengabaikan sumber dana, namun mengingat sumber dana/financial resource berada diluar kontrol langsung BKN (BKN bukan revenue center), maka tidak menjadi fokus analisis. Analisis sebagaimana dimaksud adalah:

*Ketersediaan SDM pegawai BKN secara kuantitatif* menunjukkan jumlah 3.795 pegawai, Secara kuantitatif SDM pegawai sejumlah tersebut diatas merupakan daya dukung potensial dan aset yang sangat berharga bagi BKN dalam menghadirkan produk/jasanya di bidang kepegawaian selama ini.

### ***Infrastruktur Organisasi.***

Infrastuktur organisasi mengacu pada kelengkapan struktur organisasi seperti jabatan (struktural) serta norma, standar, dan prosedur internal yang mengatur perilaku kerja pegawai. Infrastruktur jabatan struktural yang ada terdiri atas: Kepala, Wakil Kepala, Sekretaris Utama, dan lima Deputy, yang semuanya merupakan jabatan manajerial level Eselon I sejumlah 8 (delapan jabatan). Untuk level jabatan Esefon II sejumlah 35, terdiri atas: BKN Pusat 26 (termasuk Asisten Sekretaris Bapek), dan 9 (sembilan) Kepala Kantor Regional. Jabatan Eselon III sejumlah 131 (Pusat 86 dan Kanreg 45), serta jabatan Eselon IV. Selain kelengkapan jabatan struktural BKN dilengkapi dengan jabatan fungsional seperti: Ana(is Kepegawaian, Auditor, Programmer dan Pranata Komputer serta Widyaiswara. Disamping kelengkapan jabatan tersebut diatas, secara internal juga telah dilengkapi dengan infrastruktur berupa: norma dan prosedur kerja, agar BKN mampu mengemban tugas dan fungsinya sebagai bagian dari pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Infrastruktur organisasi menjadi faktor penguat bagi setiap organisasi publik, karena dengan Infrastruktur ini organisasi secara mekanistik berproses melaksanakan tugas dan fungsi jabatan yang ditetapkan. Disamping itu merupakan manifestasi keberadaan organisasi dihadapan stakeholdernya. Sedangkan norma dan prosedur kerja menjadi

bagian dari nilai/etika organisasi yang menuntun pegawai untuk berperilaku, seperti: keteladanan (sikap kepemimpinan), disiplin, ketaatan, tanggung jawab, prakarsa, dan kerjasama.

**Kompetensi Inti Organisasi**

Kompetensi inti ini mengacu pada tugas dan fungsi yang dilaksanakan oleh BKN untuk menghadirkan produk/jasa di bidang kepegawaian. Hal ini menjadi faktor kekuatan karena BKN menjadi satu-satunya institusi penyelenggara manajemen kepegawaian pada cakupan nasional, sebagaimana amanat peraturan perundang-undangan. Produk/jasa BKN di bidang kepegawaian yang berupa Rancangan Rancangan Peraturan Perundang-Undangan Kepegawaian, Pembinaan Teknis dan Kepelatihan Manajemen Kepegawaian, Data dan Informasi Kepegawaian, serta Kepangkatan/Mutasi dan Pensiun PNS/Pensiun Pejabat Negara beserta janda/dudunya, masih dan akan terus diperlukan stakeholdernya.

**Ketersediaan Prasarana dan Sarana:**

*Pertama*, mengacu pada prasarana gedung Kantor BKN. BKN dalam melaksanakan tugas dan fungsinya telah dilengkapi dengan gedung kantor sendiri baik di Kantor Pusat Jakarta maupun Kantor Regional. Meskipun sampai dengan saat ini (Tahun 2005) baru delapan Kantor Regional yang memiliki gedung kantor sendiri (Kanreg DKI sedang dalam proses). Namun demikian keberadaan Kantor Regional BKN di sembilan Ibu Kota Propinsi (Yogyakarta, Surabaya, Bandung, Makasar, Jakarta, Medan, Palembang, Banjarmasin, dan Jayapura), menunjukkan komitmen BKN untuk mendekatkan produk/jasanya kepada stakeholder di wilayah kerjanya. Secara internal keberadaan gedung kantor kerja yang memadai akan menumbuhkan motivasi kerja bagi pegawai BKN. Secara eksternal menumbuhkan kesan positif bagi masyarakat pegawai negeri sipil di masing-masing wilayah kerja, karena mendekatkan jarak bagi PNS yang membutuhkan pelayanan kepegawaian. Ketersediaan sarana kerja selalu diupayakan oleh BKN sesuai dengan kebutuhan kerja yang memadai seperti: sarana pendukung proses kerja berupa komputer di berbagai unit kerja pusat dan Kantor Regional, meskipun untuk kebutuhan kenyamanan kerja sangat relatif kebutuhannya namun tetap diupayakan secara maksimal pemenuhannya secara bertahap agar mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai.

