

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Kondisi Umum**

Aparatur Negara merupakan unsur penting dalam melaksanakan pemerintahan dan pembangunan di Negara Kesatuan Republik Indonesia. Aparatur Negara juga sebagai “mesin” birokrasi yang menggerakkan sumberdaya-sumberdaya yang tersedia untuk mewujudkan tujuan dan sasaran pemerintahan. Disisi lain, Aparatur Negara menjadi pelopor dalam mensukseskan pembangunan untuk mencapai keadilan dan kesejahteraan masyarakat, sebagaimana dicita-citakan seluruh bangsa Indonesia.

Peranan aparatur negara tersebut menjadi semakin strategis sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi dewasa ini. Peranan tersebut juga menjadi penting dijalankan untuk menghadapi dan mengantisipasi dinamika lingkungan strategis yang begitu pesat, yaitu tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang berkualitas serta perubahan hubungan antar negara di tingkat regional menuju Masyarakat Ekonomi Asian (MEA).

Menyadari peranan Aparatur Negara yang sangat strategis, Pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) telah menerbitkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Dalam Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 terdapat perubahan yang cukup radikal dibandingkan dengan peraturan kepegawaian sebelumnya yang tercantum dalam Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 dan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Perubahan-perubahan yang terdapat dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 pada pokoknya ditujukan untuk membangun Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Perubahan-perubahan di atas juga dimaksudkan untuk

mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai bagian reformasi birokrasi, serta menjawab tuntutan di lingkup nasional dan tantangan yang bersifat global.

Dalam kaitan di atas, beberapa perubahan dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara mencakup hal-hal sebagai berikut:

**a. Pengadaan PNS**

Setiap instansi pemerintah wajib menyusun formasi, yaitu jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu. Penyusunan formasi dilakukan secara sistematis dengan menggunakan metode analisis beban kerja dan/atau metode lainnya serta membandingkan kebutuhan PNS dengan persediaan yang ada. Penyusunan kebutuhan sebagaimana dimaksud, dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan skala prioritas dan penyusunan tersebut dilakukan setelah penetapan rencana strategis instansi. Sementara itu, dalam pengadaan PNS dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, masa percobaan, dan pengangkatan menjadi PNS. Calon PNS wajib menjalani masa percobaan (orientasi) melalui proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang.

**b. Pengembangan Karier**

Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kompetensi, kualifikasi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah. Setiap instansi diwajibkan menyusun rencana pengembangan karier, melalui pola karir (*career path*) yang didasarkan atas *merit system*. Pelaksanaan pola karier PNS dapat dilakukan dengan berpindah antar dan antara Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, Jabatan Pengawas dan Jabatan Fungsional di Instansi Pusat dan Instansi Daerah; berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan organisasi. Disisi lain, PNS memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan penataran. Pengembangan kompetensi juga bisa

dilakukan dengan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama 1 (satu) tahun, juga bisa dilakukan melalui pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta paling lama 1 (satu) tahun.

#### **c. Gaji dan Perlindungan**

Pemerintah wajib memberikan gaji yang adil dan layak serta menjamin kesejahteraan kepada PNS. Pertimbangan dalam sistem penggajian adalah didasarkan pada beban kerja, resiko, dan tanggung jawab kerja. Selain gaji, PNS juga menerima tunjangan dan fasilitas. Tunjangan tersebut meliputi Tunjangan Kinerja (sesuai pencapaian kinerja) dan Tunjangan Kemahalan. Dalam hal pemberian penghasilan PNS, dasar penentuannya tidak lagi dipukul rata. Setiap PNS akan digaji berdasarkan pangkat jabatan dan akan diberikan tunjangan kinerja sesuai capaian kerjanya. Selain gaji dan tunjangan, PNS berhak atas jaminan pensiun dan jaminan hari tua, serta perlindungan yang berupa jaminan kesehatan, kecelakaan kerja, jaminan kematian dan bantuan hukum.

#### **d. Pemberhentian PNS**

Pada umumnya pemberhentian dengan hormat PNS dikarenakan telah memasuki Batas Usia Pensiun (BUP), yaitu 58 tahun bagi Pejabat Administrasi dan 60 tahun bagi Pejabat Pimpinan Tinggi. Namun demikian, PNS juga dapat diberhentikan tidak dengan hormat karena melakukan penyelewengan terhadap Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945, melakukan tindak kejahatan jabatan atau tindak pidana yang ada hubungannya dengan jabatan dan/atau pidana umum, menjadi anggota/pengurus partai politik, atau melakukan tindak pidana berencana.

#### **e. Kelembagaan**

Presiden merupakan pemegang kekuasaan pemerintahan yang tertinggi dalam kebijakan, pembinaan profesi dan manajemen Aparatur Sipil Negara. Dalam penyelenggaraan kekuasaannya, Presiden dibantu oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB), Lembaga Administrasi Negara (LAN), Badan Kepegawaian Negara (BKN), dan lembaga baru yang dibentuk yaitu Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). KASN merupakan lembaga mandiri yang bebas dari intervensi politik yang mempunyai kewenangan untuk mengawasi setiap tahapan

proses pengisian Jabatan Tinggi dan mengawasi serta mengevaluasi penerapan asas, nilai dasar, serta kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN, dan implementasi *merit sistem*.

#### **f. Tatakelola Kepegawaian Berbasis Teknologi Informasi**

Terkait dengan perkembangan teknologi informasi dan *cyber*, BKN telah mampu menerapkan teknologi informasi sebagai basis pelayanan kepegawaian. Dalam hal ini, penerapan teknologi informasi diterapkan melalui SAPK (Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian), dimana informasi pelayanan kepegawaian berbasis elektronik secara online dan terintegrasi untuk digunakan oleh instansi Pusat maupun Pemerintah Daerah. Bahkan, sejak 25 Juli 2011 telah diberlakukan SAPK *Web Base*, SAPK berbasis Web merupakan pengembangan dari sitem SAPK yang sebelumnya berbasiskan VPN (*Virtual Private Network*).

Sementara itu, sejak diberlakukannya Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai alat untuk menilai kinerja pegawai, maka untuk memudahkan dan melancarkan kegiatan penilaian kinerja terhadap individu maupun unit kerja, maka akan digunakan e-Kinerja. e-Kinerja bukan hanya akan membantu setiap pegawai dalam melakukan pekerjaan yang akan dinilai, akan tetapi juga membantu pimpinan unit kerja dalam melaksanakan penilaian kinerja terhadap pegawai atau bawahannya.

Disisi lain, untuk memudahkan dan memperlancar kerjasama dan koordinasi antar unit kerja dalam pelayanan internal dan pelayanan kepegawaian di lingkungan BKN, maka akan diterapkan *Mail Tracking* (Disposisi Surat), *E-Travelling*, *E-Monev* dan lain-lainnya. *e-Office* juga diharapkan akan mewujudkan transparansi dan ekuntabilitas pelaksanaan pelayanan internal dan pelayanan kepegawaian BKN.

##### **1.1.1. Pembangunan Bidang Aparatur Negara Dalam RPJMN 2015-2019**

Pembangunan nasional dilaksanakan sesuai Visi, Misi dan Program Aksi Presiden-Wakil Presiden, Jokowi-JK, yang telah dirumuskan dalam Sembilan Agenda Prioritas yang

disebut dengan NAWACITA. Dalam NAWACITA, agenda kedua menyatakan pemerintah tidak absen dengan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya. Pemerintah secara konsisten akan menjalankan agenda reformasi birokrasi secara berkelanjutan dengan restrukturisasi kelembagaan, perbaikan kualitas pelayanan publik, meningkatkan kompetensi aparatur, memperkuat monitoring dan supervisi atas kinerja pelayanan publik, serta membuka ruang partisipasi publik melalui *citizen charter*. Dalam kaitan ini, pendekatan dalam penyelenggaraan pelayanan publik menempatkan pengguna layanan sebagai pusat perhatian. Artinya, kebutuhan dan kepentingan pengguna layanan harus menjadi pertimbangan utama dalam seluruh proses penyelenggaraan pelayanan publik.

Dalam konteks pembangunan aparatur negara, RPJMN 2005-2025 mengamanatkan arah kebijakan pembangunan aparatur negara yang dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah. Tahapan pembangunan aparatur negara pada 2015-2019 diarahkan pada peningkatan profesionalisme aparatur negara di pusat dan daerah yang makin mampu mendukung pembangunan nasional.

Terkait dengan hal di atas, aspek sumber daya manusia aparatur menjadi isu strategis dalam kerangka kelembagaan pemerintahan, yang mencakup jumlah dan kualitas (yang meliputi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*)). Arah kebijakan dan strategi penguatan kerangka kelembagaan, yang berkaitan dengan aparatur negara adalah penyediaan aparatur sipil negara yang profesional, berintegritas, dan berkinerja sehingga dapat melaksanakan Visi dan Misi Presiden dengan baik.

Secara kualitas, pembangunan sumber daya manusia aparatur sejalan dengan reformasi birokrasi yang dilaksanakan untuk meningkatkan daya saing aparatur negara dalam mengimplementasikan program-program pemerintahan dan pembangunan nasional. Untuk menghasilkan sumber daya aparatur sipil negara yang unggul, dinamis, dan sesuai dengan tuntutan kondisi pembangunan, maka diperlukan perubahan paradigma manajemen kepegawaian yang sebelumnya lebih menekankan kepada hak dan kewajiban individual pegawai ke arah perspektif baru yang lebih menekankan kepada manajemen

pengembangan sumber daya manusia yang strategis (*strategic human resource management*).

Begitu strategisnya peran aparatur negara dalam pencapaian tujuan pembangunan nasional, di dalam RPJMN 2015-2019 telah ditetapkan Pengarusutamaan Tatakelola Pemerintahan yang baik sebagai arah kebijakan dan strategi pembangunan lintas bidang. Khususnya pada peningkatan kapasitas birokrasi, maka dilakukan melalui Reformasi Birokrasi dengan kebijakan nasional pengembangan manajemen SDM Aparatur.

Di sisi lain, untuk meningkatkan kinerja birokrasi juga telah ditetapkan salah satu agenda pembangunan nasional tahun 2015-2019, yaitu dengan penyempurnaan dan peningkatan kualitas Reformasi Birokrasi Nasional (RBN). Wujud dari kebijakan tersebut adalah melalui implementasi Undang-undang ASN secara konsisten pada seluruh instansi pemerintah, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Salah satu penerapan Undang-undang ASN adalah pelaksanaan manajemen ASN yang transparan, kompetitif, dan berbasis merit yang dilaksanakan melalui strategi antara lain: moratorium penerimaan CPNS selama tahun 2015-2019; pengendalian jumlah dan redistribusi pegawai; penerapan sistem rekrutmen dan seleksi pegawai yang transparan, kompetitif, berbasis merit dan ICT (*information and communication technology*) atau lebih dikenal dengan teknologi informasi dan komunikasi (TIK); penguatan sistem dan kualitas penyelenggaraan diklat; penerapan sistem promosi secara terbuka, kompetitif, dan berbasis kompetensi didukung oleh efektifnya KASN (Komite Aparatur Sipil Negara); penerapan sistem manajemen kinerja pegawai; dan penguatan sistem informasi kepegawaian nasional.

Melalui reformasi birokrasi diharapkan dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja dan pelayanan publik. Semua aspek pendayagunaan aparatur negara, baik kelembagaan, sumber daya manusia (SDM) aparatur, ketatalaksanaan (*bussines process*), akuntabilitas, dan pengawasan diarahkan kepada peningkatan kualitas pelayanan publik dalam kerangka Reformasi Birokrasi.

Pencapaian tujuan bernegara harus didukung oleh SDM aparatur yang profesional, berintegritas, jujur, berkinerja tinggi dan akuntabel, sehingga mampu merespon dengan cepat dan tepat terhadap perubahan lingkungan strategis yang berorientasi kepada masyarakat. Selain itu, Reformasi Birokrasi ditujukan untuk penyempurnaan sistem

manajemen ASN yang dapat memacu peningkatan profesionalisme, integritas, jujur, berkinerja tinggi, netral, akuntabel dan sejahtera serta yang dapat memacu produktivitas kerja aparatur.

### **1.1.2. Peranan BKN dalam Pengelolaan Kepegawaian**

BKN memiliki peran yang sangat strategis dalam pengelolaan ASN. Hal ini diwujudkan dengan kewenangan yang dimiliki BKN sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Salah satu kewenangan dan tanggung jawab BKN diorientasikan kepada revitalisasi sistem dan manajemen birokrasi publik secara efisien, responsif dan fokus pada pencapaian kinerja, serta melakukan pengembangan SDM aparatur sebagai pendorong reformasi. Di samping itu, BKN juga berperan strategis dalam melakukan peningkatan kapasitas aparatur pemerintahan daerah dengan mengelola hubungan kemitraan dengan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan pembangunan kantor BKN di tingkat regional.

Dalam menjalankan peran strategisnya di bidang aparatur, sesuai dengan tugas fungsinya BKN senantiasa memperhatikan dan mempertimbangkan lingkungan strategisnya. Terdapat 3 (tiga) isu strategis bidang aparatur negara sebagaimana tercantum dalam RPJMN 2015-2019, yaitu (1) pemerintahan yang bersih dan akuntabel; (2) pemerintahan yang efektif dan efisien; dan (3) peningkatan kualitas pelayanan publik. Disamping itu, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah antara lain: perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang makin mutakhir; proses demokratisasi dan desentralisasi; dan kultur birokrasi yang masih diwarnai politisasi, praktik KKN, inefisiensi dan rendahnya kapasitas sumber daya aparturnya.

Secara lebih jelas, menurut Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, BKN ditetapkan sebagai lembaga pemerintah non-kementerian yang diberi kewenangan melakukan pembinaan dan menyelenggarakan Manajemen ASN secara nasional. Peran ini merupakan penguatan dari peran sebelumnya yang diatur oleh Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 dan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Perubahan paradigma tersebut diwujudkan melalui pelaksanaan

Manajemen ASN yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia aparatur negara, yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab di bidang pemerintahan dan pembangunan.

Secara terperinci Kewenangan, Fungsi dan Tugas BKN secara struktur terlihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 1.1 Kewenangan, Fungsi dan Tugas BKN**  
**Sesuai dengan UU ASN no 5 Tahun 2014**

Kewenangan	Fungsi	Tugas
<b>Pembinaan dan penyelenggaraan manajemen ASN secara nasional.</b>	1) Pembinaan dan penyelenggaraan Manajemen ASN; 2) Penyelenggaraan Manajemen ASN dalam bidang pertimbangan teknis formasi, pengadaan, perpindahan antarinstansi, persetujuan kenaikan pangkat, pensiun; dan 3) Penyimpanan informasi Pegawai ASN yang telah dimutakhirkan oleh Instansi Pemerintah serta bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi ASN.	1) Mengendalikan seleksi calon Pegawai ASN; 2) Membina dan menyelenggarakan penilaian kompetensi serta mengevaluasi pelaksanaan penilaian kinerja Pegawai ASN oleh Instansi Pemerintah; 3) Membina Jabatan Fungsional di bidang kepegawaian; 4) Mengelola dan mengembangkan sistem informasi kepegawaian ASN berbasis kompetensi didukung oleh sistem informasi kearsipan yang komprehensif; 5) Menyusun norma, standar, dan prosedur teknis pelaksanaan kebijakan Manajemen ASN; 6) Menyelenggarakan administrasi kepegawaian ASN; dan 7) Mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan norma, standar, dan prosedur manajemen kepegawaian ASN.

Berdasarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 19 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara, BKN mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam melaksanakan tugasnya tersebut, BKN menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan dan penetapan kebijakan teknis di bidang manajemen kepegawaian;
- b. Penyelenggaraan pengadaan, mutasi, pemberhentian dan pensiun, serta status dan kedudukan hukum Pegawai Negeri Sipil;
- c. Penyelenggaraan administrasi pensiun, Pejabat Negara dan mantan Pejabat Negara;
- d. Penyelenggaraan sistem informasi manajemen kepegawaian;
- e. Penyelenggaraan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan manajemen kepegawaian;
- f. Penyelenggaraan pemetaan potensi dan penilaian kompetensi Pegawai Negeri Sipil;
- g. Penyelenggaraan dan pengembangan sistem rekrutmen Pegawai Negeri Sipil;
- h. Penelitian dan pengembangan di bidang manajemen kepegawaian;
- i. Pelaksanaan bantuan hukum;
- j. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di bidang manajemen kepegawaian;
- k. Pembinaan dan penyelenggaraan dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan BKN; dan
- l. Pengawasan atas pelaksanaan tugasnya.

Disamping kedudukan, tugas, dan fungsi, BKN juga memiliki kewenangan :

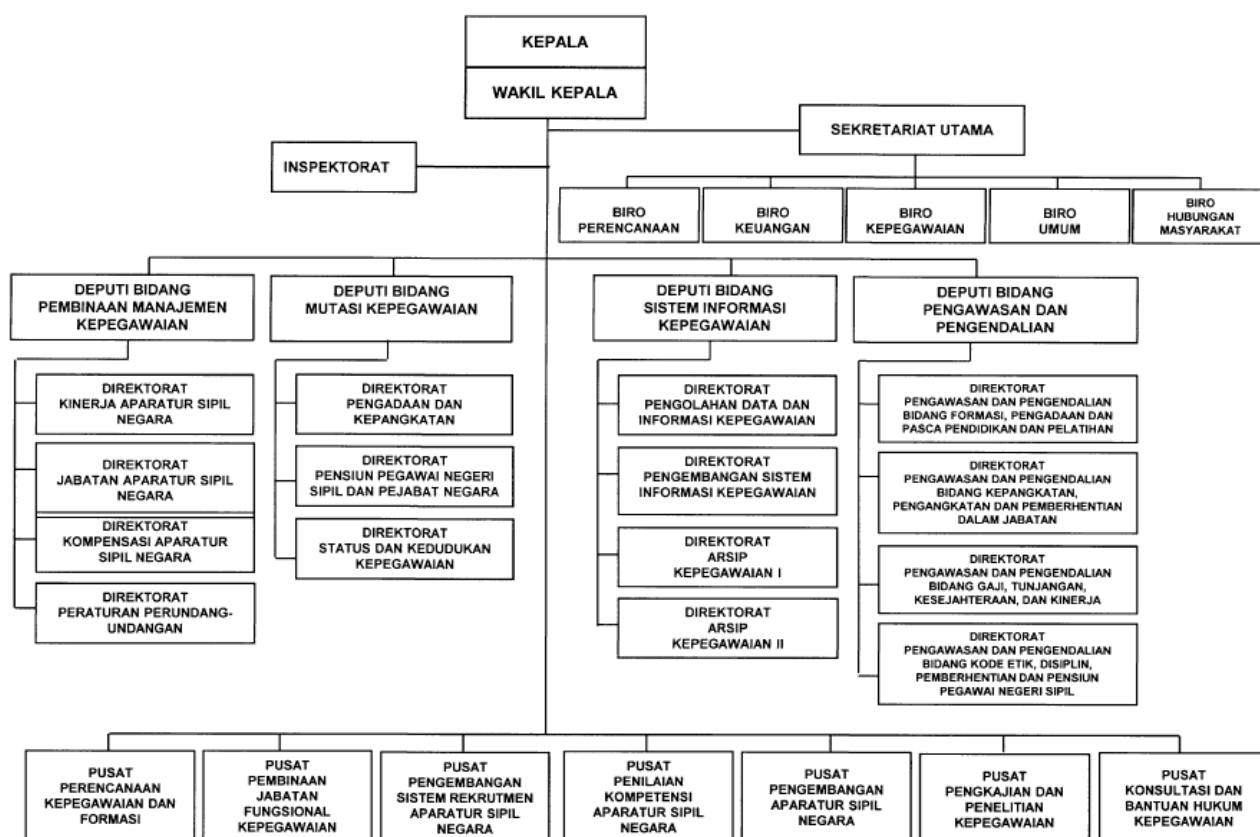
- a. Penyusunan rencana nasional secara makro di bidang manajemen kepegawaian;
- b. Perumusan kebijakan di bidang manajemen kepegawaian untuk mendukung pembangunan secara makro;
- c. Penetapan sistem informasi di bidang manajemen kepegawaian;
- d. Pelaksanaan mutasi kepegawaian antar Provinsi;
- e. Kewenangan lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- f. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan tertentu di bidang kepegawaian;
- g. Penyusunan norma, standar dan prosedur kepegawaian dan pengendaliannya;
- h. Penyusunan program kepegawaian secara nasional sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan Pemerintah;
- i. Penyelenggaraan administrasi mutasi kepegawaian antar provinsi, serta perumusan standar prosedur mengenai perencanaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan standar, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban serta kedudukan PNS;

- j. Penyelenggaraan administrasi kepegawaian nasional;
- k. Perencanaan kebijakan dan pemantauan pemanfaatan pendidikan dan pelatihan standar; dan
- l. Pengawasan dan pengendalian norma, standard dan prosedur kepegawaian.

Berdasarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 19 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara sebagaimana diubah dengan Peraturan Kepala BKN Nomor 31 Tahun 2015 tentang Perubahan atas Peraturan Kepala BKN Nomor 19 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara, berikut adalah susunan organisasi BKN:

- a. Kepala;
- b. Wakil Kepala;
- c. Sekretaris Utama;
- d. Deputy Bidang Pembinaan Manajemen Kepegawaian;
- e. Deputy Bidang Mutasi Kepegawaian;
- f. Deputy Bidang Sistem Informasi Kepegawaian;
- g. Deputy Bidang Pengawasan dan Pengendalian
- h. Pusat Perencanaan Kepegawaian dan Formasi
- i. Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian
- j. Pusat Pengembangan Sistem Rekrutmen ASN
- k. Pusat Penilaian Kompetensi ASN
- l. Pusat Pengembangan Aparatur Sipil Negara
- m. Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian
- n. Pusat Konsultasi dan Bantuan Hukum Kepegawaian;
- o. Inspektora

**Gambar 1.1**  
**Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Negara**



### 1.1.3. Capaian Rencana Strategis Badan Kepegawaian Negara 2010-2014

Peran strategis BKN diamanati melalui Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Dalam kaitan ini, BKN sebagai lembaga penyelenggaraan manajemen kepegawaian negara memiliki peran di dalam pengembangan manajemen kepegawaian dan pelayanan administrasi kepegawaian seluruh instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Perwujudan dari peran strategis tersebut, BKN telah diwujudkan dan dilaksanakan melalui program-program sebagai berikut:

#### a. Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian

Dalam bidang ini, BKN telah melaksanakan berbagai program antara lain melaksanakan kegiatan penataan PNS dengan memfasilitasi instansi-instansi Pemerintah lain untuk melakukan penghitungan jumlah kebutuhan PNS yang tepat

berdasarkan analisis jabatan, analisis beban kerja, dan evaluasi jabatan. Selain itu, dalam pengembangan kepegawaian, BKN mewajibkan masing-masing instansi pemerintah untuk melakukan distribusi pegawai dan menyusun proyeksi kebutuhan PNS selama 5 (lima) tahun.

b. Bidang Pembinaan Kinerja dan Perundang-Undangan

Dalam rangka peningkatan dan pembinaan kinerja pegawai (PNS), BKN telah menetapkan petunjuk pelaksanaan penilaian prestasi kerja pegawai yang disusun dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) bagi instansi pusat dan daerah. Petunjuk pelaksanaan penilaian prestasi kerja ini sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Harapannya dengan penilaian prestasi kerja ini dapat memotivasi pegawai dan memberikan penilaian yang lebih obyektif terhadap kinerja masing-masing pegawai pada instansi-instansi pemerintah. Disisi lain, untuk meningkatkan pengelolaan kepegawaian (manajemen PNS), BKN telah berupaya membuat peraturan-peraturan terkait dengan manajemen PNS, sebagai pedoman dalam pengelolaan kepegawaian nasional. Adanya peraturan-peraturan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian yang dilakukan pengelola kepegawaian di instansi pusat maupun daerah.

c. Bidang Layanan Kepegawaian

Dalam bidang layanan kepegawaian, terutama dalam meningkatkan mutu layanan kepegawaian, BKN telah menerapkan Standar Manajemen Mutu ISO 9001-2008 terhadap layanan kepegawaian. Ini merupakan salah satu upaya dalam mewujudkan kualitas pelayanan yang prima, cepat, tepat, murah dan transparan. Di samping itu, telah dilakukan peningkatan layanan kepegawaian berbasis teknologi informasi dengan menerapkan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK On-Line) yang terintegrasi pada seluruh instansi pusat dan daerah, sehingga pelayanan menjadi lebih cepat, tepat, transparan, efektif, dan efisien.

d. Bidang Informasi Kepegawaian

Terkait bidang informasi kepegawaian, BKN telah membangun dan mengembangkan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi pada seluruh instansi pusat dan daerah melalui penggunaan aplikasi SAPK dalam pelayanan kepegawaian. Sementara itu, untuk meningkatkan kualitas pengelolaan arsip kepegawaian dilakukan dengan

menerapkan digitalisasi tata naskah kepegawaian yang didukung oleh *Document Management System* (DMS).

e. Bidang Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian

Dalam bidang pengawasan dan pengendalian kepegawaian, BKN melaksanakan perumusan kebijakan pengawasan dan pengendalian kepegawaian dan melakukan tindakan korektif terhadap pelanggaran peraturan kepegawaian. Di samping itu, untuk mendukung program pengawasan dan pengendalian kepegawaian juga dilakukan kegiatan teknis seperti, sosialisasi dan bimbingan teknis peraturan perundang-undangan kepada seluruh instansi pemerintah pusat dan daerah.

**Tabel 1.2 Kinerja Badan Kepegawaian Negara Renstra 2010-2014**

NO	SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA UTAMA	REALISASI				
			2010	2011	2012	2013	2014
1	Meningkatkan efektivitas sistem perencanaan dan pengembangan kepegawaian	% instansi pemerintah yang menerapkan kebijakan penataan kepegawaian ( <i>rightsizing</i> ) di lingkungannya	NA	NA	40%	76%	80%
		% instansi pemerintah yang menerapkan standar kompetensi jabatan di lingkungannya	6,10%	7,33%	8,67%	28%	5%
		% instansi pemerintah yang menerapkan penilaian kompetensi PNS dalam pengembangan karir kepegawaian di lingkungannya	10,40%	11,24%	13,22%	16,33%	18,5%
		% instansi pemerintah yang menghitung kebutuhan formasi PNS dengan tepat sesuai NSP	18,40%	26,60%	32,67%	71,33%	50%
2	Meningkatkan sistem pembinaan kinerja yang optimal	Jumlah instansi pemerintah yang telah memanfaatkan sistem rekrutmen dan promosi dengan menggunakan alat bantu computer (CAT)	10 instansi	17 instansi	59 instansi	73 instansi	349 instansi
		Jumlah pertimbangan pengangkatan jabatan fungsional analis kepegawaian	185 analis	227 analis	348 analis	770 analis	550 analis
3	Meningkatkan kualitas rumusan perundang-undangan kepegawaian	Jumlah rumusan peraturan perundang-undangan yang diselesaikan	22 naskah	39 naskah	27 naskah	33 naskah	26 naskah
4	Meningkatkan pelayanan kepegawaian berbasis teknologi	Indeks kepuasan instansi/PNS terhadap pelayanan kepegawaian	75,68 (Baik)	79,65 (Baik)	80,94 (Baik)	83,09 (Sangat Baik)	84,48 (Sangat Baik)

	informasi						
5	Meningkatkan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi	% database PNS yang akurat dan terkini berdasarkan data pokok kepegawaian	60,27%	67,35%	75,15%	82,00%	87,63%
		% instansi pemerintah yang telah terintegrasi dengan sistem aplikasi pelayanan kepegawaian (SAPK)	20,44%	98,00%	98,39%	98,89%	99,80%
		% instansi/ stakeholders yang telah menggunakan sistem KPE	41,73%	52,87%	83,14%	90,30%	88,42%
6	Meningkatkan efektivitas sistem pengawasan dan pengendalian kepegawaian	% penurunan tingkat pelanggaran terhadap pelaksanaan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian	19,00%	26,70%	31,80%	35,3%	32,70%
7	Meningkatkan efektivitas koordinasi perencanaan program, sumber daya, serta pengelolaan administrasi	Hasil evaluasi terhadap implementasi SAKIP BKN	C (48,53)	CC (52,83)	CC (54,59)	CC (60,23)	B (65,07)
		Opini BPK terhadap laporan keuangan BKN	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
		% penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi	45%	50%	60%	90%	100%
		% pemenuhan sarana operasional kantor sesuai standar	100%	100%	100%	99,70%	89,91%
		Indeks kepuasan publik terhadap ketersediaan layanan informasi BKN	Cukup	Baik	Baik	Baik	Sangat Baik
8	Meningkatkan pemenuhan standard dan mutu sarana prasarana kantor	Indeks kepuasan pegawai terhadap sarana dan prasarana kantor yang tersedia	Cukup	Cukup	Baik	Baik	Baik
		% pemenuhan standar sarana dan prasarana	60%	65%	70%	72%	100%

Sumber: LAKIP BKN tahun 2014

### 1.1.3.1 Meningkatnya Efektivitas Sistem Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian

#### a. Persentase instansi Pemerintah yang menerapkan kebijakan penataan PNS (*rightsizing*) di lingkungannya

Kegiatan Penataan (*rightsizing*) terhadap PNS dilakukan berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 37 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan PNS. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang lengkap dan valid meliputi data kelembagaan, jabatan struktural, jabatan non struktural (Jabatan Fungsional Umum dan Jabatan Fungsional Tertentu), tenaga Guru, dan tenaga kesehatan. Selain itu, melalui kegiatan tersebut dapat diperoleh data jumlah sarana pendidikan, rombongan belajar, siswa dan jam wajib mata

pelajaran per minggu untuk menghitung kebutuhan Guru serta data jumlah sarana pelayanan kesehatan berdasarkan tipe untuk menghitung kebutuhan PNS pada sarana pelayanan kesehatan.

Tujuan dari kegiatan pemetaan dan penataan PNS ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui data struktur jabatan pada Instansi Daerah;
- 2) Untuk mengetahui jumlah kualitas, komposisi dan distribusi pegawai yang ada pada setiap unit organisasi (Satuan Kerja Perangkat Daerah);
- 3) Sebagai dasar untuk melaksanakan penghitungan kebutuhan PNS pada Instansi Pemerintah yang memiliki pola yang sama.

Manfaat dari pemetaan dan penataan ini adalah sebagai berikut:

- 1) Ketersediaan jumlah pegawai yang tepat dalam melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan secara efektif dan efisien,
- 2) Sebagai bahan untuk menentukan kebijakan perencanaan pegawai,
- 3) Sebagai bahan dalam menyusun anggaran belanja pegawai.

Adapun kriteria yang digunakan untuk menentukan Instansi dalam kegiatan penataan PNS adalah sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan penghitungan kebutuhan PNS dibandingkan dengan jumlah pegawai yang ada (*Bezetting*).
- 2) Pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja.
- 3) Penyusunan peta jabatan dan proyeksi kebutuhan pegawai selama 5 tahun kedepan.
- 4) Penyusunan rencana redistribusi PNS.
- 5) Proporsi belanja pegawai, diatas dan dibawah 50% dari APBD.

Untuk mengukur sasaran dari kegiatan pemetaan dan penataan PNS diwujudkan melalui salah satu indikator kinerja utama, yaitu Persentase instansi pemerintah yang menerapkan kebijakan penataan kepegawaian (*rightsizing*) di lingkungannya. Di tahun 2014, BKN menargetkan persentase instansi pemerintah yang menerapkan kebijakan penataan kepegawaian (*rightsizing*) di lingkungannya sebesar 80% instansi dari 600 instansi yang ada. Dari target

tersebut, BKN telah berhasil mencapai target dengan terealisasikannya 80% instansi yang telah menerapkan kebijakan penataan kepegawaian di tahun 2014.

**b. Persentase instansi Pemerintah yang menerapkan standar kompetensi jabatan di lingkungannya**

Salah satu tantangan penting untuk mewujudkan aparatur negara (birokrasi) yang berkualitas adalah membangun sosok PNS yang profesional. Peningkatan profesionalisme PNS merupakan upaya perbaikan dinamis dan berkelanjutan, sejalan dinamika masyarakat dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pembinaan profesionalisme PNS tersebut dilakukan dengan berbasis pada upaya peningkatan kemampuan atau kompetensi dalam menjalankan tugas dan fungsi yang diemban.

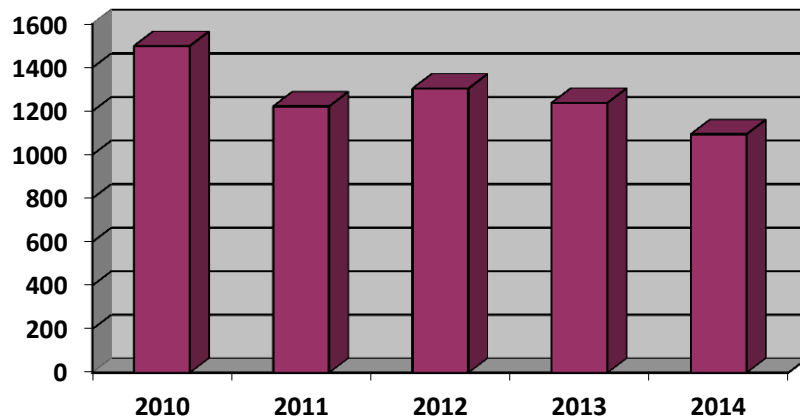
Dalam pembinaan profesionalisme PNS, salah satunya adalah dengan menentukan ukuran yang jelas tentang aspek-aspek kemampuan kerja PNS yang diperlukan dalam setiap jabatan yang diembannya. Dalam kaitan ini, tuntutan terhadap kompetensi pegawai yang dibutuhkan yang merujuk kepada tugas dan fungsi organisasi belum terstandar di lingkungan PNS tersebut.

Untuk mempercepat implementasi penyusunan standar kompetensi manajerial maupun standar kompetensi teknis di lingkungan Instansi Pusat maupun Daerah, BKN telah melakukan penyusunan standar kedua jenis kompetensi tersebut. Standar kompetensi manajerial disusun dengan berpedoman pada Peraturan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2013 dan standar kompetensi teknis PNS disusun sesuai dengan Peraturan Kepala BKN Nomor 8 Tahun 2013. Dengan tersusunnya modul ini diharapkan dapat memudahkan setiap instansi dalam menyusun Standar Kompetensi Manajerial dan Standar Kompetensi teknis di instansinya.

**c. Persentase instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian kompetensi PNS dalam pengembangan karier kepegawaian di lingkungannya**

Sejak tahun 2010 sampai dengan tahun 2014, BKN telah melakukan penilaian kompetensi dan pemetaan potensi terhadap PNS dari berbagai instansi sebanyak 6.362 PNS dengan komposisi pertahunnya dapat dilihat pada gambar

**Gambar 1.2 Penilaian Kompetensi dan Pemetaan Potensi PNS**



Sumber : LAKIP BKN 2010-2014

Untuk mendukung dan meningkatkan indikator kinerja terhadap program tersebut, BKN telah melakukan beberapa hal:

- 1) Melakukan pengembangan metode penilaian kompetensi;
- 2) Membentuk jabatan fungsional Assessor SDM Aparatur;
- 3) Menyusun modul/ kurikulum pendidikan dan pelatihan jabatan fungsional assessor untuk pengangkatan pertama;
- 4) Pembangunan *Leadership Development*;
- 5) Peningkatan kompetensi SDM *Assessment Center*; dan
- 6) Melakukan seminar nasional *Assessment Center*.

Sesuai dengan rencana aksi Strategi Nasional Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi Tahun 2013, BKN telah menetapkan target sebesar 690 untuk calon pejabat struktural dengan menggunakan metode *assessment center* di seluruh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Dari target tersebut, telah tercapai sebesar 787 pegawai atau sebesar 113,6 %. Beberapa kendala yang dihadapi terkait penerapan penilaian kompetensi PNS dalam pengembangan karir pegawai di instansi pemerintah, antara lain:

- 1) Dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2014, Pusat Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Puspenkom ASN) BKN hanya mengandalkan permintaan dari instansi lain, sehingga capaiannya tergantung dari pihak eksternal. Terkait hal ini, mulai tahun 2015 BKN mengalokasikan biaya

untuk penilaian potensi dan kompetensi bagi instansi lain dengan target yang telah ditetapkan.

- 2) Komitmen pimpinan instansi, baik di pusat maupun daerah, yang belum mau dan mampu menyelenggarakan penilaian potensi dan kompetensi untuk pengembangan karir PNS maupun sebagai dasar dalam pengangkatan PNS dalam jabatan struktural. Hal ini lebih didasarkan atas pembiayaan penilaian potensi dan kompetensi PNS melalui assesment centre yang dinilai cukup besar, sehingga banyak instansi pemerintah pusat dan daerah yang belum mampu menyelenggarakannya.

**d. Persentase instansi Pemerintah yang menghitung kebutuhan formasi PNS dengan tepat sesuai Norma Standar Prosedur (NSP)**

Berkenaan dengan penetapan jumlah PNS di Indonesia, BKN melakukan kegiatan analisis kebutuhan pegawai yang didasarkan pada data peta jabatan, profil daerah, jumlah penduduk, luas wilayah/teritorial, daerah tertinggal, daerah pemekaran, unit organisasi baru dan anggaran belanja pegawai. Selanjutnya, pemberian pertimbangan formasi PNS Instansi Pusat dan Daerah didasarkan pada syarat yang harus dipenuhi, yaitu analisis jabatan, analisis beban kerja, peta jabatan dan redistribusi serta penyusunan proyeksi kebutuhan PNS selama lima tahun kedepan.

Berdasarkan hasil penghitungan jumlah kebutuhan PNS yang disampaikan oleh Instansi Daerah, BKN melaksanakan kegiatan verifikasi dan validasi hasil penghitungan jumlah kebutuhan PNS. Kegiatan ini merupakan langkah strategis dan sebagai tolak ukur dalam penentuan jumlah kebutuhan PNS yang tepat. Selain itu, kegiatan dimaksud adalah sebagai landasan dalam memberikan tanggapan kepada berbagai pihak termasuk lembaga legislatif atas fenomena jumlah pegawai yang ideal. Hasil penghitungan kebutuhan PNS yang tepat dapat digunakan untuk penataan PNS (*rightsizing*) secara menyeluruh dan untuk penyempurnaan sistem prosedur kerja dan manajemen lainnya, meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pengembangan PNS, baik dari sisi kelembagaan, ketatalaksanaan kepegawaian maupun *business process* secara konsisten dan berkesinambungan.

Pada tahun 2014, persentase instansi pemerintah yang menghitung kebutuhan formasi PNS dengan tepat sesuai dengan norma, standar dan prosedur, ditargetkan 50% dari 616 instansi. Dengan target tersebut, BKN telah merealisasikan sebanyak 77 instansi pusat dan 539 instansi daerah. Dengan demikian di tahun 2014 BKN berhasil mencapai target realisasi sebesar 50% instansi atau terdapat 316 instansi yang telah melaksanakan penghitungan kebutuhan formasi PNS sesuai norma, standar, dan prosedur.

#### **1.1.3.2 Meningkatnya Sistem Pembinaan Kinerja yang Optimal**

##### **a. Jumlah instansi pemerintah yang telah memanfaatkan sistem rekrutmen dan promosi dengan menggunakan alat bantu computer (CAT)**

Dalam rangka mewujudkan profesionalitas PNS, Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah menetapkan beberapa perubahan dalam manajemen PNS. Perubahan tersebut membawa konsekuensi bahwa setiap instansi pemerintah dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (PNS) yang berintegritas dan profesional. Profesionalitas PNS antara lain dimulai dari proses rekrutmen. Proses rekrutmen dimulai dari mencari dan menemukan pelamar yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan karakteristik pribadi (kognitif maupun non kognitif) yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatan. Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu fungsi manajemen PNS yang strategis.

