



RANCANGAN AWAL

RENCANA STRATEGIS BKN 2025-2029

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	3
DAFTAR TABEL	5
DAFTAR GAMBAR	6
BAB I.....	7
PENDAHULUAN	7
1.1 Kondisi Umum.....	7
1.2 Capaian Kinerja BKN	11
1.3 Identifikasi Lingkungan Kinerja dan Analisis SWOT	20
1.3.1 Identifikasi Potensi dan Tantangan.....	21
1.3.2 Identifikasi Permasalahan dan Kekuatan BKN	37
1.4 Rumusan Isu Strategis.....	43
BAB II.....	48
VISI, MISI, DAN TUJUAN KEMENTERIAN/LEMBAGA	48
2.1. Visi Badan Kepegawaian Negara	48
2.2. Misi Badan Kepegawaian Negara.....	49
2.3. Tujuan Badan Kepegawaian Negara	51
2.4 Sasaran Strategis dan Sasaran Program Badan Kepegawaian Negara.....	51
BAB III.....	55
ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN	55
3.1 Arah kebijakan pertama	55
3.2 Arah kebijakan kedua.....	61
3.3 Kerangka Kelembagaan.....	62
3.4 Kerangka Regulasi.....	68
BAB IV TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN	72
4.1. Target Kinerja	72
4.2. Kerangka Pendanaan	75
4.2.1. Program Kebijakan, Pembinaan Profesi, dan Tata Kelola ASN.....	75
4.2.2. Program Dukungan Manajemen	76
BAB V.....	77
PENUTUP.....	77

5.1 Kesimpulan	77
5.2 Inovasi.....	77
5.3 Mitigasi.....	78
DAFTAR REFERENSI	80
Lampiran 1. Target Kinerja.....	81
Lampiran 2. Kerangka Pendanaan.....	91

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Realisasi Sasaran Strategis BKN 2023	11
Tabel 2 Rekapitulasi Kategorisasi Indeks NSPK di Lingkungan Kanreg BKN dan K/L	17
Tabel 3 Usulan Kerangka Regulasi Renstra BKN 2025-2029	69
Tabel 4 Baseline dan Target Indikator Kinerja BKN 2025-2029	72
Tabel 5 Indikator Kinerja Program dan Targetnya	81
Tabel 6 Indikator Kinerja Kegiatan dan Targetnya	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Ekspektasi Masa Depan Kepegawaian Sektor Publik	10
Gambar 2 Capaian Sasaran Strategis BKN Tahun 2023	15
Gambar 3 Capaian NSPK BKN 2021-2023	16
Gambar 4 Perbandingan Realisasi Kinerja IKU 1 Tahun 2023	16
Gambar 5 Tren Capaian Indikator Pelaksanaan RB BKN 2020-2024	18
Gambar 6 Tren Skor Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja BKN 2020-2024	Error!
Bookmark not defined.	
Gambar 7 Identifikasi Lingkungan Kinerja BKN	21
Gambar 8 Arah Kebijakan dan Strategi Reformasi dan Tata Kelola	23
Gambar 9 Kategorisasi Very High Online Service Index (OSI) 2022	24
Gambar 10 Pertumbuhan Populasi dan Penurunan Angka Pertumbuhan	26
Gambar 11 Tren Pertumbuhan Populasi Indonesia dengan Negara ASEAN 1980-2028	27
Gambar 12 Tren Populasi menurut Usia dan Jenis Kelamin tahun 2015 dan 2045	28
Gambar 13 Pendekatan Human Capital Management	29
Gambar 14 Aktor dalam lingkungan mikro manajemen ASN nasional	34
Gambar 15 Hasil Identifikasi Lingkungan Internal BKN	37
Gambar 16 Data Capaian IP ASN BKN Tahun 2020-2022	38
Gambar 17 Struktur Organisasi BKN	40
Gambar 18 Analisis Pemetaan SWOT Badan Kepegawaian Negara (BKN)	42
Gambar 19 Usulan Kerangka Logis Rencana Strategis BKN 2025-2029	52
Gambar 20 Pembagian Peran Struktur Organisasi BKN Pusat dan Kantor Regional	63
Gambar 21 Jenjang Kinerja BKN	74



BAB I

PENDAHULUAN



1.1 Kondisi Umum

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang kompeten merupakan salah satu modalitas penting dalam rangka mewujudkan tujuan pembangunan berbangsa dan bernegara. Fungsi pegawai ASN di pemerintah sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa telah menjadi sentral dalam penentu keberhasilan pencapaian target pembangunan. Untuk itu, manajemen ASN menjadi hal yang perlu menjadi perhatian serius mulai dari perencanaan hingga pemberhentian.