**b. Keterbatasan BKN**

Keterbatasan dan kelemahan yang diidentifikasi di BKN berkenaan dengan kondisi internalnya, dapat diurai sebagai berikut :

1) Kapasitas Sumber Daya Manusia Pegawai

Pada aspek ini, keterbatasan mengacu pada kualitas/kompetensi SDM pegawai baik pegawai pemangku jabatan struktural, fungsional maupun pegawai pelaksana dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Secara kuantitatif sebagaimana diuraikan sebelumnya SDM pegawai BKN telah memadai, namun secara *kualitatif* belum menunjukkan kemampuan dalam berkinerja sebagaimana diharapkan oleh stakeholder BKN. *Kondisi kepegawaian yang ada sampai dengan saat ini* antara lain disebabkan masih adanya keterbatasan kompetensi dan pembinaan SDM internal BKN.

Adapun kondisi kualitas SDM BKN dilihat dari pendidikan, nampak pada tabel berikut:

*Tabel Komposisi Pendidikan SDM Pegawai BKN*

1	Sekolah Dasar	88	2,32
2	S L T P	95	2,50
3	S L T A	2.602	68,56
4	Sarmud/DI,DII,DIII,DIV	131	3,45
5	S-1/Sarjana	782	20,61
6	S-2/Pasca Sarjana	95	2,56

*Sumber Biro Kepegawaian BKN Nopember 2004*

Meskipun pendidikan bukan satu-satunya faktor yang menentukan keberhasilan seseorang dalam berkinerja, namun mengingat tingkat pendidikan masih menjadi indeks kualitas dan keunggulan daya nalar SDM di sebagian besar negara di dunia, maka kondisi sebagai tersebut dalam tabel diatas perlu mendapat perhatian BKN dalam rangka menghadapi tantangan organisasi dan menyelenggarakan misi kedepan.

## 2) Kapasitas Kelembagaan

Aspek ini mengacu pada kelemahan struktur kelembagaan terkait dengan fungsi-fungsi yang harus diselenggarakan oleh BKN. Meskipun Keputusan Kepala BKN Nomor 03/KEP/2001, telah menjadi landasan bagi BKN untuk melaksanakan fungsinya, namun nampak terdapat simpul permasalahan yaitu: tumpang-tindihnya fungsi antara satu struktur unit kerja dengan struktur lainnya menyebabkan fungsi-fungsi tersebut tidak dapat dilaksanakan secara optimal. Disamping itu ditemukan adanya fungsi yang tidak diletakkan pada struktur yang seharusnya melaksanakan, sebagaimana Lembaga Pemerintah pada umumnya. Ketidakjelasan struktur yang harus melaksanakan fungsi membawa berbagai dampak negatif terhadap kinerja individu pegawai dan organisasi, seperti :

- kurangnya motivasi kerja pegawai (yang harus melaksanakan fungsi),
- tidak jelasnya fungsi berdampak pada akuntabilitas kinerja organisasi dikarenakan lebih dari satu unit kerja menyusun rencana kegiatan yang secara substansial sama, dan
- inefisiensi pemanfaatan sumber daya dan dana.

## 3) Dukungan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian.

Kelemahan dukungan sistem informasi manajemen kepegawaian mengacu pada kurang berdayanya sistem informasi kepegawaian dalam menyajikan data dan informasi kepegawaian secara cepat, tepat dan akurat setiap saat dibutuhkan. Meskipun upaya untuk memperbaiki data PNS telah dilakukan pada periode pembangunan sebelumnya (2003), namun demikian pemeliharaan kualitas data melalui sistem yang ada (manual dan berbasis teknologi informasi) belum sepenuhnya dapat dijamin. Hal ini perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh, karena data dan informasi kepegawaian merupakan salah satu produk strategis/unggulan bagi BKN di masa datang. Disamping itu terkait dengan kerjasama internasional di bidang kepegawaian khususnya kawasan ASEAN, di mana BKN sejak tahun 1985 (ACCSM-Manila) ditunjuk sebagai House of ARCIE-ASEAN Resource Center for Information Exchange (Pusat Pertukaran Informasi Kepegawaian ASEAN), dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Bila BKN mampu melaksanakan tugas ini dengan baik di masa datang, maka BKN mampu memberikan kontribusi nyata dalam hubungan kerjasama antar negara dan bangsa khususnya kawasan ASEAN melalui bidang kepegawaian. Secara internal, sarana sistem informasi berbasis TI belum mampu mewujudkan BKN menjadi Lembaga yang menerapkan e-Gov (electronic Government). Sebagaimana dinyatakan dalam RPJM, bahwa salah satu upaya untuk mendukung tercapainya reformasi birokrasi ditempuh melalui kegiatan penerapan *e-Government* di lingkungan instansi pemerintah agar dapat dicapai efisiensi birokrasi.