Melalui rekrutmen yang obyektif, transparan, dan akuntabel diharapkan dapat diperoleh PNS yang berkualitas, yang mampu melaksanakan tugas secara professional. Metode yang telah dan akan terus dikembangkan oleh BKN dalam proses rekrutmen dan seleksi adalah sistem rekrutmen berbasis kompetensi dengan CAT (*Computer Assisted Test*), yang merupakan penyempurnaan dari sistem rekrutmen yang selama ini berlaku, yang didasarkan atas Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2013 tentang Perubahan kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2000 tentang Pengadaan PNS. Dengan metode ini diharapkan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi berlangsung secara adil bagi peserta tes, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Penyelenggaraan

rekrutmen dan seleksi dengan menggunakan CAT ini selain digunakan dalam seleksi CPNS, juga dapat dimanfaatkan dalam proses seleksi untuk pengangkatan dalam jabatan struktural maupun jabatan fungsional tertentu.

Pada tahun 2014 BKN menargetkan untuk memfasilitasi pelaksanaan seleksi CPNS Tahun 2014 pada 70 (tujuh puluh) instansi pusat dan daerah. Dalam pelaksanaannya BKN dapat memfasilitasi pelaksanaan seleksi CPNS Tahun 2014 pada 349 instansi pusat maupun daerah. Capaian kinerja ini meningkat sangat tajam dibandingkan capaian kinerja tahun 2012 yang hanya dapat memfasilitasi 59 instansi dan tahun 2013 sebanyak 73 instansi.

**b. Jumlah pertimbangan pengangkatan jabatan fungsional kepegawaian**

Dalam rangka mewujudkan manajemen kepegawaian yang profesional, maka dibentuk jabatan fungsional kepegawaian yang terdiri dari Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian, Jabatan Fungsional Auditor Kepegawaian dan Jabatan Fungsional Assessor SDM Aparatur. Jabatan fungsional kepegawaian sangat diperlukan oleh instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, disamping jabatan fungsional lain yang ada. Oleh karena itu, perlu dilakukan pembinaan dan pengembangan jabatan fungsional kepegawaian secara kontinu. Pembinaan dan pengembangan jabatan fungsional kepegawaian dimaksudkan agar dapat memperlancar pelaksanaan tugas di bidang manajemen kepegawaian dan pengembangan sistem manajemen kepegawaian, pengawasan dan pengendalian kepegawaian, serta penilaian kompetensi. Untuk itu, BKN sebagai instansi pembina jabatan fungsional kepegawaian mempunyai tanggung jawab dalam pembinaan dan pengembangan jabatan fungsional kepegawaian.

Adapun pembinaan dan pengembangan jabatan fungsional kepegawaian antara lain terdiri dari :

- 1) Uji kompetensi Jabatan Fungsional Kepegawaian;
- 2) Sertifikasi Jabatan Fungsional Kepegawaian;
- 3) Perencanaan pendidikan dan pelatihan Jabatan Fungsional Kepegawaian berbasis *capacity building*;
- 4) Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan fungsional Kepegawaian; dan

5) Pengembangan sistem informasi Jabatan Fungsional Kepegawaian.

#### **1.1.3.3 Meningkatkan Kualitas Rumusan Perundang-Undangan**

##### **a. Jumlah rumusan peraturan perundangan-undangan yang diselesaikan**

Sebelum diberlakukannya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian merupakan kebijakan pemerintah yang disusun dalam bentuk Peraturan Pemerintah (PP), Peraturan Presiden (Perpres), Peraturan Kepala (Perka) BKN, dan termasuk juga Keputusan Kepala (Kepka) BKN. Kebijakan Pemerintah tersebut juga merupakan peraturan pelaksanaan dari Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, dan merupakan instrumen dalam penyelenggaraan manajemen kepegawaian.

Penyusunan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian ini seyogyanya disusun dengan mempertimbangkan perkembangan lingkungan strategis. Terlebih lagi dalam beberapa tahun terakhir ini pemerintah sedang melaksanakan agenda reformasi. Oleh karena itu, dalam penyusunannya harus memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh pada penyelenggaraan manajemen kepegawaian. Disamping itu, dalam penyusunan kebijakan, juga harus dilakukan koordinasi dengan instansi terkait, terutama dalam pembahasan dan harmonisasi mengenai substansi maupun konstruksi peraturan perundang-undangan, agar dapat dihasilkan suatu kebijakan yang lengkap dan berkualitas.

Berkenaan dengan hal di atas, BKN telah menyusun berbagai peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian yang diharapkan dapat mewujudkan PNS yang berkualitas dan memiliki kemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan serta bersih dan bebas dari KKN. Rumusan kebijakan yang diselesaikan BKN dan telah ditetapkan menjadi peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian sejak tahun 2013 adalah sebagai berikut:

## **1) Bidang Perencanaan dan Pengadaan PNS**

- a. Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS;
- b. Perka BKN Nomor 16 Tahun 2013 tentang Pemberian Seri, Kode dan Nomor Karpeg PNS, Karir PNS dan Karsu PNS;
- c. Perka BKN Nomor 3 tahun 2014 tentang Pedoman Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara;
- d. Perka BKN Nomor 17 Tahun 2014 tentang Pembentukan Kantor Regional XIII dan XIV Badan Kepegawaian Negara;
- e. Perka BKN Nomor 20 Tahun 2014 tentang Pembentukan Kantor Regional XIII dan XIV Badan Kepegawaian Negara;
- f. Perka BKN Nomor 29 Tahun 2014 tentang Standar Operasional Prosedur Pelaksanaan Tes Kompetensi Dasar Dengan *Computer Assisted Test* Untuk Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Dari Pelamar Umum Tahun 2014;
- g. Perka BKN Nomor 38 Tahun 2014 tentang Standar Operasional Prosedur Pemeriksaan Fisik Barang Persediaan di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara.

## **2) Bidang Penggajian dan Tunjangan**

- a. PP Nomor 22 Tahun 2013 tentang Peraturan Gaji PNS;
- b. PP Nomor 23 Tahun 2013 tentang Peraturan Gaji Anggota TNI;
- c. PP Nomor 24 Tahun 2013 tentang Peraturan Gaji Anggota Kepolisian Negara RI;
- d. PP Nomor 25 Tahun 2013 tentang Penetapan Pensiun Pokok Pensiunan PNS dan Janda/Dudanya;
- e. PP Nomor 26 Tahun 2013 tentang Penetapan Pensiun Pokok Purnawirawan;
- f. PP Nomor 27 Tahun 2013 tentang Penetapan Pensiun Pokok Purnawirawan Warakawuri Duda Tunjangan Anak Yatim Piatu Anggota Polri;

- g. PP Nomor 28 Tahun 2013 tentang Pemberian Tunjangan Kehormatan Kepada Bekas Anggota KNIP dan Janda/Dudanya;
- h. PP Nomor 29 Tahun 2013 tentang Pemberian Tunjangan Perintis Pergerakan Kebangsaan Kemerdekaan;
- i. PP Nomor 30 Tahun 2013 tentang Pemberian Tunjangan Veteran Kepada Veteran RI;
- j. PP Nomor 48 Tahun 2013 tentang Pemberian Gaji, Pensiun Tunjangan Bulan ke-13 dalam TA 2012 Kepada Pegawai Negeri, Pejabat Negara dan Penerima Pensiun;
- k. Perpres Nomor 44 Tahun 2013 tentang Penyesuaian Gaji Pokok PNS menurut PP Nomor 22 Tahun 2013;
- l. Perka BKN Nomor 15 Tahun 2013 tentang Juknis Penetapan Pensiun Pokok Pensiun PNS dan Janda/Dudanya;
- m. Perka BKN Nomor 20 Tahun 2013 tentang Ketentuan Teknis Pelaksanaan Perpres Nomor 44 Tahun 2013 tentang Penyesuaian Gaji Pokok PNS menurut PP Nomor 22 Tahun 2013;
- n. Perka BKN Nomor 30 Tahun 2013 tentang Petunjuk Teknis Reviu Laporan Keuangan di Lingkungan BKN;
- o. Perka BKN Nomor 18 Tahun 2014 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Bulan Ketiga Belas di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara Tahun 2014;
- p. Perka BKN Nomor 27 Tahun 2014 tentang Ketentuan Teknis Pelaksanaan Peraturan Presiden nomor 73 Tahun 2014 tentang Penyesuaian Gaji Pokok PNS Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 2013 ke Dalam Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 34 Tahun 2014.

### **3) Bidang Pembinaan dan Pengembangan Karir PNS**

- a. Perka BKN Nomor 2 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Perka BKN Nomor 11 Tahun 2011 tentang Pakaian Seragam Kerja bagi PNS di lingkungan BKN;

- b. Perka BKN Nomor 3 Tahun 2013 tentang Kamus Jabatan Fungsional Umum PNS;
- c. Perka BKN Nomor 4 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Auditor Kepegawaian dan Angka Kreditnya;
- d. Perka BKN Nomor 5 Tahun 2013 tentang Perubahan ke 3 (tiga) Atas Perka BKN Nomor 19 Tahun 2006 tentang Organisasi Tata Kerja BKN;
- e. Perka BKN Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Stándar Kompetensi Manajerial PNS;
- f. Perka BKN Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Stándar Kompetensi Teknis PNS;
- g. Perka BKN Nomor 10 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Perka BKN Nomor 25 Tahun 2010 tentang Jabatan di lingkungan BKN;
- h. Perka BKN Nomor 13 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Perka BKN Nomor 26 Tahun 2010 tentang Uraian Tugas Jabatan Fungsional Umum di lingkungan BKN;
- i. Perka BKN Nomor 21 Tahun 2013 tentang Status Kepegawaian PNS Kemenhub pada UPT Dirjen Perhubungan Udara dan yang diperbantukan pada PT. Angkasa Pura I dan II yang diperbantukan pada Perum LPPNPI;
- j. Perka BKN Nomor 22 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Pengembangan PNS;
- k. Perka BKN Nomor 23 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyelenggaraan Diklat Fungsional Assessor SDM Aparatur;
- l. Perka BKN Nomor 24 Tahun 2013 tentang Stándar Kompetensi Jabatan Fungsional Assessor SDM Aparatur;
- m. Perka BKN Nomor 25 Tahun 2013 tentang Pedoman Pemberian Persetujuan Teknis KP Reguler PNS untuk menjadi Pembina Tk.I golru IV/b kebawah;
- n. Perka BKN Nomor 27 Tahun 2013 tentang Perubahan Kedua Atas Perka BKN Nomor 25 Tahun 2010 tentang Jabatan di lingkungan BKN;
- o. Perka BKN Nomor 29 Tahun 2013 tentang Pedoman Kerjasama Antar Lembaga di lingkungan BKN;

- p. Perka BKN Nomor 31 Tahun 2013 tentang Petunjuk Teknis Evaluasi SAKIP di lingkungan BKN;
- q. Perka BKN Nomor 1 Tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB Nomor 32 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Statistisi dan Angka Kreditnya [perbersama];
- r. Perka BKN Nomor 2 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penyesuaian/Impassing Jabatan Fungsional Auditor Kepegawaian;
- s. Perka BKN Nomor 4 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB Nomor 32 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Pemeriksa Perlindungan Varietas Tanaman dan Angka Kreditnya [Perbersama];
- t. Perka BKN Nomor 5 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB Nomor 27 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Penyuluh Kehutanan dan Angka Kreditnya [perbersama];
- u. Perka BKN Nomor 6 tahun 2014 tentang Pedoman Penyusunan Formasi Jabatan Fungsional Assessor Sumber Daya Manusia Aparatur;
- v. Perka BKN Nomor 7 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB Nomor 25 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Analis Pasar Hasil Perikanan dan Angka Kreditnya [perbersama];
- w. Perka BKN Nomor 8 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 38 tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Pembina Jasa Konstruksi dan Angka Kreditnya [perbersama];
- x. Perka BKN Nomor 9 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 26 tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Pemeriksa Paten dan Angka Kreditnya [perbersama];
- y. Perka BKN Nomor 10 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 34 tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Pemeriksa Merek dan Angka Kreditnya [perbersama];
- z. Perka BKN Nomor 11 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 34 tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Pemeriksa Desain Industri dan Angka Kreditnya [perbersama];

- aa. Perka BKN Nomor 12 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 3 tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Penyuluh Hukum dan Angka Kreditnya [perbersama];
- bb. Perka BKN Nomor 13 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 7 tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Analis Keimigrasian dan Angka Kreditnya [perbersama];
- cc. Perka BKN Nomor 14 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 8 tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Pemeriksa Keimigrasian dan Angka Kreditnya [perbersama];
- dd. Perka BKN Nomor 15 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 13 tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Pembimbing Kesehatan Kerja dan Angka Kreditnya [perbersama];
- ee. Perka BKN Nomor 16 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 45 tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Analis Kebijakan dan Angka Kreditnya [perbersama];
- ff. Perka BKN Nomor 19 tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara;
- gg. Perka BKN Nomor 21 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 29 tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Radiografer dan Angka Kreditnya [perbersama];
- hh. Perka BKN Nomor 22 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 30 tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Perekam Medis dan Angka Kreditnya [perbersama];
- ii. Perka BKN Nomor 23 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 28 tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Teknisielektromedis dan Angka Kreditnya [perbersama];
- jj. Perka BKN Nomor 24 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 17 tahun 2013 Sebagaimana Telah Diubah Dengan Permenpan dan RB Nomor 46 Tahun 2013 Tentang Jabatan Fungsional Dosen dan Angka Kreditnya [perbersama];

- kk. Perka BKN Nomor 28 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 5 tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Pengantar Kerja dan Angka Kreditnya [perbersama];
- ll. Perka BKN Nomor 31 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 5 tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Pengantar Kerja dan Angka Kreditnya [perbersama];
- mm. Perka BKN Nomor 32 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 9 tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Pustakawan dan Angka Kreditnya [perbersama];
- nn. Perka BKN Nomor 33 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 2 tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Pranata Nuklir dan Angka Kreditnya [perbersama];
- oo. Perka BKN Nomor 34 tahun 2014 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 67 Tahun 2006 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya;
- pp. Perka BKN Nomor 35 tahun 2014 tentang Perubahan Atas Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2009 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Analis Kepegawaian;
- qq. Perka BKN Nomor 36 tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara;
- rr. Perka BKN Nomor 37 tahun 2014 tentang Ketentuan Pelaksanaan Permenpan dan RB nomor 10 tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional *Rescuer* dan Angka Kreditnya.

#### **4) Bidang Pemberhentian dan Pensiun**

- a. Perka BKN Nomor 26 Tahun 2013 tentang Pedoman pemberhentian dan pemberian pensiun PNS yang mencapai BUP yang akan diberhentikan dalam Pangkat Pembina Tk I golongan Ruang IV/b ke bawah;
- b. Perka BKN Nomor 25 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penetapan Pensiun Pokok Pensiunan Pegawai Negeri Sipil dan Janda/Dudanya;

- c. Perka BKN Nomor 30 Tahun 2014 tentang Penetapan Kode Pengenal Kantor Bayar Keputusan Penyesuaian Pensiun Pokok Pensiunan PNS dan Janda/Dudanya, serta Pensiun Orang Tua Dari Pegawai yang Tewas dan Tidak Meninggalkan Isteri/Suami atau Anak.

Dengan ditetapkannya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, maka semua peraturan tentang manajemen Pegawai Negeri Sipil harus mengacu pada Undang-undang tersebut. Pada pasal 134 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 disebutkan bahwa Peraturan Pelaksanaan dari undang-undang tersebut harus ditetapkan paling lama 2 tahun terhitung sejak undang-undang ini diundangkan (tanggal 15 Januari 2014). Di tahun 2014 hanya 1 (satu) PP yaitu Nomor 21 Tahun 2014 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Yang Mencapai Batas Usia Pensiun Bagi Pejabat Fungsional yang telah ditetapkan oleh Pemerintah.

#### **1.1.3.4 Meningkatkan Pelayanan Kepegawaian Berbasis Teknologi Informasi**

##### **a. Indeks kepuasan instansi/PNS terhadap pelayanan kepegawaian**

Indikator ini mencerminkan tingkat kepuasan pelanggan (unit pengelola kepegawaian) terhadap pelayanan kepegawaian yang diberikan BKN, yang meliputi pelayanan pengadaan kepegawaian, pelayanan kepangkatan dan mutasi lainnya, pelayanan pensiun PNS, dan pelayanan penetapan Status dan Kedudukan Kepegawaian. Secara berurutan, pencapaian target indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan kepegawaian adalah sebagai berikut:

- Pada tahun 2010, target indeks kepuasan masyarakat bidang pelayanan kepegawaian adalah 76 dengan realisasi capaian 75,68 (kategori baik).
- Pada tahun 2011, target indeks kepuasan masyarakat bidang pelayanan kepegawaian adalah 76 dengan realisasi capaian 79,65 (katagori baik).
- Pada tahun 2012 dari target indek kepuasan masyarakat 79 dengan realisasi capaian 80,94 (katagori baik).
- Pada tahun 2013 ditetapkan target indeks kepuasan masyarakat sebesar 82 dengan realisasi capaian sejumlah 83.09 (katagori sangat baik).

- Pada tahun 2014 capaian lebih meningkat lagi menjadi 84,48 (katagori sangat baik) dari target 86.

Dari hasil penilaian responden tersebut terdapat 2 parameter yang memperoleh skor tertinggi yaitu parameter P9 (Kesopanan dan keramahan petugas), dan parameter P6 (Kemampuan petugas dalam memberikan pelayanan). Secara umum tingkat capaian tersebut bila dilihat dari tahun ke tahun menunjukkan peningkatan (perbaikan), namun dari sisi lain masih terdapat 1 (satu) penilaian yang mendapat skor terendah, yakni pada parameter P10 (Ketepatan pelaksanaan terhadap jadwal waktu pelayanan) secara kualitas penilaiannya masih dalam kategori baik. Untuk memperbaiki hasil penilaian masyarakat pada parameter P 10, pada tahun Anggaran 2015 dan seterusnya diupayakan perbaikan terhadap penetapan pertimbangan kenaikan pangkat dan mutasi serta penetapan pensiun PNS golongan ruang IV/b kebawah secara langsung sebagai amanah dari Perka BKN No 25 Tahun 2013 dan Perka BKN Nomor 26 Tahun 2013.

#### **1.1.3.5 Meningkatkan Sistem Informasi Kepegawaian yang Terintegrasi**

##### **a. Persentase database PNS yang akurat dan terkini berdasarkan data pokok pegawai**

Indikator Persentase database PNS yang akurat dan terkini dimaksudkan untuk melihat tingkat akurasi data pokok PNS. Untuk mencapai hal tersebut telah dilakukan peremajaan atau penambahan data dilakukan secara terus menerus sampai dengan akhir tahun 2014. Indikator tersebut sangat ditentukan dengan perubahan jumlah data kepegawaian yang dilakukan oleh BKN dan instansi pusat/daerah secara terintegrasi dengan database kepegawaian di BKN.

Dengan penerapan *National Civil Service Information System* (NCSIS) dan sistem aplikasi SAPK dimungkinkan updating data yang dilakukan oleh unit kepegawaian/BKD yang secara otomatis akan meng-update database PNS. Dengan demikian, BKN sebagai instansi pengelola manajemen kepegawaian di Indonesia sebagaimana diamanatkan dalam Undang- undang nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN akan memiliki database PNS yang akurat dan mutakhir.

Pada tahun 2014 ditargetkan sebesar 90,00% data PNS menjadi akurat dan terkini. Persentase ini didasarkan dari target akurasi data yang dilakukan oleh instansi selama tahun 2014, Namun, realisasi persentasenya hanya sebesar 87,63%. Dengan demikian capaian kinerja pada indikator ini mencapai 97,37%. Rendahnya tingkat akurasi data ini dikarenakan tingkat partisipasi dan keaktifan instansi pusat dan daerah dalam melakukan peremajaan data PNS-nya.

**b. Persentase Instansi Pemerintah yang telah terintegrasi dengan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK)**

BKN menyadari pentingnya Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian secara terpadu (*unified system*) untuk mengurangi proses birokrasi yang panjang dalam pelayanan bidang kepegawaian, sekaligus menghilangkan duplikasi sistem dan data kepegawaian, sehingga pelayanan kepegawaian akan lebih efektif dan efisien. Untuk itu, perlu adanya penerapan suatu sistem yang secara terintegrasi dapat mendukung pelaksanaan pelayanan kepegawaian melalui pengembangan sistem informasi kepegawaian berbasis teknologi informasi. Selanjutnya, hal tersebut dilakukan melalui pengelolaan *database* kepegawaian dan Pengembangan Sistem Aplikasi Kepegawaian berbasis Teknologi Informasi.