## D. UPAYA-UPAYA YANG PERLU DILAKUKAN

Melihat kondisi internal BKN sebagai tersebut diatas, maka dipandang perlu melakukan berbagai upaya nyata. Adapun upaya yang perlu dilakukan oleh BKN agar dapat terus menyelenggarakan

kompetensi intinya di bidang kepegawaian dimasa datang (lima tahun kedepan) untuk memenuhi harapan stakeholdernya sekurangnya ada 3 (tiga) hal yang perlu dilakukan, sebagai berikut :

1. Melakukan *outward looking*, melihat keluar, dengan menyikapi perkembangan isu-isu strategis/ dinamika perkembangan/perubahan lingkungan eksternal yang terjadi, termasuk dalam hal ini: arah kebijakan pembangunan nasional SDM aparatur, kondisi kepegawaian dan permasalahannya, menyerap aspirasi dan ekpektasi stake holder (pemerintah, Pegawai Negeri Sipil dan masyarakat) serta perkembangan global. Upaya ini dilakukan dalam rangka memberdayakan sistem manajemen kepegawaian melalui penyusunan program strategis, guna *menjembatani* antara sistem manajemen kepegawaian yang ada saat ini dengan Sistem Manajemen Kepegawaian yang diinginkan. Pemberdayaan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian, Pengembangan Sistem Pengendalian Pelaksanaan Peraturan Perundang-undangan Kepegawaian, dan Peningkatan Pelayanan Publik Administrasi Kepegawaian.
2. Melakukan *inward looking*, melihat dan menyikapi kondisi internal agar diperoleh gambaran nyata kekuatan dan keterbatasan/kelemahan yang ada di seluruh lini organisasi. Upaya ini tidak saja difokuskan pada aspek kelembagaan, aspek sumber daya, dan aspek ketersediaan prasarana dan sarannya saja, namun lebih jauh lagi adalah mengevaluasi dan menyikapi kinerja BKN termasuk didalamnya apakah lembaga ini telah melaksanakan kegiatan-kegiatan program *sesuai dengan arah kebijakan pembangunan nasional bidang aparatur/kepegawaian*.
  - Penataan Kelembagaan melalui peninjauan struktur organisasi diarahkan pada kebutuhan fungsi di masa datang: fleksibel, adanya kejelasan fungsi dan struktur, serta menjamin penyelenggaraan misi dan kompetensi inti dalam rangka mendukung pencapaian visi.
  - Pengembangan kapasitas SDM di seluruh lini melalui: kepelatihan/pendidikan yang mengarah pada kebutuhan baik dalam rangka peningkatan kompetensi maupun dalam rangka pengembangan/peningkatan wawasan dan pengetahuan, serta pengembangan pembinaan karier berbasis kompetensi.
  - Peningkatan keberdayaan seluruh lini dilakukan melalui: perencanaan kebutuhan dan penempatan SDM pegawai yang diarahkan pada kebutuhan kompetensi SDM untuk menyelenggarakan fungsi sesuai rencana strategi organisasi, pemenuhan sarana kerja yang memadai, dan peningkatan kapasitas kegiatan program unit kerja yang terakunkan.
  - Peningkatan kesejahteraan melalui berbagai upaya dalam rangka memacu motivasi kerja, baik secara materiil maupun non materiil melalui pemberian penghargaan, serta pembinaan lainnya yang dilakukan secara adil dan rasional
  - Pemenuhan kebutuhan norma dan prosedur sebagai pedoman kerja dan perilaku pegawai, sekaligus sebagai upaya pengembangan nilai-nilai dan penerapan budaya kerja/etos kerja di seuruh jajaran pegawai BKN.
3. Meningkatkan kerjasama lintas lembaga pemerintah baik berupa koordinasi maupun kolaborasi dalam rangka penyelenggaraan kegiatan program yang mengarah pada pengembangan sistem manajemen kepegawaian, mengingat:
  - a. Cakupan program pembangunan penyelenggaraan negara sebagaimana termuat dalam RPJM 2004-2009, memayungi kegiatan-kegiatan program pembangunan SDM aparatur secara nasional, sehingga melibatkan beberapa Kementerian/Lembaga yang berkompeten.
  - b. Adanya integrasi pelaksanaan kegiatan program pembangunan penyelenggaraan negara secara nasional.
  - c. Membangun visi bersama (*building share vision*) dan komitmen untuk menuju tujuan pembangunan SDM aparatur secara nasional.

### BAB III

## VISI - MISI, NILAI-NILAI ORGANISASI, DAN FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN

### A. VISI DAN MISI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai Lembaga Pemerintah Non Departemen mengemban amanat Undang-Undang untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan manajemen kepegawaian nasional. Dalam upayanya menyikapi isu-isu strategis serta tantangan perubahan dan perkembangan lingkungan eksternal yang terjadi, maka BKN memandang perlu untuk menetapkan visi agar mampu mengarahkan perjalanan organisasinya melalui penyelenggaraan tugas dan fungsinya dalam rangka mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional. Adapun visi BKN adalah:

° **PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG PROFESIONAL DAN SEJAHTERA "**

Perumusan Visi sebagai tersebut diatas, berlandaskan atas pemikiran strategis sebagai berikut :

1. Amanat Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pasal 12 Ayat (2): *Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja.* Perkembangan isu strategis lingkungan organisasi, sebagaimana analisis sebelumnya seperti:
  - a. Kebijakan Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004), mengamanatkan bahwa *Renstra Kementerian/Lembaga memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebyakan, program dan kegiatan pembangunan, (Ps 6 ayat (1)). Rencana Kerja Kementerian/Lembaga atau RKKL disusun dengan berpedoman pada Renstra Kementerian/Lembaga dan mengacu pada prioritas pembangunan Nasional dan pagu indikatif, serta memuat keb#akan, program, dan kegiatan pembangunan baik yang dilaksanakan langsung oleh pemerintah maupun yang ditempuh dengan mendorong partisipasi masyarakat, (Ps 6 ayat (2)).*
  - b. Arah Kebijakan Pembangunan Penyelenggaraan Negara dalam RPJM 2004-2009 (Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2005): *Meningkatkan kualitas penyelenggaraan administrasi negara melalui, Penataan dan peningkatan kapasitas sumber daya aparatur agar lebih profesna,' sesuai dengan tugas dan fungsinya untuk membenkan pelayanan terbaik bagi maJ; arakat dan Peningkatan kesejahteraan pegawai dan pemberlakuan sistem karier berdasarkan prestasi:*

Mengingat pernyataan visi merupakan cita-cita yang ingin diwujudkan dalam jangkauan kedepan mengarah pada perspektif, maka dipandang perlu untuk menjabarkan lebih lanjut dalam pernyataan misi agar dapat menjadi pedoman penyelenggaraan program berjangka menengah lima tahunan dalam susunan RENSTRA BKN. Adapun Misi BKN adalah :

**" MENYELENGGARAKAN MANAIEMEN PNS BERBASIS KOMPETENSI UNTUK  
MEWUJUDKAN PNS YANG PROFESIONAL DAN SEIAHTERA"**

## **B. NILAI-NILAI ORGANISASI**

Nilai organisasi mengacu pada norma dan filosofi BKN dalam menyelenggarakan misinya melalui pelaksanaan tugas dan fungsi di bidang kepegawaian. Nilai-nilai yang diyakini kebenarannya mampu menuntun sikap dan perilaku pegawai di seluruh jajaran internal BKN untuk terus berkinerja dalam mewujudkan visinya. Nilai atau norma dan fiiosofi BKN dapat diurai dari 3 (tiga) perspektif: BKN terhadap stakeholdernya (eksternal dan internal), BKN dalam proses internalnya, dan BKN dalam unjuk kerjanya. Perspektif organisasi sebagai terbut diatas dikenal dengan "3 P": *People, Processes, dan Performance*, sebagai berikut:

1. *People*, mengacu pada norma internal yang mengatur perilaku kerja pegawai dan norma yang mengatur perilaku pegawai dalam berhadapan dengan stakeholdernya
2. *Processes*, mengacu pada pengelolaan atau manajemen organisasi, pembuatan keputusan, dan produk/jasa yang dihasilkan.
3. *Performance*, mengacu pada kinerja pegawai dan organisasi

Nilai-nilai sebagaimana tersebut diatas, melandasi BKN dalam menyelenggarakan misinya untuk mencapai tujuan di masa yang akan datang melalui impiementasi strategi yang ditetapkan

## **C. FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN**

Faktor penentu keberhasilan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi (kebijakan dan program) dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan, melalui penyelenggaraan misi untuk mewujudkan visi BKN. Faktor penentu keberhasilan (*critical success factors*) berupa kegiatan-kegiatan program yang mempunyai prioritas tinggi untuk dilaksanakan dalam periode renstra BKN, karena hasil dari kegiatan program tersebut menjadi prasyarat tercapainya tujuan akhir, yaitu terciptanya Sistem Manajemen Kepegawaian menuju terwujudnya Pegawai Negeri Sipil Yang Profesional dan sejahtera. Adapun kegiatan tersebut adalah:

1. Dilaksanakannya kegiatan-kegiatan program Pengembangan Sistem Manajemen Kepegawaian yang diarahkan pada terwujudnya sistem pembinaan PNS berbasis kompetensi;
2. Revitalisasi berbagai Peraturan Perundang-Undangan Kepegawaian, baik melalui penyempurnaan peraturan perundang-undangan kepegawaian (termasuk Norma, Standar dan Prosedur) yang lama sebagai upaya penyesuaian dengan kebutuhan pembinaan PNS, maupun penyusunan peraturan perundang-undangan yang baru dalam rangka mengantisipasi perubahan dan perkembangan eksternal di masa datang.
3. Pengembangan sistem informasi manajemen kepegawaian yang diarahkan pada terwujudnya data dan informasi kepegawaian yang bernilai tambah (cepat-tepat dan akurat setiap saat).
4. Pengembangan sistem pengawasan dan pengendalian kepegawaian yang diarahkan pada penegakkan pelaksanaan peraturan perundang-undangan kepegawaian guna mendukung terciptanya penyelenggaraan pemerintahan yang baik (good governance).
5. Peningkatan akuntabilitas kinerja pelayanan administrasi kepegawaian yang diarahkan pada terwujudnya pelayanan prima di bidang kepegawaian.

## **BAB IV**

### **TUJUAN, SASARAN, STRATEGI, KEBIJAKAN DAN PROGRAM**

## **A. TUJUAN**

Tujuan merupakan komponen penting dalam penyusunan rencana strategi organisasi, rencana strategi BKN 2005-2009, merumuskan tujuan yang akan dicapai adalah

1. Mewujudkan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil yang Profesional,
2. Mewujudkan Pegawai Negeri Sipil Yang sejahtera
3. Mewujudkan Kapasitas BKN Dalam Ran, gka Meningkatkan Kinerja Organisasi.