Dalam kaitan di atas, untuk penetapan indikator Persentase Instansi Pemerintah yang telah terintegrasi dengan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) adalah dimaksudkan untuk peningkatan pelayanan di bidang kepegawaian berbasis teknologi informasi. Untuk itu, pendekatan dalam pengukuran perencanaan kinerja indikator ini diwakilkan oleh persentase dari jumlah instansi pusat dan daerah yang telah menerapkannya, baik menggunakan jaringan komunikasi data tertutup dengan menggunakan VPN-IP maupun jaringan publik dari keseluruhan instansi.

Pada tahun 2014 seluruh pelayanan kepegawaian seperti usulan kenaikan pangkat, usulan pensiun dan usulan penetapan NIP telah dilakukan secara *online* dari seluruh instansi baik instansi pusat maupun daerah. Pada tahun tersebut ditargetkan sebesar 100,00% instansi pusat/daerah yang telah terintegrasi dengan jaringan komunikasi data BKN. Namun, realisasi persentase instansi yang

telah terintegrasi baru mencapai 99,80%. Hal ini dikarenakan masih adanya wilayah kabupaten dan kota yang belum memiliki jalur komunikasi data yang baik. Dalam pengembangannya, sistem informasi kepegawaian yang berbasis pada aplikasi web tersebut telah diiringi dengan peningkatan *hardware* dan sistem keamanan pada jalur komunikasi datanya. Harapannya sistem informasi tersebut dapat diakses dengan menggunakan jalur komunikasi data publik.

**c. Persentase Instansi Pemerintah/*stakeholders* yang telah menggunakan Sistem KPE**

Indikator Persentase instansi pemerintah (*stakeholders*) yang telah menggunakan sistem Kartu Pegawai Elektronikk (KPE) merupakan ukuran telah diterapkannya KPE yang telah diterbitkan oleh BKN oleh instansi pemerintah. Pendekatan pengukuran indikator ini didasarkan pada jumlah instansi yang telah dilakukan pendataan sistem biometrik PNS dan penerbitan KPE serta jumlah PNS yang telah memiliki KPE. Namun, dalam pemanfaatannya KPE masih terbatas pada fungsi perbankan yang didukung oleh seluruh bank pembayar gaji PNS disetiap instansi pemerintah.

Berdasarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 7 Tahun 2008 tentang KPE, disebutkan bahwa fungsi KPE antara lain: sebagai pengganti Karpeg, sebagai alat otentifikasi layanan Tunjangan Hari Tua (THT) bagi PNS dan Pensiun, Pelayanan Fasilitas Tabungan Perumahan dan merupakan Dompot Elektronik (*e-wallet*) atau Kartu ATM.

Dari target sebesar 98,50% yang ditetapkan untuk persentase *stakeholders* yang telah menggunakan sistem KPE dari jumlah PNS yang telah memiliki KPE serta keseluruhan *stakeholder* yang berjumlah 629 pada tahun 2014 yang terdiri dari instansi pusat/daerah, *stakeholder* lain (Taspen, Askes dan Bapertarum) dan perbankan baik bank nasional maupun bank daerah, telah terealisasi 88,42% atau pencapaian kinerja sebesar 89,74%.

**1.1.3.6 Meningkatkan Efektivitas Sistem Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian**

**a. Persentase penurunan tingkat pelanggaran terhadap pelaksanaan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian**

Peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian menjadi dasar dan acuan bagi Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) untuk menyelenggarakan manajemen kepegawaian dan pembinaan karier PNS, serta menjamin bahwa PPK benar-benar melaksanakan norma, standard dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian. Pelanggaran terhadap norma, standard dan prosedur yang dilakukan PPK dapat diketahui dari pengaduan kasus-kasus kepegawaian yang diterima oleh BKN. Besar kecilnya jumlah pengaduan kasus kepegawaian yang diterima BKN, menjadi tolok ukur efektifitas pelaksanaan pengawasan dan pengendalian peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian terhadap PPK. Oleh karena itu, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian harus dilakukan secara efektif untuk mencegah terjadinya penyimpangan atau pelanggaran terhadap norma, standard dan prosedur yang telah ditetapkan. Untuk meningkatkan efektifitas pengawasan dan pengendalian peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian, kegiatan yang dilaksanakan oleh BKN sebagai berikut:

- 1) Penyelenggaraan pengawasan terhadap implementasi peraturan perundang-undangan bidang kepegawaian.
- 2) Pelaksanaan bimbingan teknis bidang kepegawaian kepada para Pejabat Pembina Kepegawaian baik pusat maupun daerah.
- 3) Bimbingan teknis penyelesaian permasalahan kepegawaian dengan surat menyurat atau secara tertulis.
- 4) Koordinasi penyelesaian permasalahan kepegawaian dengan pengelola kepegawaian dan pengawas internal instansi pusat maupun instansi daerah.

#### **1.1.3.7 Meningkatkan Efektivitas Koordinasi Perencanaan Program, Sumber Daya, serta Pengelolaan Administrasi**

##### **a. Hasil evaluasi terhadap implementasi SAKIP BKN**

Diberlakukannya Inpres Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang diikuti dengan peraturan-peraturan lainnya, dimaksudkan untuk mempercepat penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja

Instansi Pemerintah (SAKIP) secara lebih konsisten. Hal ini dikarenakan arah perkembangan sistem manajemen kinerja dirasakan masih kurang terfokus pada peraturan dan ketentuan yang ada. Untuk itu, beberapa tahun terakhir ini telah dilakukan penilaian terhadap implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) oleh Menteri Negara PAN dan Reformasi Birokrasi. Unsur-unsur yang dinilai dalam implementasi SAKIP ini terdiri dari 5 unsur, yaitu: (1) Perencanaan Kinerja; (2) Pengukuran Kinerja; (3) Pelaporan Kinerja; (4) Evaluasi Kinerja; dan (5) Capaian Kinerja.

Pada tahun 2010, penilaian hasil evaluasi terhadap implementasi SAKIP BKN memperoleh predikat C dengan nilai 48,53. Pada tahun 2011 sampai dengan 2013 BKN mendapatkan predikat yang sama yaitu CC, namun secara kontinyu berhasil meningkatkan nilai, yang semula 52,83 di tahun 2011 menjadi 54,59 di tahun 2012 dan 60,23 di tahun 2013. Sementara itu, pada tahun 2014 BKN berhasil meningkatkan penilaian hasil evaluasi terhadap implementasi SAKIP yaitu 65,07 dengan predikat B dan akan mentargetkan A pada tahun 2015.

**b. Opini BPK terhadap laporan keuangan BKN**

BKN untuk ke 6 (enam) kalinya secara berturut-turut sejak tahun 2009 sampai dengan tahun 2014 telah mencapai kriteria tertinggi dalam hal penilaian laporan keuangan dengan memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari BPK. Capaian opini tertinggi BPK tersebut memiliki pengaruh pada pemberian remunerasi dan pemberian anggaran di lingkungan BKN. Adapun kriteria laporan keuangan berkualitas, yaitu:

- 1) Laporan keuangan telah bebas dari kesalahan-kesalahan atau kekeliruan yang material;
- 2) Laporan keuangan disajikan sesuai dengan SAP yang diterapkan secara konsisten pada laporan sebelum;
- 3) Demikian pula penjelasan yang mencukupi telah disertakan pada catatan atas laporan keuangan tidak terdapat ketidak pastian yang cukup berarti;
- 4) Serta sesuai dengan Undang-undang Nomor 15 tahun 2004 tentang pemeriksaan pengelolaan dan tanggungjawab keuangan negara yaitu :
  - a) Kesesuaian dengan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP);

- b) Kecukupan pengungkapan;
- c) Ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan;
- d) Efektifitas Sistem Pengendalian Internal (SPI).

Atas pencapaian tersebut di atas, pada tahun 2015 BKN merencanakan untuk tetap mempertahankan opini BPK terhadap laporan keuangan BKN yaitu Wajar Tanpa Pengecualian, dengan cara sebagai berikut:

- 1) Melakukan Pembinaan Terus menerus dengan seluruh unit kerja, baik Kantor Pusat maupun Kantor Regional;
- 2) Didukung SDM yang telah Mengikuti Diklat Program Percepatan Akuntabilitas Keuangan Pemerintah ( PPAKP ) dan Lulus dengan mendapat Sertifikat;
- 3) Rekonsiliasi internal Biro Keuangan dengan Biro Umum setiap bulan;
- 4) Rekonsiliasi Biro Keuangan dengan KPPN dan DJPB secara tepat waktu;
- 5) Dilakukan review dengan pengawas internal setiap bulan, Triwulan, Semester dan Tahunan;
- 6) Menyelenggarakan *Inhouse Training* dan mengikuti workshop, sosialisasi tentang Sistem Akuntansi Pemerintah;
- 7) Koordinasi dan kerja sama yang baik dengan Biro Umum berkaitan dengan pencatatan asset;
- 8) Koordinasi dan kerja sama yang baik dengan Biro Perencanaan berkaitan dengan Bagan Akun.

**c. Persentase penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi**

Pada tahun 2014 target penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya adalah sebesar 100%. Target yang maksimal tersebut dimaksudkan untuk memenuhi azas dalam penempatan pegawai, yakni prinsip *“the right man on the right place”*. Prinsip ini menekankan pentingnya ketepatan dalam penempatan pegawai sesuai dengan persyaratan jabatan yang didudukinya. Dengan demikian, pegawai yang ditempatkan pada jabatan yang tepat tersebut dapat bekerja dengan efektif dan efisien untuk organisasi.

Berkenaan dengan hal di atas, BKN telah berupaya dengan melakukan pemetaan terhadap PNS yang dilakukan Assesment Centre di lingkungannya. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui potensi dan kompetensi masing-masing

pegawai, sehingga memudahkan unit pengembangan pegawai dalam menempatkan pegawai pada jabatan atau posisi yang sesuai dengan kompetensinya. Disisi lain, untuk mengoptimalkan kesesuaian penempatan pejabat struktural pada jabatan yang sesuai dengan kompetensinya, maka dilakukan tes kesesuaian jabatan (*job fitting*) yang dilakukan *Assesment Center*.

**d. Persentase pemenuhan sarana operasional kantor sesuai standar**

Sarana operasional kantor meliputi peralatan kerja yang digunakan pegawai, berupa bahan dan peralatan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas yaitu :

- 1) Keperluan sehari-hari perkantoran antara lain: Alat tulis kantor, cetakan formulir, alat rumah tangga kantor, langganan koran, pengiriman surat-surat dinas;
- 2) Jamuan rapat dinas, rapat koordinasi dengan instansi terkait, penambah daya tahan tubuh;
- 3) Biaya scanning dokumen perencanaan keuangan, pelelangan, dan dokumen kepegawaian;
- 4) Pembiayaan Kegiatan pengamanan, pramubakti dan sopir;
- 5) Langganan daya listrik dan telepon serta air;
- 6) Pakaian pegawai, satpam, paramedis;
- 7) Penggantian inventaris lama yang rusak;
- 8) Sewa gudang penyimpanan dokumen keuangan dan pensiun.

Dalam kaitan di atas, BKN telah menyusun draft Pedoman Standar Sarana Prasarana di lingkungan BKN. Hal ini dimaksudkan sebagai acuan bagi unit kerja pengelola asset atau masing-masing unit kerja dalam rangka pemenuhan sarana prasarana yang dibutuhkan untuk mendukung tugas pekerjaannya.

**e. Indeks kepuasan publik terhadap ketersediaan layanan informasi BKN**

Layanan informasi BKN dilakukan oleh Biro Humas BKN, melalui media cetak, media elektronik/teknologi informasi komunikasi (TIK) dan *hotline service* serta layanan penerimaan tamu secara langsung (audiensi), baik secara resmi maupun tidak resmi. Media cetak antara lain berupa buletin/majalah, pamflet, brosur, leaflet, surat edaran, *annual report*, cetak buku publikasi dan jurnal kepegawaian. Adapun TIK yang dimanfaatkan oleh BKN meliputi: website

[www.bkn.go.id](http://www.bkn.go.id), twitter: bkn\_ri, Fans Page Facebook: Badan Kepegawaian Negara 'BKN' Republik Indonesia, TV Informasi, Anjungan Layanan Informasi dan Running Text. Untuk hotline service Humas BKN menggunakan sambungan 021-80882815.

Peningkatan indeks kepuasan publik terhadap ketersediaan layanan informasi disebabkan bertambahnya jenis layanan informasi yang memberikan kemudahan masyarakat dalam mengakses informasi melalui twitter, facebook, diskusi interaktif pejabat BKN melalui televisi, radio dan website serta media cetak Koran dan majalah. Disamping itu, BKN telah membentuk satuan unit PPID (Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi) yang mempunyai tugas dan fungsi memberikan informasi kepada publik.

#### **1.1.3.8 Meningkatkan Pemenuhan Standard dan Mutu Sarana Prasarana Kantor**

##### **a. Indeks kepuasan pegawai terhadap sarana dan prasarana kantor yang tersedia**

Indeks kepuasan pegawai merupakan tingkat apresiasi/pendapat yang dirasakan oleh pegawai terhadap tersedianya sarana kerja (keperluan sehari-hari perkantoran) yang disediakan Biro Umum untuk mendukung penyelesaian pekerjaan pegawai di unit kerjanya. Sedangkan, kepuasan terhadap prasarana kantor adalah pendapat pegawai terhadap tersedianya sarana gedung, perlengkapan meubelair, komputer, suasana ruangan (cahaya, suhu udara, kebersihan, tempat parkir, toilet) yang disediakan Biro Umum.

##### **b. Persentase pemenuhan standar sarana dan prasarana**

Pada tahun 2014, indikator persentase pemenuhan standar sarana dan prasarana mengacu pada Permen Pekerjaan Umum Nomor 45 tahun 2007 tentang Pembangunan Gedung Milik Negara. Target yang ditetapkan di tahun 2014 sebesar 100% dan telah terealisasi sebesar 100%.

#### **1.2. Potensi dan Permasalahan**

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menempatkan posisi BKN kepada peran strategis dalam penyelenggaraan Manajemen ASN. Dengan melakukan sinergi dengan kementerian dan lembaga negara lain, BKN berkomitmen

untuk memajukan dan mengembangkan sistem Manajemen ASN yang efektif dan efisien sebagai pendorong peningkatan profesionalitas aparatur pemerintahan dalam rangka mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas (*service excellent*) dan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Manajemen ASN yang berjalan diharapkan dapat mewujudkan peningkatan profesionalisme aparatur negara dalam mendukung penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan. Melalui proses reformasi birokrasi, BKN terus melakukan inovasi dan terobosan-terobosan melalui program yang efektif dan efisien demi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik untuk mendukung keberhasilan pembangunan nasional di berbagai bidang.

Dalam konteks di atas, seiring dengan program-program yang sedang dan akan dilakukan BKN, masih banyak terdapat permasalahan yang menjadi tantangan dan antisipasi yang harus diselesaikan untuk meningkatkan kinerja birokrasi. Berbagai permasalahan tersebut antara lain:

- a. Masih kurangnya internalisasi paradigma tata kelola pemerintahan yang baik di Instansi Pemerintah. Artinya, perlu adanya peningkatan pemahaman, kesadaran dan kapasitas pelaku pembangunan, khususnya sumber daya manusia aparatur dalam penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik;
- b. Ketersediaan data PNS yang belum lengkap dan terkini (*up to date*) akibat adanya pengalihan kewenangan pembina kepegawaian di daerah. Penambahan PNS melalui penerimaan jalur K1 dan K2 dalam jumlah signifikan dan waktu yang singkat turut mempengaruhi kelengkapan data kepegawaian di BKN.
- c. Masih banyak Instansi Pemerintah yang belum menerapkan Norma Standar dan Prosedur Kepegawaian, seperti :
  - 1) Perencanaan dalam menentukan kebutuhan pegawai belum sepenuhnya dilakukan dengan baik. Hal yang terjadi dalam penentuan kebutuhan pegawai tidak sesuai dengan rasio beban kerja dan kualifikasi jabatan serta penerapan standar kompetensi jabatan di lingkungannya;
  - 2) Penggunaan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK) yang belum optimal;
  - 3) Pengawasan kepegawaian yang belum efektif dan efisien;

- 4) Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi jabatan atau belum diterapkannya dengan menyeluruh sistem merit dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur negara;
  - 5) Penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan yang masih perlu dipertajam. Struktur organisasi pemerintahan cenderung gemuk serta belum dilandasi atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang ada;
  - 6) Kurangnya dukungan standar sarana dan prasarana kepegawaian.
- d. Belum dimilikinya indikator *outcome* atau standar kinerja yang spesifik dan terukur secara kuantitatif, sebagai basis pengukuran kinerja individu maupun unit kerja. Dengan demikian, masih terdapat kelemahan dalam mengukur kinerja seorang PNS maupun kinerja organisasi.

Dalam konteks kewenangan terhadap program dan kegiatan lembaga, terdapat kemungkinan *silo effect* atau tumpang tindih internal dan antar kementerian/lembaga lain. Permasalahan tersebut berkaitan dengan aspek akuntabilitas kinerja masing-masing instansi, dalam hal ini belum optimalnya kapabilitas manajemen internal dan dukungan sumber daya manusia, serta masih lemahnya koordinasi perencanaan program dan pengelolaan administrasi kepegawaian.

Di sisi lain, implikasi dari otonomi daerah menjadi tantangan sendiri bagi BKN dalam melakukan pengelolaan kepegawaian. Hal ini dikarenakan terdapat perbedaan kepentingan serta lemahnya koordinasi di tingkat pusat dalam pengelolaan kepegawaian di daerah. Masalah tersebut berdampak pada tingkat efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan di pusat dan daerah, khususnya dalam pengelolaan kepegawaian serta mewujudkan pemerintahan yang baik.

## **BAB II**

### **VISI, MISI, TUJUAN DAN SASARAN**

#### **2.1. Visi Badan Kepegawaian Negara**

Visi Badan Kepegawaian Negara Tahun 2015-2019 adalah :

**“Menjadi Pembina dan Penyelenggara Manajemen Kepegawaian  
yang Profesional dan Bermartabat Tahun 2025”**

Uraian visi:

- a. BKN merupakan mandatori Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara khususnya di bidang pembinaan dan penyelenggaraan Manajemen ASN secara nasional. Dalam hal ini, tugas BKN berkaitan dengan kewenangan penyelenggaraan Manajemen ASN, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan norma, standar, prosedur, dan kriteria Manajemen ASN.
- b. Manajemen kepegawaian yang dimaksud adalah Manajemen ASN seperti tugas-tugas dalam pertimbangan teknis formasi, pengadaan, perpindahan antarinstansi, persetujuan kenaikan pangkat, pensiun, dan penyimpangan informasi Pegawai ASN yang telah dimutakhirkan oleh Instansi Pemerintah serta bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi ASN.
- c. Terdapat dua nilai yang menjadi tujuan utama pembentukan karakter Pegawai ASN, yaitu:

#### **1) Profesional**

- a) BKN melaksanakan kewenangan, tugas dan fungsinya sesuai dengan yang telah diamanatkan melalui peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan memaksimalkan sumber daya yang tersedia dalam pembinaan dan penyelenggaraan Manajemen ASN secara efektif dan efisien; sebagai upaya untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat.

- b) BKN melakukan upaya peningkatan kapabilitas dan kompetensinya sebagai lembaga pemerintah yang bertanggung jawab dalam melakukan pembinaan dan penyelenggaraan Manajemen ASN dan pelayanan kepegawaian.