## **B. SASARAN RENSTRA BKN 2005-2009**

Dengan mempertimbangkan berbagai kriteria, renstra BKN 2005-2009 menetapkan sasaran yang hendak dicapai adalah:

1. Terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan perilaku kerja produktif dalam melaksanakan tugas jabatannya,
2. Terwujudnya Pegawai Negeri Sipil Yang Netral,
3. Terwujudnya Pegawai Negeri Sipil Yang Akuntabel
4. Terwujudnya Sistem Kompensasi Berbasis Kinerja,
5. Meningkatnya Pelayanan Prima Administrasi kepegawaian,
6. Meningkatkannya Kinerja BKN

Selanjutnya untuk mengetahui sejauh mana sasaran dan tujuan tersebut dapat dicapai selama periode penyelenggaraan restra BKN, maka perlu ditetapkan indikator sasaran sebagai berikut :

### **TUJUAN 1**

#### **Mewujudkan SDM PNS yang profesional**

Sumber daya manusia PNS sebagai peoyelenggara tugas umum pemerintahan dan pembangunan dalam menghadapi tantangan perubahan dan perkembangan lingkungan strategisnya semakin dituntut profesionalismenya dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya, agar mampu menghadirkan pelayanan prima kepada masyarakat, serta mendorong tenvujudnya birokrasi yang produktif, efisien, dan bebas dari KKN sebagaimana agenda Reformasi Birokrasi. Untuk itu perlu diwujudkan:

- 1) Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kemampuan, keterampilan dan perilaku kerja produktif dalam melaksanakan tugas jabatannya;

- 2) Pegawai Negeri Sipil yang netral dari pengaruh berbagai kekuatan politik dan kekuatan tertentu lainnya;
- 3) Pegawai Negeri Sipil yang akuntabel baik terhadap kinerjanya maupun akibat yang ditimbulkan dari pelaksanaan tugas dan jabatannya yang menimbulkan kerugian bagi negara dan masyarakat. Selanjutnya untuk mengetahui apakah sasaran terwujudnya PNS sebagai tersebut diatas dapat dicapai atau tidak, melalui indikator-indikator yang berupa infrastruktur pengembangan sistem manajemen kepegawaian, sebagai berikut:

SASARAN		INDIKATOR	
1.1	Terwujudnya PNS yang memiliki kemampuan, keterampilan dan perilaku kerja produktif dalam melaksanakan tugas jabatannya	■	Tersedianya instrumen pengembangan kapasitas SDM PNS dan pembinaan PNS berbasis kompetensi
		■	Terlaksananya standarisasi jabatan seluruh PNS
		■	Terklasifikasinya seluruh jabatan PNS yang ada
		■	Terlaksananya penyempurnaan berbagai Peraturan Perundang-undangan kepegawaian sesuai dengan kebutuhan pembinaan PNS
		■	Meningkatnya kinerja PNS dalam setiap penyelesaian tugas/pekerjaannya
		■	Tersedianya sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi secara Nasional
		■	Tersedianya data dan informasi kepegawaian yang tepat dan akurat setiap saat

1.2.	Terwujudnya PNS yang netral	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tersedianya peraturan perundang-undangan yang mampu menjamin tidak terlibatnya PNS dalam kegiatan politik baik menjadi anggota/pengurus parpol maupun kegiatan lain yang bertendensi politik dan peraturan perundang-undangan yang menegaskan larangan diskriminasi pelayanan PNS kepada masyarakat</li> </ul>
1.3.	Terwujudnya PNS yang akuntabel	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tersedianya peraturan perundang-undangan/NSP yang mengatur tentang transparansi dalam pelaksanaan tugas dan jabatan kedinasan oleh PNS</li> <li>■ Tersedianya peraturan perundang-undangan tentang penilaian kinerja PNS ber-basis kompetensi</li> <li>■ Tersedianya peraturan perundang-undangan tentang kesanggupan PNS mempertanggungjawabkan tuntutan publik</li> </ul>

## TUJUAN 2

### Mewujudkan PNS yang sejahtera

Sebagaimana arah kebijakan pembangunan Nasional bidang penyelenggaraan negara, bahwa terwujudnya PNS yang bersih dan berwibawa dalam rangka terselenggaranya pemerintahan yang baik (good governance) telah menjadi agenda RPJM 2004-2009. Untuk itu diamanatkan agar ditempuh berbagai upaya, antara lain upaya untuk meningkatkan *kesejahteraan PNS*. Untuk itu langkah upaya BKN dalam mengemban amanat tersebut, menempatkan kesejahteraan PNS dalam visi yang dicitakan perwujudannya. Sebagai langkah nyata untuk mencapai visi dan tujuan tersebut diatas, BKN melalui kompetensi intinya di bidang kepegawaian menetapkan *sasaran strategis* dalam renstranya yang mengarah pada tercapainya peningkatan kesejahteraan materiil dan non materiil bagi PNS dan keluarganya. Untuk selanjutnya agar dapat diketahui tingkat capaian pada akhir periode perencanaan ditetapkan indikator sasaran, sebagai berikut:

SASARAN		INDIKATOR	
2.1	Terwujudnya sistem kompensasi berbasis kinerja	■	Tersedianya sistem peng gajian PNS yang terkait dengan kinerja dan men cerminkan penghasilan PNS sesuai KHL
		■	Tersedianya sistem pensiun yang menjamin ke sejahteraan pensiunan PNS dan Janda/Dudanya di hari tua.
		■	Tersedianya sistem penghargaan non materil bagi PNS yang mencerminkan keadilan
2.2	Meningkatnya pelayanan prima administrasi kepegawaian	■	Berkurangnya keluhan PNS terhadap proses penyelesaian mutasi kepegawaian dan pesiun

### TUJUAN 3

#### Mewujudkan kapasitas BKN dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi

Kapasitas BKN mengacu pada kemampuan BKN untuk merevitalisasi seluruh sumber daya di dalamnya, baik sumber daya yang kasat mata (tangible) seperti: meningkatnya kompetensi SDM pegawai BKN, tertatanya struktur kefembagaan, ketersediaan sarana dan prasarana, maupun pengembangan sumber daya yang tidak kasat mata (intangibile) seperti: norma-norma, etika, dan prosedur internal organisasi yang mampu meningkatkan etos kerja/budaya kerja dan perilaku produktif pegawai. Untuk mewujudkan tujuan tersebut diatas ditetapkan sasaran lima tahunan selaras dengan renstra BKN, yang mengarah pada meningkatnya kinerja BKN. Selanjutnya agar dapat diketahui tingkat capaian sasaran lima tahun kedepan, ditetapkan indikator-indikator capaian sasaran sebagai berikut:

SASARAN		INDIKATOR	
		■	Meningkatnya kompetensi pegawai BKN yang dapat diketahui dari tingkat capaian kinerja individu pegawai per tahun. Meningkatnya kinerja unit kerja melalui capaian kinerja kegiatan program tahunan (AKIP).
		■	Meningkatnya disiplin kerja dan etos kerja pegawai ditandai dengan menurunnya

			penjatuhan hukuman disiplin dan penyimpangan pegawai.
		■	Tertatanya struktur kelembagaan ditandai dengan : desain struktur yang fleksibel, adaptif dengan mengantisipasi kebutuhan fungsi BKN di masa datang, keselarasan antara tugas-fungsi dengan struktur organisasi, tidak adanya tumpang tindih fungsi antara struktur yang satu dengan lainnya.
		■	Tersusunnya rencana kegiatan program yang terintegrasi, sistemik dan sinergis (saling mengait saling mendukung) yang mengarah pada pencapaian visi.
		■	Terpenuhinya kebutuhan sarana prasarana BKN.
		■	Meningkatnya kerjasama lintas lembaga (dalam dan luar negeri). Meningkatnya akuntabilitas kinerja

### C. STRATEGI

Strategi dalam renstra BKN 2005-2009, adalah langkah-langkah upaya yang ditempuh untuk mewujudkan visi dan misi. Untuk itu langkah upaya yang perlu dilakukan oleh BKN adalah :

1. Orientasi pembinaan PNS adalah Nasional, dalam pengertian bahwa upaya pengembangan sistem manajemen kepegawaian termasuk di dalamnya pengembangan terhadap norma, standar dan prosedur kepegawaian berlaku secara Nasional. Hal tersebut dimaksudkan agar dapat dicapai standar yang sama dalam pembinaan seluruh PNS di Indonesia, meskipun operasional manajemennya terdesentralisasikan seiring dengan perkembangan otonomi
2. Menciptakan *kondisi antara* untuk menjembatani tercapainya tujuan terwujudnya kondisi sistem manajemen kepegawaian di masa yang akan datang. Adapun kondisi antara sebagai tersebut adalah
  - a. Berbagai upaya pengembangan sistem manajemen kepegawaian pada saat ini, yang diaktualisasikan melalui penyusunan rencana kegiatan program berjangka menengah diarahkan pada pencapaian visi.

- b. Penyempurnaan berbagai instrumen manajemen kepegawaian melalui kegiatan penyempurnaan berbagai peraturan perundang-undangan kepegawaian termasuk norma, standar, dan prosedur kepegawaian. Disamping itu juga disusun berbagai rancangan instrumen manajemen kepegawaian (RUU, RPP, R Perpres, dan NSP) yang baru sebagai antisipasi kebutuhan pembinaan PNS berbasis kompetensi di masa yang akan datang.
  - c. Pemberdayaan sistem informasi manajemen kepegawaian baik yang berbasis teknologi informasi maupun sistem manual yang ada melalui kegiatan program ber kelanjutan: pengembangan sistem informasi manajemen kepegawaian dan pemeliharaan dokumentasi/tata-naskah PNS.
3. Menyelenggarakan capacity building kelembagaan untuk mewujudkan keberdayaan BKN agar mampu menghadapi tantangan perubahan dan perkembangan dalam menyelenggarakan kompetensi intinya. Untuk itu perlu ditempuh :
- a. Memperkuat integrasi internal melalui pencapaian komitmen bersama: level manajemen puncak-madyapegawai.
  - b. Menyelaraskan kompetensi individu pegawai dengan kompetensi inti BKN (competence-based organisation), melalui: penciptaan kondisi dan pembinaan kapasitas SDM pegawai yang mendorong peningkatan motivasi kerja, kualitas SDM pegawai (keahlian, pengetahuan, wawasan dan keterampilan), serta tumbuhnya daya kreasi dan inovasi, dalam rangka keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi di bidang kepegawaian.
  - c. Menyelaraskan organisasi dengan fungsi BKN, dan
  - d. Menanamkan nilai-nilai organisasi (budaya kerja/etos kerja, akuntabilitas kinerja, disiplin), baik melalui pembinaan langsung atasan-pegawai, maupun melalui media pelatihan.