## **2) Bermartabat**

- a) BKN berkomitmen untuk merumuskan dan mengimplementasikan norma, standar, prosedur dan kriteria di bidang kepegawaian secara konsisten serta menjunjung tinggi etika dan nilai-nilai moral yang membentuk citra positif BKN.
- b) Menjaga integritas dan citra organisasi BKN sebagai lembaga pemerintah dalam pembinaan dan penyelenggaraan Manajemen ASN dengan menjadi lembaga terdepan dalam menerapkan prinsip profesionalitas, nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

## **2.2. Misi Badan Kepegawaian Negara**

Untuk mewujudkan visi tersebut sebagaimana diuraikan di atas, dirumuskan misi BKN sebagai berikut:

- a. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Pelayanan Kepegawaian
- b. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian
- c. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Peraturan Perundang-Undangan, Kinerja, dan Kesejahteraan Pegawai
- d. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian
- e. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Manajemen Internal BKN

Uraian Misi:

- a. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Pelayanan Kepegawaian

Untuk mewujudkan kepuasan atas pelayanan bidang kepegawaian diwujudkan melalui program dan kegiatan pelayanan prima kepegawaian dari hulu ke hilir. Hal ini dilakukan dengan tujuan penciptaan sistem dan mekanisme kerja yang terintegrasi untuk mewujudkan profesionalitas pelayanan kepegawaian.

- b. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian

Dalam rangka pembinaan penyelenggaraan manajemen ASN, sistem pengawasan dan pengendalian kepegawaian adalah perwujudan salah satu tugas BKN dalam melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan norma, standar, prosedur dan kriteria manajemen kepegawaian ASN. Pengembangan sistem pengawasan dan pengendalian diatur melalui seperangkat mekanisme kerja dan personil fungsional auditor kepegawaian untuk memastikan terselenggaranya pengawasan dan pengendalian pelaksanaan NSPK manajemen kepegawaian ASN di instansi-instansi tingkat pusat, provinsi dan kabupaten/kota.

- c. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Peraturan Perundang-Undangan, Kinerja, dan Kesejahteraan Pegawai

Misi ini diwujudkan dengan ketersediaan peraturan perundangan-undangan yang harmonis dalam implementasi manajemen kepegawaian ASN untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan dan pemenuhan kesejahteraan.

- d. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian

Sistem informasi manajemen kepegawaian sebagai seperangkat peralatan yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan secara efisien, efektif dan akurat. Sistem informasi manajemen kepegawaian tersebut merupakan rangkaian data yang memuat informasi kepegawaian ASN yang disusun secara sistematis, menyeluruh, dan terintegrasi yang berbasis teknologi.

- e. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Manajemen Internal BKN

Hal ini merupakan upaya untuk mewujudkan profesionalitas pegawai BKN dalam melaksanakan kewenangan, tugas dan fungsinya yang telah diamanahkan melalui peraturan perundang-undangan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini juga BKN melakukan upaya peningkatan kapabilitas dan kompetensinya serta menjaga integritas dan citra organisasi sebagai lembaga pemerintah yang menjalankan peran sebagai lembaga pembina dan penyelenggara manajemen ASN.

### **2.3. Tujuan Badan Kepegawaian Negara**

Dalam rangka mewujudkan visi dan melaksanakan misi berdasarkan potensi dan permasalahan BKN, ditetapkan tujuan BKN tahun 2015-2019, sebagai berikut:

- a. Mewujudnya Kualitas Manajemen ASN

Tercapainya tujuan ini diindikasikan oleh pengelolaan PNS yang baik, yang meliputi: penyusunan dan penetapan kebutuhan serta pengadaan PNS; pengembangan PNS (mutasi, promosi, penilaian kinerja dan pola karir); kompensasi (penggajian, tunjangan dan penghargaan); kesejahteraan PNS (Tabungan Hari Tua/THT dan perlindungan sosial). Indikasi lainnya adalah Sistem Informasi ASN yang terpadu dan terintegrasi secara nasional (meliputi pengelolaan data ASN yang handal dan terkini serta penyajian informasi kepegawaian secara akurat dan penyusunan *talent pool*); serta pengelolaan kepegawaian yang berbasis teknologi informasi (*on-line*).

b. Terwujudnya Kualitas ASN

Tercapainya tujuan ini diindikasikan oleh tingkat profesionalisme ASN. Dalam hal ini, indikator peningkatan kualitas ASN dilihat dari semakin membaiknya nilai Indeks Profesionalitas ASN. Disisi lain, indikasi keberhasilan dari sistem ini adalah berjalannya pengelolaan atau manajemen kepegawaian yang sesuai dengan norma, standar dan prosedur (NSP) kepegawaian di lingkungan instansi Pusat dan Pemerintah Daerah, meningkatnya kinerja PNS dalam melaksanakan pekerjaan, tugas pokok dan fungsi unit kerjanya. Disamping itu, indikasi tercapainya tujuan ini adalah meningkatnya tingkat kesejahteraan PNS, yang dikarenakan adanya sistem *reward* yang baik, dilaksanakannya rekomendasi-rekomendasi dari BKN terkait dengan pelanggaran-pelanggaran NSP kepegawaian

c. Mewujudnya Pelayanan Prima dibidang Kepegawaian

Tercapainya tujuan ini diindikasikan dengan tingkat kualitas Pelayanan kepegawaian, baik kualitas yang berhubungan dengan transparansi, keakuratan dan ketepatan waktu pelayanan. Selain itu kualitas pelayanan ditunjukkan oleh tingkat kepuasan pelanggan (instansi/PNS) dilakukan melalui survei pelanggan.

d. Terwujudnya Manajemen Internal yang Akuntabel

Tercapainya tujuan ini diindikasikan oleh meningkatnya pengelolaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang Baik, Opini WTP BPK, tingkat kepuasan publik terhadap pelayanan internal BKN, ketersediaan layanan informasi publik, penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi serta pemenuhan standar dan mutu sarana prasarana kantor.

## 2.4. Sasaran Strategis Badan Kepegawaian Negara

Sasaran strategis BKN dalam rangka mewujudkan visi, melaksanakan misi dan mencapai tujuan berdasarkan potensi dan permasalahan BKN sesuai dengan amanat RPJMN untuk BKN adalah **“Meningkatnya tingkat Profesionalisme Pegawai ASN ”**

Pencapaian strategis di atas yang bersifat impact (sasaran ultimate), berikut sasaran intermediate yang akan dicapai dalam Program BKN dapat berfungsi dan memiliki manfaat terhadap capaian sasaran strategis.

Sasaran strategis BKN secara lengkap dalam mewujudkan visi dan misi BKN adalah :

1. Meningkatkan kualitas pengelolaan ASN
2. Keandalan sistem informasi ASN
3. Meningkatkan disiplin pegawai
4. Meningkatkan profesionalisme ASN
5. Terwujudnya pelayanan kepegawaian dengan berbasis manajemen mutu
6. Meningkatnya pelayanan pembinaan PNS
7. Terwujudnya BKN yang akuntabel dan tata kelola pemerintahan yang baik

Matriks hubungan Tujuan, Sasaran dan Indikator Kinerja dapat terlihat di Tabel 2.1

**Tabel 2.1**

**Matriks Hubungan Tujuan, Sasaran, dan Indikator Kinerja**

No	Tujuan	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Sasaran Strategis
1	Mewujudkan kualitas Manajemen ASN Indikator : 1. Persentase Instansi Pemerintah yang menerapkan Pengelolaan ASN 2. Tingkat Keandalan Sistem Informasi ASN	1. Meningkatkan kualitas pengelolaan ASN  2. Keandalan Sistem Informasi ASN  3. Meningkatnya disiplin pegawai	1. Persentase Instansi Pemerintah yang sudah memiliki perencanaan kebutuhan ASN yang baik 2. Jumlah instansi pemerintah yang memanfaatkan sistem Rekrutmen dan promosi dengan menggunakan alat bantu komputer (CAT) 3. Jumlah Instansi pemerintah yang mendapatkan informasi kepegawaian secara akurat 4. Persentase Data PNS yang akurat 5. Persentase penurunan tingkat pelanggaran disiplin di instansi pemerintah
2.	Terwujudnya kualitas ASN  Indikator :	4. Meningkatnya profesionalisme ASN	6. Tingkat Indeks Profesional ASN

	3. Tingkat Indeks Profesional ASN		
3.	<p>Mewujudkan Pelayanan Prima di Bidang Kepegawaian</p> <p>Indikator :</p> <p>4. Indeks Kepuasan Instansi pemerintah terhadap pelayanan dan pembinaan Kepegawaian</p>	<p>5. Terwujudnya pelayanan kepegawaian dengan berbasis manajemen mutu</p> <p>6. Meningkatnya pelayanan pembinaan PNS</p>	<p>7. Indeks kepuasan instansi / PNS terhadap pelayanan kepegawaian</p> <p>8. Durasi waktu penyelesaian pelayanan kepegawaian</p> <p>9. Persentase tingkat kesalahan pelayanan kepegawaian</p> <p>10. Tingkat pemanfaatan pelayanan pembinaan PNS</p>
4.	<p>Mewujudkan Manajemen Internal yang akuntabel</p> <p>Indikator :</p> <p>5. Indeks RB "Baik"</p> <p>6. Opini BKN "WTP"</p> <p>7. Nilai Akuntabilitas Kinerja Baik</p>	<p>7. Terwujudnya BKN yang akuntabel dan tata kelola pemerintahan yang baik</p>	<p>11. Hasil Evaluasi terhadap implementasi SAKIP BKN</p> <p>12. Opini BPK terhadap Laporan Keuangan BKN</p> <p>13. Indeks Kepuasan publik terhadap ketersediaan Layanan informasi kepegawaian</p>

## **BAB III**

### **ARAH KEBIJAKAN DAN STRATEGI**

#### **3.1. Arah Kebijakan dan Strategi Nasional**

Pembangunan bidang aparatur negara memiliki peran strategis untuk mendukung terwujudnya pemerintahan yang bersih (*clean government*) dalam kerangka pembangunan nasional di berbagai bidang. Dalam RPJPN 2005-2025, telah dimantapkan arah kebijakan pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah, agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya. Selanjutnya juga telah digariskan dalam RPJPN tersebut bahwa tahapan pembangunan aparatur negara pada RPJMN 2015-2019 diarahkan pada peningkatan profesionalisme aparatur negara di pusat dan daerah yang makin mampu mendukung pembangunan nasional. Untuk menjawab tantangan pembangunan nasional ke depan, RPJMN 2015-2019 mengamanatkan pembangunan aparatur negara diarahkan untuk mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, efisien dan produktif; meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik; dan memberikan dukungan bagi peningkatan daya saing nasional, pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan pada akhirnya berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Secara konseptual pembangunan aparatur Negara pada tahun 2015-2019 diorientasikan pada: (a) pemantapan fungsi birokrasi sebagai regulator dan fasilitator pembangunan serta pilar utama pemerintahan, (b) revitalisasi sistem dan manajemen birokrasi publik secara efisien, responsif dan fokus pada pencapaian kinerja, (b) pengembangan organisasi birokrasi yang lincah, inovatif dan adaptif melalui penciptaan tata kelola yang dinamis (d) pengembangan SDM aparatur sebagai pendorong reformasi; (d) pemantapan peran birokrasi untuk mendukung sinergi, integrasi, dan kolaborasi serta keterpaduan dalam manajemen pembangunan.

Salah satu upaya pembangunan aparatur negara diwujudkan dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, dengan unsur utamanya adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang merupakan lokomotif bergeraknya reformasi birokrasi. Untuk itu, pembenahan mendasar

dalam pembangunan ASN dimulai dengan penerbitan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

Kaitannya dengan pembangunan ASN, maka perlu diperhatikan beberapa hal yang melingkupi, khususnya terhadap lingkungan strategis organisasi pemerintah. Lingkungan strategis yang harus dipertimbangkan, antara lain: perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang makin mutakhir; tatanan globalisasi yang berwujud liberalisasi, kompetisi dan integrasi; proses demokratisasi dan desentralisasi; dan kultur birokrasi yang masih diwarnai politisasi, praktek KKN, inefisiensi dan rendahnya kapasitas.

Berkenaan dengan hal-hal tersebut, dalam RPJMN dirumuskan tiga isu strategis untuk tahun 2015-2019, yakni: Pemerintahan yang bersih dan akuntabel; Pemerintahan yang efektif dan efisien; dan Peningkatan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan isu-isu tersebut, sasaran utama pembangunan bidang aparatur negara tahun 2015-2019 adalah sebagai berikut:

- 1) **Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan akuntabel**; yang ditandai dengan: meningkatnya integritas birokrasi; meningkatkan kapasitas dan independensi pengawasan, meningkatnya akuntabilitas keuangan, dan kinerja pemerintah; dan meningkatnya transparansi proses pengadaan barang/jasa.
- 2) **Terwujudnya pemerintahan yang efektif dan efisien**, yang ditandai dengan: terwujudnya kelembagaan birokrasi tepat fungsi dan tepat ukuran; terwujudnya bisnis proses yang sederhana dan berbasis TIK; terwujudnya implementasi manajemen ASN berbasis merit; meningkatnya kualitas kebijakan dan kepemimpinan dalam birokrasi; meningkatnya efisiensi penyelenggaraan birokrasi; dan meningkatnya kualitas implementasi Reformasi Birokrasi Nasional (RBN).
- 3) **Meningkatnya kualitas pelayanan publik**, yang ditandai dengan: makin efektifnya penguatan pelembagaan dan tata kelola pelayanan publik dan meningkatnya kapasitas pengendalian kinerja pelayanan publik.

### 3.2. Arah Kebijakan dan Strategi BKN

Sebagaimana tercantum dalam RPJMN, terkait dengan sasaran bidang aparatur dan menjadi kewenangan BKN, maka tanggung jawab BKN adalah pada sasaran kedua, yakni

Terwujudnya Pemerintahan yang Efisien dan Produktif. Fokus dari sasaran yang akan dicapai oleh BKN adalah penerapan manajemen ASN yang transparan, kompetitif dan berbasis merit untuk mewujudkan ASN yang profesional dan bermartabat. Oleh karena itu, arah kebijakan dan strategi pembangunan bidang aparatur yang akan dilaksanakan oleh BKN adalah sebagai berikut:

a. Peningkatan kualitas perencanaan kebutuhan ASN

Jumlah pegawai ASN saat ini dianggap sudah sangat besar sangat, namun tidak diimbangi dengan kualitas atau kompetensi yang dimilikinya. Hal ini berpotensi terjadinya in-efisiensi dalam penyerapan anggaran belanja negara, dalam konteks belanja pegawai di negara ini. Untuk itu, perlu adanya upaya pengendalian terhadap jumlah pegawai ASN kedepan dengan melakukan penyusunan dan penetapan ASN secara optimal.

Penyusunan dan penetapan kebutuhan; setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja. Penyusunan kebutuhan dan jenis jabatan PNS dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci pertahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Berdasarkan penyusunan kebutuhan, Menteri menetapkan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS secara nasional.

Disisi lain, dalam rangka pengendalian jumlah ASN adalah dengan pendistribusiannya sesuai kebutuhan masing-masing organisasi. Hal ini dikarenakan masih terdapat tersentralnya PNS pada instansi-instansi atau pemerintah daerah tertentu, sementara pada instansi-instansi atau pemerintah daerah tertentu lain kekurangan pegawai.

b. Penguatan kebijakan dan implementasi sistem rekrutmen dan seleksi secara transparan dan berbasis kompetensi

Pengadaan PNS merupakan kegiatan untuk mengisi kebutuhan pegawai dalam suatu instansi pemerintah. Pengadaan PNS di instansi pemerintah dilakukan berdasarkan penetapan kebutuhan yang ditetapkan oleh Menteri. Pengadaan PNS dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, pengumuman hasil seleksi, masa percobaan, dan peningkatan menjadi PNS.

Sebagai instansi pembina manajemen kepegawaian di Indonesia, BKN telah melakukan terobosan baru dalam proses seleksi CPNS, yaitu dengan menggunakan sistem *computer-based test* dengan CAT System. CAT adalah suatu sistem ujian dengan alat bantu komputer yang digunakan untuk mendapatkan lulusan yang memenuhi standar minimal kompetensi.

Tujuan penggunaan CAT adalah untuk mendapatkan lulusan yang memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan melalui seleksi yang obyektif, adil, akuntabel, transparan, serta bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme. Untuk mengembangkan sistem ini, maka akan dilakukan melalui penyempurnaan tatakelola seleksi dan perluasan implementasi CAT system.

c. Penguatan kebijakan dan implementasi sistem promosi terbuka

Sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) memiliki fungsi memimpin dan memotivasi setiap pegawai ASN di instansinya melalui kepeloporan, pengembangan kerjasama dan keteladanan. Mempertimbangkan peran strategis seperti di atas, maka setiap Jabatan Pimpinan Tinggi harus diisi oleh pejabat yang memenuhi persyaratan kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan rekam jejak jabatan dan integritas persyaratan lain yang dibutuhkan. Untuk itu, dibutuhkan seleksi secara terbuka dan kompetitif, baik internal maupun eksternal, untuk menjaring peserta yang lebih luas. Seleksi tersebut harus dilakukan secara terukur, tertelusur dan obyektif oleh sistem, metode dan instrument seleksi yang dapat dipertanggungjawabkan validitas serta realibilitasnya.

Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi dilaksanakan sesuai rambu-rambu yang telah ditentukan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi R.I Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Instansi Pemerintah. Dalam peraturan tersebut, untuk melakukan seleksi atau promosi suatu jabatan harus dilakukan penilaian kompetensi yang diselenggarakan oleh *Assesment Centre*, baik yang ada di instansi masing-masing maupun di instansi lain ataupun swasta. Dengan proses seleksi yang baik dan transparan dapat diperoleh pejabat yang sesuai dan akan menghasilkan pejabat yang berkinerja baik.

d. Penguatan kebijakan dan implementasi manajemen kinerja pegawai

Manajemen kinerja pegawai dalam lingkup ASN, salah satunya diejawantahkan dalam penilaian kinerja PNS. Penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karir. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Hasil penilaian kinerja PNS digunakan dalam pengembangan PNS, dan dijadikan sebagai persyaratan dalam pengangkatan jabatan dan kenaikan pangkat, mutasi, dan promosi, serta untuk mengikuti diklat.

Disisi lain, penilaian kinerja PNS juga dikaitkan dengan kebijakan *reward and punishment system*. Artinya, penilaian kinerja PNS akan sangat dikaitkan dengan pemberian tunjangan dan sanksi yang diterima masing-masing pegawai. Dalam hal ini, PNS yang penilaian kinerjanya tidak mencapai target kinerja dikenakan sanksi administrasi sampai dengan pemberhentian.

e. Pengembangan database profil kompetensi calon dan pejabat tinggi ASN

Sebagai instansi pembina dan penyelenggara penilaian kompetensi, BKN juga termasuk Kantor Regional perlu menyiapkan langkah-langkah strategis untuk penyelenggaraan penilaian kompetensi serta menyediakan data-data atau profil pejabat yang akan maupun yang sedang menduduki jabatan. Pemetaan pegawai ASN yang meliputi informasi PNS/ASN yang berbasis pada aspek potensi dan kompetensi serta ukuran objektif diperlukan untuk mempermudah pemerintah dalam pendayagunaan pegawai ASN.

Data atau profil ASN meliputi aspek-aspek Kualifikasi (seperti: potensi IQ, Tipologi Kepribadian, Usia, Pendidikan), Kompetensi Kepemimpinan dan Reputasi Kerja berdasarkan skala kontribusi. Profil ini diharapkan menjadi suatu Talent Pool ASN yang bersifat nasional, yang diharapkan sebagai bahan pemerintah dalam pendayagunaan

dan pengisian setiap jabatan, utamanya untuk JPT guna penguatan kepemimpinan birokrasi pemerintah yang profesional dan berkinerja tinggi.

Penilaian kompetensi dilakukan secara bertahap dengan menggunakan metode yang lebih cepat. Pengukuran potensi IQ, Tipologi Kepribadian, Usia, Pendidikan akan dilakukan dengan metode uji berbantu komputer. Dengan uji ini pemetaan dasar pegawai ASN sudah dapat diperoleh secara masal dalam waktu singkat. Selanjutnya untuk pejabat yang memiliki potensi akan dilanjutkan dengan uji Kompetensi Kepemimpinan dan reputasi kerja menggunakan metode konvensional.