#### D. KEBIJAKAN

Untuk mengimplementasikan strategi dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan, maka perlu dirumuskan kebijakan-kebijakan strategis yang menjadi pedoman bagi perumusan dan operasionalisasi program lima tahun dari renstra BKN. Kebijakan strategis sebagaimana tersebut, adalah :

1. Dalam upaya *mewujudkan SDM PNS yang profesional*, dengan sasaran :
  - a. *Terwujudnya PNS yang memiliki kemampuan, keterampilan dan perilaku kerja produktif dalam melaksanakan tugasjabatannya*, ditetapkan kebijakan:
    - 1) Mengembangkan Sistem Manajemen SDM PNS berbasis kompetensi.
    - 2) Mengembangkan infrastruktur/instrumen manajemen SDM PNS.
  - b. *Terwujudnya PNS yang netral*, ditetapkan kebijakan menegakkan nilai-nilai netralitas PNS.
  - c. *Terwujudnya PNS yang akuntabel* ditetapkan kebijakan
    - 1) Menegakkan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian.

- 2) Mengembangkan budaya kerja dan etos kerja PNS.
2. Dalam upaya *mewujudkan PNS yang sejahtera*, dengan sasaran :
- Terwujudnya sistem kompensasi berbasis kinerja*, ditetapkan kebijakan mengembangkan sistem kompensasi PNS.
  - Meningkatnya pelayanan prima administrasi kepegawaian*, ditetapkan kebijakan meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian
3. Upaya untuk *mewujudkan kapasitas BKN dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi*, dengan sasaran: *Meningkatnya kinerja BKN*, ditetapkan kebijakan optimalisasi sumber daya BKN.

## E. PROGRAM

Sebagai instrumen kebijakan untuk mencapai sasaran dan tujuan, program merupakan rumusan rencana kerja yang akan dioperasionalkan dalam kegiatan dan sub kegiatan. Dalam renstra BKN 2005-2009, telah dirumuskan 20 program yang akan dirinci lebih lanjut dalam kegiatan/sub kegiatan tahunan dalam bentuk Rencana Kerja Unit Kerja/Satuan Kerja pada BKN Pusat dan Kantor Regional. Program sebagai dimaksud dapat diuraikan sebagai berikut

### SASARAN 1 :

Terwujudnya PNS yang memiliki kemampuan, keterampilan dan perilaku kerja produktif dalam melaksanakan tugas jabatannya.

KEBIJAKAN		PROGRAM	
1.2.	Mengembangkan infrastruktur SDM PNS	1.2.1	Penyempurnaan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian

### SASARAN 2 :

Terwujudnya PNS yang netral

KEBIJAKAN		PROGRAM	
2.1	Menegakkan nilai-nilai etika birokrasi	2.1.1	Penegakkan nilai-nilai netralitas PNS

### SASARAN 3 :

Terwujudnya PNS yang akuntabel

KEBIJAKAN		PROGRAM	
3.1	Menegakkan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian	3.1.1.	Peningkatan efektivitas, monitoring coaching, konseling dan pengendalian pelaksanaan peraturan perundang undangan bidang kepegawaian
		3.1.2.	Pengembangan SIMWASDALPEG

**SASARAN 4 :**

Terwujudnya sistem kompensasi berbasis kinerja

KEBIJAKAN		PROGRAM	
4.1.	Mengembangkan sistem kompensasi PNS	4.1.1.	Pengembangan sistem penggajian yang adil dan layak
		4.1.2.	Pengembangan sistem asuransi, cuti, penghargaan berbasis kinerja, dan sistem pensiun PNS

**SASARAN 5 :**

Terwujudnya pelayanan prima administrasi kepegawaian

KEBIJAKAN		PROGRAM	
5.1.	Meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian	5.1.1.	Pengembangan sistem pelayanan administrasi kepegawaian

**SASARAN 6 :**

Meningkatnya kinerja BKN

KEBIJAKAN		PROGRAM	
6.1.	Optimalisasi sumber daya BKN	6.1.1.	Peningkatan kualitas sumber daya BKN
		6.1.2.	Pengembangan kapasitas perencanaan program BKN
		6.1.3.	Peningkatan Sarana dan prasarana BKN
		6.1.4	Peningkatan kerjasama antar lembaga dalam dan luar negeri
		6.1.5	Penegakkan akuntabilitas penyelenggaraan TUPOKSI BKN