Mengingat jumlah pegawai ASN yang cukup banyak, maka pemetaan tidak dapat dilakukan hanya dalam waktu satu tahun dan oleh BKN sendiri. Oleh karena itu penilaian potensi dan kompetensi perlu dilakukan secara sinergis dan kolaboratif antara BKN Pusat, kantor regional, instansi (daerah), dan unit-unit kerja terkait lainnya.

f. Peningkatan dan pengendalian kualitas diklat berbasis kompetensi

Setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya. Pengembangan kompetensi tersebut dapat dilakukan melalui diklat, seminar, kursus, dan lainnya. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karir. Untuk itu, dalam rangka pengembangan kompetensi, setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Pengembangan kompetensi ASN meliputi (i) kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi diklat teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis, (ii) kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat diklat struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan, dan (iii) kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Sedangkan moralitas

diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.

Salah satu upaya pengembangan kompetensi pegawai adalah melalui rangkaian kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat). Untuk itu, dalam mewujudkan kompetensi pegawai yang baik, maka perlu adanya penyelenggaraan diklat yang berkualitas. Kualitas penyelenggaraan diklat dapat dilakukan melalui *peningkatan dan pengendalian kualitas diklat berbasis kompetensi yang* mencakup standar kompetensi jabatan, sistem diklat dan kurikulum, metode pembelajaran, kualitas lembaga diklat, kualitas widyaiswara, kebijakan batas jam minimal mengikuti diklat, *training plan* setiap K/L/pemda.

Sementara itu, sebagai upaya mewujudkan aparatur pemerintah untuk menganut '*techno-ideology*', maka perlu dilakukan diklat untuk penguasaan teknologi dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan. Hal ini dimaksudkan untuk menghadapi dan mengantisipasi perkembangan dinamis dalam bidang teknologi informasi dewasa ini.

g. Penyempurnaan sistem penggajian dan pensiun yang adil, layak, dan berbasis kinerja

Dalam hal pemberian gaji dan pemberian tunjangan, pemerintah wajib membayar secara adil dan layak kepada PNS. Dalam hal ini, pemberian gaji dan tunjangan harus berdasarkan beban kerja, tanggung jawab, dan resiko pekerjaan. Selain menerima gaji, PNS juga menerima fasilitas yang meliputi tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan. Tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kinerja, sedangkan tunjangan kemahalan dibayarkan sesuai dengan tingkat kemahalan berdasarkan indeks harga yang berlaku di daerah masing-masing.

Berkenaan dengan hal di atas, Pemerintah sedang berupaya melakukan perbaikan atau penyempurnaan terhadap sistem penggajian dan pensiun yang adil, layak, dan berbasis kinerja. Hal ini dimaksudkan untuk menciptakan sistem yang berkeadilan bagi seluruh PNS maupun pensiunan PNS untuk menjamin kesejahteraan.

h. Penyempurnaan sistem jaminan sosial bagi ASN

Sebagaimana diketahui, batas usia pensiun PNS adalah: (i) 58 (lima puluh delapan) tahun bagi Pejabat Administrasi, (ii) 60 (enam puluh) tahun bagi Pejabat Pimpinan Tinggi, dan (iii) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan bagi Pejabat Fungsional. PNS yang berhenti bekerja atau pensiun berhak atas jaminan pensiun dan jaminan hari tua. PNS yang diberikan jaminan pensiun apabila (i) meninggal dunia, (ii) atas permintaan sendiri dengan usia dan masa kerja tertentu, (iv) perampangan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini, atau (v) tidak cakap jasmani dan/atau rohani sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban.

Sementara itu, jaminan pensiun PNS dan jaminan janda/duda PNS dan jaminan hari tua PNS diberikan sebagai perlindungan kesinambungan penghasilan hari tua, sebagai hak dan sebagai penghargaan atas pengabdian PNS. Kaitannya dengan perlindungan kesinambungan hari tua, pemerintah wajib memberikan perlindungan berupa (i) jaminan kesehatan, (ii) jaminan kecelakaan kerja, (iii) jaminan kematian, dan (iv) bantuan hukum. Perlindungan berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan jaminan kematian mencakup jaminan sosial yang diberikan dalam program jaminan sosial nasional. Sedangkan bantuan hukum berupa pemberian bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait pelaksanaan tugasnya.

Berkenaan dengan hal-hal tersebut di atas, BKN sedang berupaya untuk melakukan penyempurnaan sistem jaminan sosial bagi ASN, khususnya bagi pensiunan PNS. Hal ini mengingat adanya perkembangan-perkembangan dalam sistem jaminan sosial yang dilakukan oleh Pemerintah, misalnya adanya jaminan sosial dalam format BPJS.

i. Penguatan supervisi, monitoring, dan evaluasi implementasi manajemen ASN pada K/L dan Pemerintah Daerah

Dalam rangka pembinaan penyelenggaraan manajemen ASN, sistem pengawasan dan pengendalian kepegawaian adalah perwujudan salah satu tugas BKN dalam melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan norma, standar, prosedur (NSPK) manajemen kepegawaian ASN. Pengembangan sistem pengawasan dan pengendalian diatur melalui seperangkat mekanisme kerja dan personil fungsional auditor

kepegawaian untuk memastikan terselenggaranya pengawasan dan pengendalian pelaksanaan NSPK manajemen kepegawaian ASN di instansi-instansi tingkat pusat, provinsi dan kabupaten/kota.

j. Penguatan sistem dan kelembagaan perlindungan sistem merit dalam manajemen ASN

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, disebutkan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) merupakan lembaga nonstruktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik untuk menciptakan Pegawai ASN yang profesional dan berkinerja, memberikan pelayanan secara adil dan netral, serta menjadi perekat dan pemersatu bangsa. KASN memiliki tugas: (1) menjaga netralitas Pegawai ASN; (2) melakukan pengawasan atas pembinaan profesi ASN; dan (3) melaporkan pengawasan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Manajemen ASN kepada Presiden. Sedangkan, fungsi dari KASN antara lain mengawasi pelaksanaan norma dasar, kode etik dan kode perilaku ASN, serta penerapan Sistem Merit dalam kebijakan dan Manajemen ASN pada Instansi Pemerintah.

Dalam konteks penerapan sistem merit dalam kebijakan manajemen ASN, maka perlu dibuat suatu sistem dan kelembagaan sebagai operasionalisasi fungsi KASN tersebut. Sistem ini dapat diwujudkan sejalan dengan penyusunan peraturan-peraturan kepegawaian yang ditetapkan oleh BKN. Dengan demikian, KASN memiliki dasar dalam mengawasi implementasi NSP yang terkait dengan manajemen ASN, khususnya dalam penerapan *merit system*.

k. Penguatan kebijakan dan implementasi/internalisasi asas, prinsip, nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku ASN

Seiring dengan meningkatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi serta komunikasi yang sangat pesat dewasa ini, maka semakin tinggi pula tuntutan terhadap pelayanan publik oleh birokrasi pemerintah. Dalam kaitan ini, tuntutan terhadap reformasi birokrasi pemerintahan dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada pelanggan merupakan suatu keniscayaan yang harus dipenuhi. Namun demikian, pelaksanaan reformasi birokrasi di BKN yang selama ini dijalankan masih belum berjalan

dengan optimal. Hal ini juga dikarenakan budaya kerja yang belum berjalan dengan maksimal di lingkungan organisasi ini. Semangat kerja, etos kerja, spirit kerja maupun *warriorship* (pengorbanan) belum menjadi prinsip kerja pada setiap diri PNS BKN. Dengan demikian, pelaksanaan reformasi birokrasi yang menyangkut dasar perubahan pola pikir (*mindset*) masing-masing pegawai belum berjalan sesuai dengan harapannya.

Terkait dengan hal di atas, perlu adanya penguatan implementasi terhadap manajemen ASN di lingkup PNS secara keseluruhan. Dalam hal ini, penguatan implementasi terhadap manajemen ASN dilakukan melalui internalisasi nilai-nilai yang terkandung didalamnya, sehingga PNS berperilaku profesional dalam menjalankan tugas pemerintahan, yakni memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Sedangkan, dalam mewujudkan kualitas pelayanan kepada masyarakat/pelanggan, maka perlu adanya penguatan budaya pelayanan dan budaya kinerja dalam diri setiap PNS.

#### I. Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN

Sebagaimana dicantumkan dalam RPJMN, juga dinyatakan sasaran bidang aparatur yang berkaitan dan menjadi tanggung jawab BKN adalah terkait dengan pencapaian indeks Profesionalitas ASN. Dalam hal ini, target yang akan dicapai pada tahun 2019 adalah sebesar 78,3 dengan baseline tahun 2014 sebesar 76,00.

Terdapat 3 (tiga) cara untuk menetapkan indikator outcome sebagaimana ditetapkan dalam RPJMN 2015-2019. *Pertama*, dengan menggunakan indikator output terpenting. Cara ini dilakukan dengan menggunakan indikator output yang dinilai terpenting dinilai sebagai *outcome*. Hal ini sangat dimungkinkan karena indikator output yang dianggap sangat signifikan dan berpengaruh digunakan sebagai indikator outcome. Cara ini sering membuat sebagian kalangan bingung apakah indikator tersebut untuk output atau outcome. Kenyataannya, Hal itu mungkin terjadi jika stakeholder menyepakati bahwa indikator tersebut merupakan indikator output terpenting.

*Kedua*, dengan melakukan penggabungan (*composite*) dari beberapa output. Pengukuran indikator outcome dengan menggunakan composite index saat ini sangat umum dilakukan oleh para perencana dan evaluator. Kekuatan indikator ini adalah

mampu memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai capaian suatu program. Indikator ini juga dapat menelusuri kegiatan-kegiatan mana yang harus segera diperbaiki. Penyusunan indikator indeks ini sangat tergantung dari kekuatan teori atas tujuan yang hendak dicapai. *Ketiga*, dilakukan dengan melakukan survey atau mengambil data dari pusat data seperti BPS. Meskipun hal ini ada kemungkinan tidak berhubungan langsung dengan kegiatan yang dilaksanakan.

Terkait dengan tingkat capaian indeks profesionalitas ASN, maka perlu ditetapkan indikator tingkat profesionalitas ASN. Dalam level *impact* pembangunan ASN, indikatornya adalah adanya kemajauan ekonomi dan kesejahteraan rakyat yang diakibatkan oleh pelayanan ASN yang profesional. Sedangkan, dengan pendekatan *merit system* capaian indeks profesionalitas ASN mengandung persyaratan, (1). Kompetensi (kualifikasi pengetahuan, keahlian dan pengalaman); (2). Kualifikasi (Pendidikan, Pelatihan); (3). Kinerja (Target dan Pencapaian); dan (4). Kompensasi (tingkat kebutuhan dan eksternal equity). Selain keempat faktor tersebut, juga terdapat satu faktor penentu yaitu Disiplin. Disiplin merupakan hasil akhir dari sebuah pengendalian dan pengawasan yang terus menerus.

Berdasarkan 4 (empat) pendekatan ciri profesional diatas, maka Indeks Profesionalitas sebuah organisasi dapat dihitung dengan mengkompositkan atau membuat indeks dari kondisi internal dan eksternal yaitu :

1) Kesesuaian antara syarat jabatan dengan pejabat.

Sebuah organisasi modern harus memenuhi syarat bahwa yang menduduki suatu jabatan harus memiliki pengetahuan, keterampilan yang memadai sesuai dengan syarat yang ditetapkan. Ketidaksesuaian antara syarat jabatan dengan kompetensi seseorang yang sedang menjabat akan disebut kompetensi gap. Semakin besar nilai gap dimaksud berarti semakin tidak profesionalitas organisasi tersebut. Sebaliknya, semakin kecil gap menunjukkan semakin profesional dari organisasi tersebut. Organisasi bertanggungjawab untuk memberi tambahan pengetahuan, keterampilan maupun pengalaman untuk memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

2) Kinerja

Seorang pejabat harus memiliki kinerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Selain kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan juga menjadi dasar penghitungan kinerja. Penghitungan kinerja dapat dibedakan pada posisi pelayanan kepada *beneficiaries*. Untuk pelayanan langsung kepada masyarakat (*front office*), kinerja dapat dinilai langsung oleh masyarakat. Sementara itu, untuk pelayanan yang tidak langsung (*Back Office*), kinerja akan sangat ditentukan oleh *stakeholders* secara kolektif.

### 3) Kompensasi

Kompensasi merupakan satu persyaratan dalam mengukur tingkat profesionalisme suatu organisasi. Kondisi kompensasi yang belum sesuai akan mendorong terjadinya upaya-upaya legal maupun illegal untuk menyesuaikan pendapatan seorang pegawai. Pegawai akan sibuk untuk memenuhi kebutuhannya dibanding memikirkan pelayanan yang harus diberikan. Setiap jenis pekerjaan akan memiliki tingkat kompensasi yang berberbeda-beda tergantung resiko dan wilayah tempat dia bekerja.

### 4) Disiplin

Faktor keempat yang menjadi instrumen indikator profesionalitas adalah disiplin. Tingkat kedisiplinan akan dinilai positif, namun akan dinilai negatif apabila terjadi pelanggaran disiplin. Tingkat kedisiplinan merupakan upaya pengendalian yang bersifat preventif dan pengawasan yang bersifat pemberian hukuman jika ditemukan individu yang melanggar disiplin.

Apabila disederhanakan pengukuran kinerja pembangunan aparatur adalah dengan melakukan penghitungan dengan mengkompositkan indikator *output* yang merupakan hasil kegiatan pembangunan aparatur baik secara personal maupun kelembagaan atau organisasional. Komposit Indeks dapat dirumuskan sebagai berikut : Indeks profesionalitas Aparatur merupakan fungsi dari kesesuaian antara Kompetensi pejabat dengan jabatan yang disyaratkan ditambah dengan kinerja pejabat yang bersangkutan ditambah dengan kompensasi dikurangi pelanggaran disiplin.

$$\text{IndxProf} = \text{Kompetensi Gap} + \text{Kinerja} + \text{Kompensasi} + (\text{D-pD})$$

Indeks profesionalitas ini merupakan sebuah upaya pendekatan dalam mengukur tingkat profesionalitas yang merupakan indikator outcome pengelolaan Aparatur Sipil Negara, indeks ini cukup memadai. Penyempurnaan indeks ini perlu terus menerus dilakukan untuk memperoleh indikator yang paling mendekati pada ukuran profesionalitas tersebut. Secara lebih terperinci untuk mengukur indeks profesionalitas ASN dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{IdxPro} = \text{koef}(1 - \text{gaps}) + \text{Koef}(\text{Kj}) + \text{Koef}(1 - \delta \text{ SI}(\text{inex})) + \text{Koef}(1 - \text{inDiscpl})$$

Dimana :

- gaps adalah % ASN yang tidak kompeten
- Kj adalah angka SKP
- $\delta$  SI adalah selisih rata-rata gaji dan tunjangan kinerja PNS untuk jabatan yang sama (%)
- Discpl adalah jumlah pelanggaran disiplin

### 3.3. Kerangka Regulasi

Kerangka regulasi BKN disusun berdasarkan kebutuhan dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan kewenangan yang diamanahi melalui Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Kerangka Regulasi BKN juga merupakan upaya dukungan terhadap sasaran strategis yang telah ditetapkan. Kerangka Regulasi yang disusun untuk menciptakan regulasi yang berkualitas, sederhana dan tertib di bidang Manajemen ASN.

Terkait perubahan radikal tersebut, sejumlah produk hukum sebagai konsekuensi turunan lahirnya Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara terdapat 19 substansi kebijakan kepegawaian yang harus diatur melalui Peraturan Pemerintah (PP) yaitu :

- a. Administrasi dan Kompetensi PNS,
- b. Jabatan Fungsional PNS,
- c. Jabatan Pimpinan Tinggi PNS,
- d. Pengisian Jabatan ASN Tertentu dari TNI dan Polri,

- e. Hak dan Kewajiban Pegawai ASN,
- f. Tata Cara Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan Jumlah dan Jenis Jabatan PNS,
- g. Pengadaan dan Tata Cara Sumpah/Janji PNS,
- h. Pangkat dan Jabatan PNS,
- i. Pengembangan Karier, Pengembangan Kompetensi, Pola Karier, Promosi dan Mutasi PNS,
- j. Tentang Penilaian Kinerja PNS,
- k. Gaji, Tunjangan Kinerja, Tunjangan Kemahalan dan Fasilitas Lain PNS,
- l. Disiplin PNS,
- m. Pemberhentian, Pemberhentian Sementara dan Pengaktifan kembali PNS,
- n. Pengelolaan Program Jaminan Pensiun PNS,
- o. Jaminan Kesehatan, Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian, dan Bantuan Hukum Pegawai PNS,
- p. Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
- q. PNS yang Diangkat Sebagai Pejabat Negara,
- r. Korps Pegawai PNS, dan
- s. Upaya Administratif dan Badan Pertimbangan Pegawai ASN.

Dalam rangka penyederhanaan penyusunan peraturan pemerintah tersebut, maka dilakukan simplifikasi menjadi 6 (enam) Peraturan Pemerintah, yaitu:

- a. Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
- b. Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
- c. Penilaian Kinerja dan Disiplin;
- d. Gaji dan Tunjangan;
- e. Pensiun; dan
- f. KORPS Pegawai ASN.

Selain itu terdapat 4 substansi kebijakan kepegawaian yang harus diatur melalui Peraturan Presiden (Perpres) yaitu:

- a. Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, Wewenang dan Tanggung Jawab Komisi Aparatur Sipil Negara,
- b. Tugas, Fungsi dan Kewenangan Lembaga Administrasi Negara,
- c. Tugas, Fungsi, dan Kewenangan Badan Kepegawaian Negara, dan

- d. Jenis Jabatan yang dapat diisi oleh Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.

Mengacu kepada hal tersebut di atas, khususnya dalam bidang penyelenggaraan manajemen aparatur sipil negara, berikut adalah arah kebijakan dan strategi penyusunan Kerangka Regulasi BKN dalam upaya pelaksanaan tugas dan fungsi secara efektif dan efisien:

- a. Melaksanakan *Regulatory Impact Assesment* terhadap regulasi yang telah ada yang kemudian akan menjadi bahan penyesuaian peraturan perundang-undangan yang baru, yaitu Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014. Penyesuaian tersebut adalah dengan melakukan revisi baik secara parsial ataupun menyeluruh.
- b. Membentuk regulasi yang baru dengan landasan peraturan perundang-undangan yang mengatur dalam pelaksanaan tanggung jawab, tugas, fungsi, dan kewenangan BKN di bidang Manajemen ASN. Pembentukan regulasi yang baru disesuaikan dengan tugas dan kewenangan BKN untuk menciptakan tertib administrasi dalam pengelolaan manajemen ASN.

Berikut adalah prioritas regulasi yang harus dilengkapi selama tahun 2015-2019 yang menjadi tanggung jawab dan kewenangan BKN di bidang Manajemen ASN:

- a. Revisi atas Peraturan Presiden yang mengatur fungsi, tugas dan kewenangan BKN; urgensi revisi didasarkan atas penyesuaian mengenai struktur organisasi, tugas, fungsi, dan kewenangan BKN yang didasarkan atas Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014. Sebelumnya diatur melalui Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 58 Tahun 2013 mengenai BKN yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Peraturan tersebut diatas ditindaklanjuti dengan Peraturan Kepala BKN Nomor 19 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja BKN sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Kepala BKN Nomor 19 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja BKN, yang mana nomenklatur dan tugas fungsi organisasi telah disesuaikan dengan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014.
- b. Sampai dengan saat ini Peraturan Perundang-undangan yang merupakan amanat dari Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 terkait Pembinaan Penyelenggaraan Manajemen ASN belum ditetapkan. Apabila peraturan perundang-undangan tersebut ditetapkan

maka akan ditindaklanjuti dengan Peraturan Kepala BKN yang mengatur tentang Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Manajemen ASN yang menjadi kewenangan Kepala BKN.

- c. Peraturan Kepala BKN tentang Penyusunan Norma, Standar, Prosedur dan Kriteria (NSPK) Teknis Pelaksanaan Kebijakan Manajemen ASN; kerangka regulasi tersebut diperlukan karena (1) terkait dengan tugas BKN dalam melakukan penyusunan NSPK teknis pelaksanaan kebijakan Manajemen ASN, dan (2) sebagai turunan atau operasionalisasi dari Kebijakan Manajemen ASN.
- 1) Peraturan Kepala BKN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan PNS.
  - 2) Peraturan Kepala BKN tentang Petunjuk Teknis Perencanaan, Pengumuman Lowongan, Pelamaran, Seleksi, Pengumuman Hasil Seleksi, Pengangkatan sebagai PNS dan Pengambilan Sumpah/Janji PNS (Pengadaan PNS).
  - 3) Peraturan Kepala BKN tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi PNS.
  - 4) Peraturan Kepala BKN tentang Tata Cara Pelaksanaan Pengangkatan dalam Jabatan.
  - 5) Peraturan Kepala BKN tentang Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja dan Disiplin PNS.
  - 6) Peraturan Kepala BKN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Pemberhentian dan Pemberhentian Sementara PNS.
  - 7) Peraturan Kepala BKN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Cuti PNS.
  - 8) Peraturan Kepala BKN tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Izin Perkawinan dan Perceraian PNS.
  - 9) Peraturan Kepala BKN tentang Pedoman Penyusunan Kompetensi Manajerial, Kompetensi Teknis, dan Kompetensi Sosial Kultural.
  - 10) Peraturan Kepala BKN tentang Perpindahan Antar Instansi; kerangka regulasi tersebut diperlukan terkait dengan tugas BKN dalam Manajemen ASN terutama pada bidang perpindahan pegawai antar instansi. Kerangka regulasi tersebut

mengatur mekanisme, persyaratan, dan ketentuan tertentu mengenai perpindahan pegawai antar instansi baik pusat maupun daerah.

- 11) Peraturan Kepala BKN tentang Persetujuan Kenaikan Pangkat; kerangka regulasi tersebut diperlukan terkait dengan tugas BKN dalam Manajemen ASN terutama pada bidang kenaikan pangkat Pegawai ASN. Kerangka regulasi tersebut mengatur mekanisme, persyaratan, dan ketentuan tertentu mengenai kenaikan pangkat Pegawai ASN baik di instansi pusat dan daerah.
- 12) Peraturan Kepala BKN tentang Pensiun; kerangka regulasi tersebut diperlukan terkait dengan tugas BKN dalam Manajemen ASN terutama pada bidang pensiun Pegawai ASN. Kerangka regulasi tersebut mengatur mekanisme, persyaratan, dan ketentuan tertentu mengenai pensiun Pegawai ASN baik di instansi pusat dan daerah.
- 13) Peraturan Presiden tentang Data dan Informasi Kepegawaian ASN; kerangka regulasi tersebut diperlukan sebagai (1) aturan yang mengatur mekanisme pemanfaatan data dan informasi kepegawaian ASN instansi pemerintah pusat dan daerah, (2) terkait dengan keharusan seluruh instansi pemerintah pusat dan daerah dalam melakukan pemutakhiran data dan informasi kepegawaian ASN, dan (3) mengatur kewenangan BKN dalam penyimpanan informasi Pegawai ASN.
- 14) Peraturan Kepala BKN tentang Penyelenggaraan Administrasi Kepegawaian ASN; kerangka regulasi tersebut diperlukan untuk (1) penguatan dan kehandalan administrasi kepegawaian ASN, dan (2) sebagai turunan atau operasionalisasi dari kebijakan mengenai Administrasi Kepegawaian ASN yang sebelumnya diatur melalui Peraturan Presiden atau Peraturan Menteri PAN dan RB.
- 15) Peraturan Kepala BKN tentang Pengawasan dan Pengendalian NSPK Manajemen Kepegawaian ASN; kerangka regulasi tersebut diperlukan untuk (1) sebagai acuan melakukan pengawasan dan pengendalian NSPK manajemen kepegawaian ASN dalam rangka menciptakan manajemen kepegawaian ASN yang sesuai dengan semangat pembentukan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, (2) kerangka regulasi tersebut dibutuhkan untuk mendukung perwujudan sistem merit dalam sistem manajemen kepegawaian ASN.

### 3.4. Kerangka Kelembagaan

Dalam rangka mendukung pencapaian visi dan misi BKN yang tertera di dalam Renstra Tahun 2015-2019. Penguatan kerangka kelembagaan BKN dimaksudkan untuk mewujudkan kelembagaan BKN yang efektif, efisien, akuntabel, dan sinergis agar mampu melaksanakan program dan kegiatan dengan efektif dan efisien.

Penguatan kelembagaan BKN mengacu kepada arah kebijakan dan strategi penguatan kelembagaan secara nasional dalam rangka pelaksanaan program pembangunan nasional yang tertera pada RPJMN 2015-2019, yaitu penguatan kelembagaan melalui upaya penyediaan aparatur sipil negara yang profesional, berintegritas, dan berkinerja sehingga dapat melaksanakan visi dan misi lembaganya dengan baik.

Di dalam prioritas penguatan Kerangka Kelembagaan dalam RPJM 2015-2019, khususnya di Bidang Hukum dan Aparatur Negara adalah sebagai berikut:

- a. Penguatan kelembagaan pembentukan hukum untuk meningkatkan kapasitasnya dalam merumuskan peraturan perundang-undangan yang efektif dan sinergis secara vertikal maupun horizontal dan serasi dengan kebutuhan pembangunan nasional;
- b. Penguatan kelembagaan penegakan hukum untuk mewujudkan penegakan hukum yang terintegrasi dan berintegritas guna menghasilkan keadilan dan kepastian hukum;
- c. Penguatan kelembagaan manajemen aparatur sipil negara guna meningkatkan keterpaduan dan efektivitas pengelolaan aparatur sipil negara untuk menghasilkan aparatur sipil negara yang profesional, berintegritas, dan berkinerja; dan
- d. Penguatan kelembagaan pengelolaan reformasi birokrasi nasional agar lebih efektif dalam mengkoordinasikan perumusan kebijakan reformasi birokrasi nasional dan pelaksanaannya.

Mengacu kepada hal tersebut di atas, khususnya dalam bidang penyelenggaraan manajemen aparatur sipil negara, berikut adalah arah kebijakan dan strategi untuk mewujudkan kerangka kelembagaan secara nasional adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun struktur kelembagaan untuk melaksanakan program pembangunan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangan BKN secara umum dengan memanfaatkan kelembagaan BKN yang sudah ada sebelumnya, yang sudah diatur berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 58 Tahun 2013 mengenai BKN yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Berikut Peraturan Kepala BKN Nomor 19 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja BKN dalam melaksanakan tugas pemerintahan di bidang manajemen kepegawaian negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. Sejalan dengan arahan RPJMN 2015-2019 untuk melakukan Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintahan Daerah serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat BKN akan membangun Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kepegawaian setingkat eselon III di provinsi-provinsi yang saat ini belum memiliki Kantor Regional. UPT akan memfasilitasi manajemen kepegawaian dalam bidang:
- 1) Pengadaan Pegawai melalui *Computer Assisted Test* (CAT).
  - 2) Penyediaan Ruang untuk melakukan Assesment PNS kabupaten Kota di wilayah tersebut
  - 3) Pelayanan Informasi kepegawaian, termasuk penjelasan kebijakan dan penyampaian kenaikan pangkat dan pensiun yang telah ditetapkan BKN Pusat dan Kantor Regional.
- c. Sesuai dengan Peraturan Kepala BKN Nomor 5 tahun 2013 BKN telah mengurangi jumlah Jabatan Struktural di BKN sebanyak total 56 Jabatan yang terdiri dari 1 Jabatan eselon I, 3 Jabatan eselon II, 11 Jabatan eselon III dan 41 Jabatan eselon IV. Selanjutnya melalui Peraturan Kepala BKN Nomor 19 Tahun 2014 terdapat pengurangan jumlah jabatan struktural BKN sebanyak 68 Jabatan yang terdiri dari 1 Jabatan eselon I, 4 Jabatan eselon II, 14 Jabatan eselon III dan 49 Jabatan eselon IV. Sejalan dengan pengembangan inovasi yang akan dilakukan oleh unit maka tugas fungsi dalam kajian dan inovasi dapat dialihkan kedalam masing- masing unit dengan dikoordinasi oleh Sekretaris Utama.
- d. Dengan telah dilakukannya penataan ulang organisasi BKN dan sesuai arahan RPJMN 2015-2019 maka BKN akan melakukan upaya-upaya sebagai berikut:

- 1) Penguatan koordinasi antar kedeputian BKN yang terkait dengan fungsi penataan kelembagaan, yang dikoordinasikan oleh Sekretaris Utama BKN;
- 2) Penguatan kelembagaan BKN secara keseluruhan dengan mengacu kepada tugas dan kewenangan yang tertera pada Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dengan melakukan penataan atau penyesuaian struktur organisasi, tugas beserta fungsi yang sebelumnya di atur pada poin 1 (satu);
- 3) Penyempurnaan hubungan tata kerja antar kedeputian dan interkedeputian agar tercipta tata laksana BKN yang sinergis, harmonis, efektif dan efisien.

Penguatan kerangka kelembagaan BKN akan didasarkan kepada Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Berikut adalah matriks tugas dan fungsi BKN berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku berikut kedudukan kelembagaannya:

**Tabel 3.1 Matriks Tugas dan Fungsi Kelembagaan BKN**

<b>Tugas dan Fungsi</b>	<b>Unit Penanggung Jawab</b>	<b>Urgensi</b>
<b>Penyelenggaraan Manajemen ASN, pengawasan dan pengendalian norma, standar, prosedur, dan kriteria Manajemen ASN</b>	BKN	Penyesuaian struktur organisasi, tugas dan fungsi berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014
<b>Pembinaan penyelenggaraan Manajemen ASN</b>	Deputi Bidang Pembinaan Manajemen Kepegawaian	Penyesuaian peraturan bidang pembinaan manajemen kepegawaian berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014.
<b>Penyelenggaraan Manajemen ASN dalam bidang perpindahan antar instansi, persetujuan kenaikan pangkat, dan pensiun</b>	Deputi Bidang Mutasi Kepegawaian	Penyesuaian tugas dan fungsi
<b>Penyimpanan informasi Pegawai ASN yang telah dimutakhirkan oleh Instansi Pemerintah serta bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi ASN</b>	Deputi Bidang Sistem Informasi Kepegawaian;	1) Penyesuaian tugas dan fungsi 2) Perbaikan koordinasi 3) Perbaikan hubungan kerja/tata laksana 4) Pembentukan Pusat Data Informasi Pegawai ASN ( <i>Control Room</i> ) 5) Pembangunan ICT BKN
<b>Mengendalikan seleksi calon Pegawai ASN</b>	1) Deputi Bidang Mutasi Kepegawaian; 2) Deputi Bidang Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian; 3) Pusat Pengembangan Sistem Rekrutmen Aparatur Sipil	1) Penyesuaian tugas dan fungsi 2) Perbaikan koordinasi 3) Perbaikan hubungan kerja/tata laksana 4) Mengganti nomenklatur PNS menjadi ASN

Negara			
Membina dan menyelenggarakan penilaian kompetensi serta mengevaluasi pelaksanaan penilaian kinerja Pegawai ASN oleh Instansi Pemerintah	1) Deputi Bidang Pembinaan Manajemen Kepegawaian; 2) Pusat Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil	1) Penyesuaian tugas dan fungsi 2) Perbaikan koordinasi 3) Perbaikan hubungan kerja/tata laksana 4) Mengganti nomenklatur PNS menjadi ASN	
Membina Jabatan Fungsional di bidang kepegawaian	Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian	1) Penyesuaian tugas dan fungsi 2) Perbaikan hubungan kerja/tata laksana	
Mengelola dan mengembangkan sistem informasi kepegawaian ASN berbasis kompetensi didukung oleh sistem infirmasi kearsipan yang komprehensif	Deputi Bidang Sistem Informasi Kepegawaian	1) Penyesuaian tugas dan fungsi 2) Pembentukan Pusat Data Informasi Pegawai ASN ( <i>Control Room</i> )	
Menyusun norma, standar, dan prosedur teknis pelaksanaan kebijakan Manajemen ASN	Deputi Bidang Pembinaan Manajemen Kepegawaian	1) Penyesuaian tugas dan fungsi 2) Pelaksanaan harmonisasi 3) Perbaikan koordinasi 4) Perbaikan hubungan kerja/tata laksana	
Menyelenggarakan administrasi kepegawaian ASN	1) Deputi Bidang Mutasi Kepegawaian	1) Penyesuaian tugas dan fungsi 2) Perbaikan koordinasi	
	2) Deputi Bidang Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian;	3) Perbaikan hubungan kerja/tata laksana	
Mengawal dan mengendalikan pelaksanaan norma, standar, dan prosedur manajemen kepegawaian ASN	BKN	1) Penyesuaian tugas dan fungsi 2) Perbaikan koordinasi 3) Perbaikan hubungan kerja/tata laksana	

### 3.5. Program BKN 2015-2019

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, BKN menetapkan program-program berdasarkan program utama (teknis) dan program pendukung (generik), yaitu sebagai berikut:

#### a. Program Teknis

##### ✓ Program Penyelenggaraan Manajemen Kepegawaian Negara

Program tersebut di atas merupakan tugas utama BKN dalam mewujudkan fungsi utama BKN di dalam Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN yang diarahkan untuk mewujudkan visi dan misi BKN tahun 2015-2019.

#### b. Program Generik

Program generik merupakan program yang bersifat pelayanan internal untuk mendukung pelayanan aparatur dan/atau administrasi pemerintahan. Program generik BKN tersebut adalah sebagai berikut:

- ✓ **Program Dukungan Manajemen dan Penyelenggaraan Tugas Teknis Lainnya BKN**
- ✓ **Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur BKN**

Selanjutnya program-program tersebut dijabarkan ke dalam kegiatan-kegiatan prioritas BKN, yaitu sebagai berikut:

**a. Program Penyelenggaraan Manajemen Kepegawaian Negara**

Kegiatan:

- 1) Penyelenggaraan Pertimbangan Kepegawaian;
- 2) Perumusan Kebijakan Teknis Penggajian, Tunjangan, Fasilitas, Penghargaan, Jaminan Pensiun dan Jaminan Hari Tua, Jaminan Perlindungan Serta Evaluasi dan Klasifikasi Jabatan Pegawai Aparatur Sipil;
- 3) Perancangan Peraturan Perundang-Undangan di Bidang Kepegawaian;
- 4) Perumusan Kebijakan Teknis Jabatan Aparatur Sipil Negara;
- 5) Pelayanan Administrasi Pengadaan PNS dan Penetapan Persetujuan dan Pertimbangan Kenaikan Pangkat dan Mutasi Lainnya;
- 6) Penyiapan Bahan Perumusan Kebijakan di Bidang Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian;
- 7) Pengelolaan dan Pemeliharaan Dokumen dan Arsip Kepegawaian PNS I;
- 8) Pengelolaan dan Pemeliharaan Dokumen dan Arsip Kepegawaian PNS II;
- 9) Pengembangan dan Pemeliharaan Perangkat dan Sistem Komputer Induk, Jaringan Komputer, Serta Sistem Informasi;
- 10) Pengawasan dan Pengendalian Pelaksanaan Peraturan Perundang-Undangan di Bidang Formasi, Pengadaan, Pasca Pendidikan dan Pelatihan;
- 11) Pengawasan dan Pengendalian Pelaksanaan Peraturan Perundang-Undangan di Bidang Kepangkatan, Pengangkatan dan Pemberhentian dalam Jabatan;
- 12) Pengawasan dan Pengendalian Pelaksanaan Peraturan Perundang-Undangan di Bidang Gaji, Tunjangan dan Kesejahteraan serta Kinerja;
- 13) Pengawasan dan Pengendalian Pelaksanaan Peraturan Perundang-Undangan di Bidang Kode Etik dan Disiplin, Serta Pemberhentian dan Pensiun;
- 14) Perumusan dan Perancangan Sistem Informasi Berbasis Teknologi Informasi dan Pengelolaan Data Kepegawaian;
- 15) Penetapan SK dan Pertek Pensiun PNS dan Pejabat Negara serta Janda/Dudanya;

- 16) Penyiapan Bahan Perencanaan Kebutuhan Pegawai, dan Pertimbangan Formasi Pegawai, Serta Standardisasi dan Kompetensi Jabatan;
- 17) Penyiapan Kebijakan Teknis Sistem Rekrutmen dan Pengelolaan Teknologi Informasi Sistem Seleksi dan Fasilitasi Penyelenggaraan Seleksi;
- 18) Penetapan Status dan Kedudukan Kepegawaian;
- 19) Konsultasi, Analisis/Telaahan, Pemantauan dan Evaluasi Implementasi Kebijakan, Inventarisasi Permasalahan dan Bantuan Hukum Kepegawaian;
- 20) Pelaksanaan Pengembangan Kinerja, Standardisasi Kinerja Jabatan, dan Pengembangan Sistem Informasi Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara;
- 21) Pengkajian dan Penelitian Bidang Kepegawaian;
- 22) Penilaian Kompetensi dan Konseling Psikologi PNS;
- 23) Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Bidang Kepegawaian; dan
- 24) Penyelenggaraan Pelayanan Kepegawaian Kantor Regional I - XIV BKN.

**b. Program Dukungan Manajemen dan Penyelenggaraan Tugas Teknis Lainnya BKN**

Kegiatan:

- 1) Penyelenggaraan dan Pembinaan Komunikasi dan Informasi Publik;
- 2) Pengelolaan dan Pengembangan SDM dan Organisasi Tatalaksana;
- 3) Pembinaan dan Pengelolaan Keuangan BKN;
- 4) Penyusunan Perencanaan, Pemrograman, Penganggaran, Pemantauan, Evaluasi dan Pengendalian serta Koordinasi dan Kerjasama;
- 5) Penyelenggaraan Operasional Perkantoran;
- 6) Pengawasan dan Peningkatan Akuntabilitas Aparatur BKN; dan
- 7) Penyelenggaraan Operasional dan Tugas Teknis Lainnya Kantor Regional I - XIV BKN.

**c. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur BKN**

Kegiatan:

- 1) Pembangunan/Pengadaan/Peningkatan Sarana dan Prasarana; dan
- 2) Pembangunan/Pengadaan/Peningkatan Sarana dan Prasarana Kantor Regional I - XIV BKN.