## BAB V

### PENUTUP

Penetapan Visi, Misi, dan Renstra BKN 2005-2009, dengan didasarkan atas berbagai perkembangan dan perubahan lingkungan strategis BKN, baik mengacu pada arah kebijakan pembangunan Nasional bidang penyelenggaraan negara (RP)M 2004-2009) maupun kebijakan pembangunan kepegawaian Nasional sebagaimana diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian yang belum dapat diwujudkan. Selain hal tersebut diatas, juga mempertimbangkan bahwa terwujudnya aparatur yang profesional, bermoral etika, akuntabel dan sejahtera yang mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan aparatur yang mampu menyelenggarakan pemerintahan yang baik (good governance), sebagaimana agenda reformasi birokrasi pada periode pembangunan aparatur lima tahun sebelumnya (Propenas 20002004) belum dapat dituntaskan.

Oleh karena itu dalam upaya pencapaian visi dan misi pada Renstra BKN 2005-2009, diarahkan pada pengembangan sistem manajemen kepegawaian. Upaya tersebut ditempuh melalui berbagai langkah strategi untuk menciptakan "kondisi antara" menuju sistem manajemen yang diinginkan, seperti: mengembangkan sistem manajemen kepegawaian yang ada, memberdayakan instrumen/infrastruktur manajemen kepegawaian (penyempurnaan peraturan perundang-undangan kepegawaian dan dengan mengantisipasi kondisi kedepan), mengembangkan sistem informasi kepegawaian dan menegakkan pelaksanaan peraturan perundangundang bidang kepegawaian, serta mengoptimalkan seluruh sumber daya BKN secara bertahap selama lima tahun kedepan agar mampu mendukung pencapaian cita-cita

kepegawaian.

Meskipun disadari bahwa perwujudan profesionalisme dan sejahteranya Pegawai Negeri Sipil bukan hal yang mudah serta menjadi tanggung jawab BKN semata selaku institusi pemerintah, namun demikian mengingat BKN sebagai satu-satunya lembaga pemerintah yang mempunyai peran terdepan dalam mengemban amanat pemerintah untuk menyelenggarakan manajemen PNS secara **Nasional, maka** BKN mempunyai kewajiban mengaktualisasikan perannya lima tahun kedepan dalam langkah nyata sesuai kompetensi intinya di bidang kepegawaian. Apabila BKN mampu membawakan peran nyata di bidang kepegawaian sebagaimana diharapkan oleh stake holder dan masyarakat, mudah-mudahan BKN sebagai institusi pemerintah mampu terus bertahan menghadapi perubahan lingkungannya dan bahkan berkembang dalam menyelenggarakan misinya.

### MATRIKS RENSTRA BKN 2005-2009

VISI	MISI	TUJUAN	SASARAN	KEBIJAKAN	PROGRAM
PNS yang profesional dan sejahtera	Menyelenggarakan manajemen PNS berbasis kompetensi untuk mewujudkan PNS yang profesional dan sejahtera	1 Mewujudkan SDM PNS yang Profesional	1 Tenvujudnya PNS yang memiliki kemampuan, keterampilan dan perilaku kerja produkti dalam melaksanakan tugas jabatannya	1 Mengembangkan sistem Manajemen SOM PNS berbasis kompetensi	1. Pengembangan sistem perencanaan PNS 2. Pengembangan sistem rekrutmen PNS 3. Pengembangan sistem karier PNS 4. Pengembangan sistem diklat manajemen PNS 5. Penelidan dan pengembangan kepegawaian 6. Pengembangan Sistem Infonnasi Manajemen Kepegawaian

			2	Mengembangkan infrastruktur SDM PNS	1. Penyempurnaan peraluran perundang undangan bidang kepegawaian
		2	Terwujudnya PNS yang Netral	1. Menegakkan nilai- nilai etika birokrasi	1. Penegakan nilai-nilai netralitas PNS
		3	Terwujudnya PNS yang akuntabel	1. Menegakkan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian	1. Peningkatan efektivitas monitoring, coaching, konseling dan pengendalian pelaksanaan peraturan perundangan di bidang kepegawaian 2. Pengembangan SIMWASDALPE G
			2	Mengembangkan budaya kerja dan etos kerja PNS	1. Pengembangan kode etik jiwa korsa dan disiplin PNS 2. Pengembangan sistem penilaian prestasi kerja PNS 3. Pengembangan sistem penggajian yang adil dan layak 4. Pengembangan sistem cuti, sistem asuransi, sistem

		2	Mewujudkan PNS yang Sejahtera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Terwujudnya Sistem Kompensasi berbasis kinerja</li> <li>2 Terwujudnya Pelayanan Prima Administrasi Kepegawaian</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Mengembangkan sistem kompensasi PNS</li> <li>1. Meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian</li> </ol>	<p>penghargaan berbasis kinerja, dan sistem pensiun PNS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan sistem pelayanan administrasi kepegawaian</li> <li>2. Pengembangan sistem cuti, sistem asuransi, sistem penghargaan berbasis kinerja, dan sistem pensiun PNS</li> <li>1. Pengembangan sistem pelayanan administrasi kepegawaian</li> </ol>
--	--	---	-------------------------------	--	--	---