**Tabel 3.1 Matriks Hubungan Visi, Misi, sampai Program BKN Tahun 2015-2019**

Hubungan Visi, Misi, sampai Program dan Kegiatan BKN Tahun 2015-2019						
Visi	Misi	Tujuan	Sasaran	Arah Kebijakan	Strategi	Program
Menjadi Pembina dan Penyelenggara Manajemen Kepegawaian yang Profesional dan Bermartabat Tahun 2025	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Pelayanan Kepegawaian</li> <li>2. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian</li> <li>3. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Peraturan Perundang-Undangan, Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai</li> <li>4. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian</li> <li>5. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Sistem Manajemen Internal BKN</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terwujudnya Manajemen Kepegawaian yang Modern dengan Melakukan Pembinaan dan Penyelenggaraan Manajemen ASN Secara Nasional</li> <li>2. Mewujudkan Pelayanan Prima di Bidang Kepegawaian</li> <li>3. Mewujudkan Manajemen Internal yang Efektif, Efisien, dan Akuntabel</li> </ol>	Terselenggaranya manajemen pegawai ASN yang profesional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paradigma Pegawai Negeri Sipil sebagai aset, bukan <i>expenses</i> dan pelayanan masyarakat sebagai return (<i>value added to consumers</i>);</li> <li>2. Mengelola Pegawai Negeri Sipil secara efisien dan efektif;</li> <li>3. Membangun dan mengembangkan aliansi kerja sama dengan lembaga kepegawaian di setiap K/L dan daerah;</li> <li>4. Penerapan pengendalian yang bersifat pencegahan (<i>preventive</i>) terhadap pegawai ASN dalam penegakan disiplin;</li> <li>5. Meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai ASN;</li> <li>6. Mengoptimalkan dukungan dan manajemen internal kepegawaian BKN; dan</li> <li>7. Pengelolaan data Pegawai ASN yang handal dan terkini.</li> <li>8. Melakukan pendekatan pelayanan kepada masyarakat.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan Penghitungan Kebutuhan PNS;</li> <li>2. Mengembangkan dan Mengoptimalkan Registrasi <i>Online</i>;</li> <li>3. Melaksanakan Ujian Rekrutmen Pegawai dengan Menggunakan CAT;</li> <li>4. Penetapan Nomor Identitas Pegawai ASN;</li> <li>5. Menerapkan Mutasi PNS Secara Efisien dan Akuntabel /</li> <li>6. Menyelenggarakan rapat koordinasi nasional;</li> <li>7. Pengendalian Jabatan ASN di Pusat dan Daerah;</li> <li>8. Penetapan Status dan Kedudukan Pegawai ASN;</li> <li>9. Penggunaan Ruang Kendali Operasi Pegawai ASN;</li> <li>10. Penguatan Jaringan dan Perangkat Keras Sistem Informasi;</li> <li>11. Pendataan Pegawai ASN dengan Handal dan Terkini melalui Sensus PNS;</li> <li>12. Pengelolaan Arsip PNS Secara Terpadu dan Modern;</li> <li>13. Penilaian Kinerja Individu ASN dan Kelembagaan;</li> <li>14. Penghitungan Kompensasi PNS dan Kesejahteraan;</li> <li>15. Promosi melalui <i>Assessment Center</i>, optimalisasi talent pool melalui pendataan individual</li> <li>16. Pembinaan Jabatan Profesional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Program Teknis: Program Penyelenggaraan Manajemen Kepegawaian Negara</li> <li>2. Program Generik: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Program Dukungan Manajemen dan Penyelenggaraan Tugas Teknis Lainnya BKN;</li> <li>b. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur BKN.</li> </ol> </li> </ol>
RENSTRA BKN TAHUN 2015-2019					69	

					<p>Kepegawaian;</p> <p>17. Pembinaan Karier dan Jabatan Kepegawaian;</p> <p>18. Harmonisasi Peraturan Perundang-Undangan;</p> <p>19. Pendidikan dan Pelatihan Bagi Pegawai;</p> <p>20. Mengoptimalkan Kinerja Manajemen dan Dukungan (perencanaan, keuangan, kepegawaian, umum dan sarpras, humas, bantuan hukum, dan fungsi pengawasan)</p> <p>21. Membangun Unit Pelaksana Teknis (UPT) kepegawaian</p>	
--	--	--	--	--	---	--

## BAB IV

## TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

### 4.1. Target Kinerja

Target kinerja Badan Kepegawaian Negara merupakan hasil dan satuan hasil yang akan dicapai dari setiap indikator kinerja, baik itu Indikator Kinerja Sasaran Strategis, Indikator Program dan Indikator Kinerja Kegiatan. Target kinerja Badan Kepegawaian Negara telah memperhatikan keterkaitan pada setiap tingkatan, sasaran program (*outcome*) dicapai apabila sasaran kegiatan (*output*) yang berada di bawahnya dapat dicapai dan berjalan secara sinergis.

**Tabel 4.1**  
**Keterkaitan Kinerja BKN Tahun 2015-2019**

INPUT	KEGIATAN	OUTPUT	OUTCOME	IMPACT
Pendanaan Sumber Daya Manusia Instrumen / metode	Penyelenggaraan dan Pembinaan Komunikasi, keprotokolan dan Informasi Publik	jumlah publikasi, keprotokolan dan hubungan masyarakat yang dilaksanakan	Meningkatnya efektifitas koordinasi perencanaan program dan kegiatan, sumber daya, penyediaan layanan informasi serta pengelolaan administrasi di lingkungan BKN	Terselenggara nya Manajemen Pegawai ASN yang Profesional
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
	Pengelolaan dan Pengembangan SDM dan Organisasi Tatalaksana	jumlah PNS BKN yang terlayani		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
	Pembinaan dan Pengelolaan Keuangan BKN	jumlah PNS BKN yang terlayani		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
		Terbayarnya gaji PNS BKN Pusat		
		Terbayarnya tunjangan kinerja PNS BKN		
		Jumlah dokumen pengelolaan keuangan BKN		
	Penyusunan Perencanaan, Pemrograman, Penganggaran, Pemantauan, Evaluasi dan Pengendalian serta Koordinasi dan Kerjasama	jumlah dokumen perencanaan program dan anggaran		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		

INPUT	KEGIATAN	OUTPUT	OUTCOME	IMPACT
		Jumlah Dokumen Perencanaan		
		Jumlah penyelenggaraan Deseminasi dan Rakor Kepegawaian Nasional		
		Jumlah Dokumen Akuntabilitas		
		Jumlah Dokumen Kerjasama		
	Penyelenggaraan Operasional Perkantoran	jumlah PNS BKN yang terlayani		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
		Jumlah Laporan Persuratan		
		Jumlah Laporan Rumah Tangga Kantor		
		Jumlah Laporan Pengadaan BMN/Perlengkapan Kantor		
		Jumlah Laporan Pengelolaan BMN/Perlengkapan Kantor		
	Pengawasan dan Peningkatan Akuntabilitas Aparatur BKN	jumlah pelaksanaan kegiatan dan anggaran yang tertib NSP		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
	Penyelenggaraan Operasional dan Tugas Teknis Lainnya Kantor Regional I - XIV BKN	Jumlah PNS BKN yang terlayani		
	Pembangunan/Pengadaan/Peningkatan Sarana dan Prasarana	persentase sarana dan prasarana di BKN yang tersedia	Terlaksananya pembangunan , pengadaan dan peningkatan sarana dan prasarana di BKN	
		persentase penyelesaian pembangunan pusat pengelolaan arsip terpadu		
		jumlah UPT yang dibangun		
		jumlah tempat tinggal sementara pegawai		
		persentase sarana pendukung gedung kantor pusat BKN		
	Pembangunan/Pengadaan/ Peningkatan Sarana dan Prasarana Kantor Regional I - XIV BKN	persentase sarana dan prasarana di Kanreg BKN yang tersedia		

INPUT	KEGIATAN	OUTPUT	OUTCOME	IMPACT
		Jumlah kendaraan roda 4 yang dilakukan pengadaannya		
		jumlah Rumah Dinas Pejabat yang dibangun		
		jumlah sarana dan prasarana Kanreg BKN yang terpenuhinya pengadaan		
	Penyelenggaraan Pertimbangan Kepegawaian	Persentase kasus kepegawaian yg diselesaikan	Terwujudnya pelayanan kepegawaian dan pengembangan kebijakan manajemen kepegawaian ASN	
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
	Perumusan Kebijakan Teknis Penggajian, Tunjangan, Fasilitas, Penghargaan, Jaminan Pensiun dan Jaminan Hari Tua, Jaminan Perlindungan Serta Evaluasi dan Klasifikasi Jabatan Pegawai Aparatur Sipil	jumlah rancangan kebijakan kompensasi PNS		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
		Jumlah Dokumen Rumusan Kebijakan Kesejahteraan		
		Dokumen rumusan kebijakan Penggajian, Tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan Pegawai ASN		
	Perancangan Peraturan Perundang-Undangan di Bidang Kepegawaian	Jumlah Peraturan yang terharmonisasi (yang ditetapkan/disusun)		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
	Perumusan Kebijakan Teknis Jabatan Aparatur Sipil Negara	Prosentase Jabatan ASN yang terlayani		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
		Jumlah Dokumen Rumusan Kebijakan Teknis Jabatan ASN		
		Jumlah Dokumen Pembinaan Jabatan ASN		
	Pelayanan Administrasi Pengadaan PNS dan Penetapan Persetujuan dan Pertimbangan Kenaikan Pangkat dan Mutasi Lainnya	jumlah PNS yang terlayani		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
		Jumlah NIP Pelamar Umum yang ditetapkan		
		Jumlah NIP Tenaga Honorer yang ditetapkan		

INPUT	KEGIATAN	OUTPUT	OUTCOME	IMPACT
		Jumlah Kartu Pegawai yang ditetapkan		
		Jumlah Kartu Istri/Suami yang ditetapkan		
		Jumlah Nota Pertimbangan Kenaikan Pangkat Gol.IV/b ke bawah yang ditetapkan		
		Jumlah Pertek dan Penetapan KP Gol. IV/c ke atas, dan Pengangkatan Jab. Fungsional Jenjang Utama dan Mutasi Lainnya yang ditetapkan		
		Jumlah NP KPLB dan Mutasi Lainnya yang ditetapkan		
		Jumlah Laporan Peningkatan Pelayanan Kepegawaian		
	Penyiapan Bahan Perumusan Kebijakan di Bidang Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian	Jumlah pejabat fungsional yang terlatih		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
		Jumlah Pegawai yang Mengikuti Diklat Fungsional Kepegawaian		
		Jumlah Dokumen Rumusan Kebijakan di Bidang Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian		
		Jumlah Mahasiswa yang menerima Beasiswa PIK		
	Pengelolaan dan Pemeliharaan Dokumen dan Arsip Kepegawaian PNS I	jumlah takah yang akurat dan terkini		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
	Pengelolaan dan Pemeliharaan Dokumen dan Arsip Kepegawaian PNS II	jumlah takah yang akurat dan terkini		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
	Pengembangan dan Pemeliharaan Perangkat dan Sistem Komputer Induk, Jaringan Komputer, Serta Sistem Informasi	Persentase kebutuhan data ASN yg terlayani		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		

INPUT	KEGIATAN	OUTPUT	OUTCOME	IMPACT
	Pengawasan dan Pengendalian Pelaksanaan Peraturan Perundang-Undangan di Bidang Formasi, Pengadaan, Pasca Pendidikan dan Pelatihan	Persentase instansi pusat dan daerah yg dilakukan pengawasan dan pengendalian kepegawaiannya di Bidang formasi, pengadaan, pasca pendidikan dan pelatihan		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
	Pengawasan dan Pengendalian Pelaksanaan Peraturan Perundang-Undangan di Bidang Kepangkatan, Pengangkatan, dan Pemberhentian dalam Jabatan	Persentase instansi pusat dan daerah yg dilakukan pengawasan dan pengendalian kepegawaiannya di bidang kepangkatan, pengangkatan, dan pemberhentian dalam jabatan		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
	Pengawasan dan Pengendalian Pelaksanaan Peraturan Perundang-Undangan di Bidang Gaji, Tunjangan dan Kesejahteraan, Serta Kinerja	Persentase instansi pusat dan daerah yg dilakukan pengawasan dan pengendalian kepegawaiannya di bidang gaji, tunjangan dan kesejahteraan, serta kinerja		
		jumlah dokumen pengelola kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
	Pengawasan dan Pengendalian Pelaksanaan Peraturan Perundang-Undangan di Bidang Kode Etik, dan Disiplin, Serta Pemberhentian dan Pensiun	Persentase instansi pusat dan daerah yg dilakukan pengawasan dan pengendalian kepegawaiannya di bidang kode etik, dan disiplin, serta pemberhentian dan pensiun		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
	Perumusan dan Perancangan Sistem Informasi Berbasis Teknologi Informasi dan Pengelolaan Data Kepegawaian	Persentase jumlah data pegawai yang akurat dan terkini		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
	Penetapan SK dan Pertek Pensiun PNS dan Pejabat Negara serta Janda/Dudanya	jumlah PNS yang terlayani		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		

INPUT	KEGIATAN	OUTPUT	OUTCOME	IMPACT
	Penyiapan Bahan Perencanaan Kebutuhan Pegawai, dan Pertimbangan Formasi Pegawai, Serta Standardisasi dan Kompetensi Jabatan	Jumlah instansi yang dokumen kebutuhan pegawainya berdasarkan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja		
		Jumlah Instansi yang Menyusun Standar Kompetensi Jabatan		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
	Penyiapan Kebijakan Teknis Sistem Rekrutmen dan Pengelolaan Teknologi Informasi Sistem Seleksi dan Fasilitas Penyelenggaraan Seleksi	Jumlah pelamar ASN yang mengikuti CAT		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
		Jumlah soal rekrutmen dan seleksi PNS/CPNS yang disusun		
		Jumlah lisensi Oracle yang dipakai		
		Jumlah PC yang dibutuhkan untuk pengembangan station CAT		
		Jumlah pegawai ASN yang mengikuti uji kompetensi dengan sistem CAT		
	Penetapan Status dan Kedudukan Kepegawaian	jumlah PNS yang Ditetapkan Status dan Kedudukan Kepegawaiannya		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
		Jumlah Dokumen Peningkatan Pelayanan Kepegawaian		
		Jumlah Surat Penetapan/ Pertimbangan Status dan Kedudukan Kepegawaiannya		
	Konsultasi, Analisis/Telaahan, Pemantauan dan Evaluasi Implementasi Kebijakan, Inventarisasi Permasalahan dan Bantuan Hukum Kepegawaian	Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
		Terselesaikannya perkara hukum kepegawaian dan permasalahan kepegawaian		
		Tersusunnya hasil pemantauan dan evaluasi kebijakan kepegawaian		

INPUT	KEGIATAN	OUTPUT	OUTCOME	IMPACT
		Jumlah analisis/telaahan dan inventarisasi permasalahan kepegawaian		
		Jumlah fasilitasi dan bimbingan penyelesaian permasalahan kepegawaian		
	Pelaksanaan Pengembangan Kinerja, Standardisasi Kinerja Jabatan, dan Pengembangan Sistem Informasi Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara	jumlah PNS yang menggunakan SKP		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
	Pengkajian dan Penelitian Bidang Kepegawaian	Jumlah pengkajian dan penelitian yang digunakan sebagai dasar kebijakan		
		Jumlah Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
		Jumlah Pengembangan Inovasi Pelayanan Kepegawaian masing-masing unit eselon II		
	Penilaian Kompetensi dan Konseling Psikologi PNS	Jumlah aparatur pemangku Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) yang dipetakan kompetensinya		
		Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
		Jumlah Stasiun Assessment Center yang dibangun		
		Jumlah assessment system yang dibangun		
		Jumlah assesor yang terakreditasi		
		Jumlah penyelenggara assessment center yang terakreditasi		
		Jumlah sistem/modul/ kurikulum pelatihan assessor yang diperbaharui		
		jumlah ASN yang terlatih		
	Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Bidang Kepegawaian	Jumlah Dokumen Pengelola Kegiatan		
		Layanan Perkantoran		
		Jumlah PNS yang terlayani		
	Penyelenggaraan Pelayanan Kepegawaian Kantor Regional I - XIV BKN			

## 4.2. Kerangka Pendanaan

Kerangka pendanaan merupakan kebutuhan pendanaan secara keseluruhan selama tahun 2015-2019 dalam rangka mencapai Sasaran Strategis BKN yang bersumber dari APBN dan Non-APBN. Kerangka Pendanaan dalam RPJMN 2015-2019 masih berupa belanja prioritas RPJMN 2015-2019 diluar belanja aparatur dan belanja operasional. Sehingga total belanja BKN secara keseluruhan perlu dilengkapi belanja aparatur dan belanja operasional. Tambahan belanja akan digunakan untuk melengkapi program dukungan manajemen dan penyelenggaraan tugas teknis lainnya BKN serta program penyelenggaraan manajemen kepegawaian Negara.

**Tabel 4.2**  
**Alokasi Pendanaan BKN Tahun 2015-2019**

PROGRAM	SASARAN	ALOKASI (Rp Miliar)					TOTAL ALOKASI 2015-2019 (Rp Miliar)	LO KASI
		2015	2016	2017	2018	2019		
<b>PROGRAM DUKUNGAN MANAJEMEN DAN PENYELENGGARAAN TUGAS TEKNIS LAINNYA BKN</b>	Meningkat nya efektifitas koordinasi perencanaan program dan kegiatan, sumber daya, penyediaan layanan informasi, serta pengelolaan administrasi di lingkungan BKN	48,56	53,69	55,81	58,11	60,59	276,76	
<b>PROGRAM PENINGKATAN SARANA DAN PRASARANA APARATUR BKN</b>	Terlaksananya pembangunan, pengadaan dan peningkatan sarana dan prasarana di BKN	70,24	74,84	65,29	66,31	66,31	342,99	
<b>PROGRAM PENYELENGGARAAN MANAJEMEN KEPEGAWAIAN NEGARA</b>	Terwujudnya pelayanan kepegawaian dan pengembangan kebijakan manajemen kepegawaian ASN	122,38	117,34	126,87	137,25	148,41	652,25	
Belanja Prioritas		41,18	45,87	47,97	61,67	75,30	1.272,00	
Belanja Total		614,13	706,92	802,10	867,82	927,98		

Kebutuhan pendanaan untuk menjadikan organisasi yang modern sebenarnya tidak cukup hanya sebesar rincian dalam tabel 4.2. Anggaran ini hanya untuk kegiatan dalam rangka pencapaian target pembangunan BKN yang bersifat baseline dan terbatas pada pengembangan secara konvensional. Sementara itu untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam RPJMN dan memenuhi undang-undang ASN masih diperlukan lompatan untuk pencapaian yang lebih cepat. Penggunaan dana pinjaman luar negeri akan memberikan lompatan capaian target yang diharapkan. Pendanaan pinjaman luar negeri digunakan untuk menarik target-target yang ditetapkan untuk dapat dilaksanakan lebih cepat dari tahun-tahun sebelumnya.

Bantuan luar negeri akan menjadi suplemen untuk meningkatkan percepatan pembangunan data PNS dan pemetaan jabatan yang semula akan dilaksanakan selama 5 tahun menjadi 3 tahun. Tambahan dana pada tahun (n) merupakan alokasi anggaran tahun berikutnya (n+1) yang digeser ke tahun sebelumnya. Besaran dana tambahan yang berasal dari bantuan luar negeri merupakan dana yang semula rencana kegiatan untuk tahun yang akan datang (n+1) yang pelaksanaannya dipercepat menjadi tahun (n).

**Tabel 4.3**  
**Alokasi Pendanaan BKN Tahun 2015-2019**  
**(Bantuan Luar Negeri)**

PROGRAM	SASARAN	ALOKASI (Rp Miliar)					TOTAL ALOKASI 2015-2019 (Rp Miliar)	LOKASI
		2015	2016	2017	2018	2019		
<b>PROGRAM DUKUNGAN MANAJEMEN DAN PENYELENGGARAAN TUGAS TEKNIS LAINNYA BKN</b>	Meningkatnya efektifitas koordinasi perencanaan program dan kegiatan, sumber daya serta pengelolaan administrasi di lingkungan BKN	48,56	108,00	103,00	118,00	60,59	438,15	
<b>PROGRAM PENINGKATAN SARANA DAN PRASARANA APARATUR BKN</b>	Terlaksananya pembangunan, pengadaan dan peningkatan sarana dan prasarana di BKN	70,24	140,00	130,00	132,00	66,31	538,55	

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Dalam penyusunannya, Rencana Strategis Badan Kepegawaian Negara Tahun 2015-2019 melibatkan pihak-pihak terkait/*stakeholders*, baik di tingkat pusat maupun tingkat daerah (Kantor Regional), agar mampu menjawab permasalahan dan untuk mendapatkan strategi kebijakan yang komprehensif. Hal ini dilakukan juga dalam upaya percepatan proses reformasi birokrasi di lingkungan BKN, seperti yang tertuang di dalam prioritas pembangunan nasional pada RPJMN 2015-2019.

Dokumen Renstra ini diharapkan dapat dijadikan sebagai dasar atau acuan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, evaluasi, serta penilaian terhadap kinerja BKN selama kurun waktu 5 (lima) tahun dengan menggunakan indikator kinerja yang terarah dan terukur.

Pada pertengahan periode Renstra ini akan dilakukan evaluasi paruh waktu (*midterm evaluation*) untuk menemukan dan menilai capaian indikator kinerja serta usaha perbaikan dalam strategi dan kebijakan. Dengan demikian, pada akhirnya diharapkan seluruh target kinerja yang telah disepakati dapat tercapai secara lebih optimal.

Disisi lain, pada akhir periode atau tahun ke 4 (empat) atas pelaksanaan Renstra ini, akan dilakukan evaluasi komprehensif sebagai bahan masukan bagi penyusunan Renstra BKN 2020-2024. Penyusunan Renstra BKN akan paralel dengan penyusunan RPJMN Teknokratik 2020-2024. Dengan melakukan evaluasi secara komprehensif diharapkan penyusunan Renstra periode selanjutnya akan lebih tinggi pencapaiannya.