Berdasarkan mandat yang tertuang dalam Undang-undang Aparatur Sipil Negara Nomor 20 Tahun 2023 pasal 26 ayat 2 huruf (c) dan Pasal 70 ayat (2), Badan Kepegawaian Negara (BKN) bertanggung jawab untuk menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan di bidang perumusan dan penetapan kebijakan teknis, pembinaan, penyelenggaraan pelayanan, dan pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis Manajemen ASN. Sesuai dengan mandat undang-undang, tanggung jawab utama yang diemban BKN adalah manajemen aparatur sipil negara. Tanggung jawab tersebut menuntut BKN untuk dapat bersikap proaktif terhadap tuntutan perubahan mengikuti arah tujuan pembangunan nasional. Karenanya, manajemen sumber daya manusia aparatur secara tradisional sudah tidak lagi relevan diterapkan dengan arah perubahan lingkungan saat ini.

BKN sebagai instansi pengelola sumber daya aparatur nasional memegang kunci perubahan manajemen sumber daya menuju pengelolaan sumber daya yang lincah dan adaptif. Frasa tersebut mengisyaratkan bahwa pengelolaan SDM tidak sekadar berorientasi pada kondisi saat ini, tetapi juga berorientasi kepada masa depan yang strategis dengan menyeimbangkan pada orientasi operasional, proses, dan manusia sebagai objek utamanya (Armstrong & Taylor, 2023). Dalam konteks tersebut, BKN dituntut untuk dapat menyesuaikan arah pembangunan sumber daya aparatur dengan ekspektasi rencana strategis pemerintahan. Untuk mewujudkan hal tersebut, dibutuhkan pemahaman yang utuh mengenai lingkungan strategis yang dihadapi BKN, baik secara eksternal maupun internal. Sejumlah kondisi secara umum

telah digambarkan sebagai tren global yang memengaruhi arah kebijakan manajemen sumber daya manusia di dunia (Troger, 2022), antara lain:

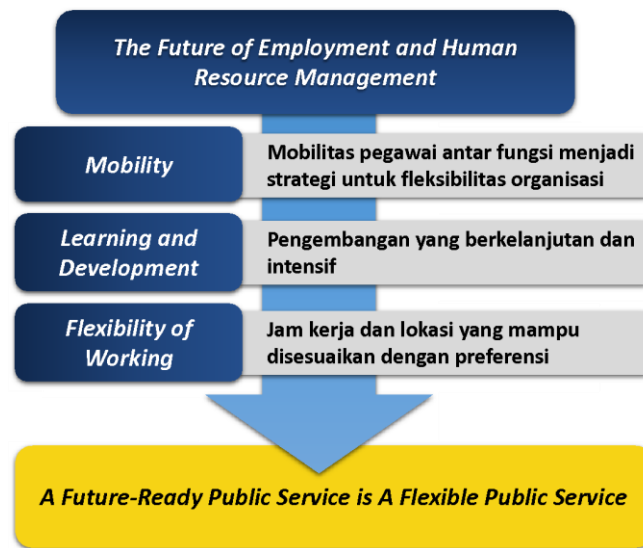
- 1) *Ageing society*: meningkatnya usia harapan hidup manusia menjadikan manusia tetap produktif di usia tua. Di sisi lain, tren di banyak negara juga menunjukkan penurunan tingkat fertilitas yang akan mengancam tingkat penggantian (*replacement rate*) pegawai. Hal ini dapat berimplikasi pada pertimbangan untuk perpanjangan masa kerja pegawai sesuai dengan kondisi yang dihadapi organisasi. Dalam hal pengelolaan pegawai ASN, kecenderungan ini umumnya disikapi dengan peralihan jabatan pegawai ASN dari jabatan yang memiliki Batas Usia Pensiun (BUP) lebih cepat ke jabatan yang memiliki BUP lebih lama. Di satu sisi, hal ini dapat menjadi solusi untuk tetap mengoptimalkan para pegawai yang telah memperoleh pengetahuan dan pengalaman yang banyak. Namun, di sisi lain, kecenderungan ini perlu mempertimbangkan juga keberlanjutan suksesi di organisasi.
- 2) Keragaman karakteristik kohort generasi: potret *first jobber* saat ini hingga lima tahun ke depan adalah pegawai dari Generasi Z. Sementara itu, di banyak instansi masih terdapat sebagian dari Generasi *Baby Boomer* yang masih aktif. Akibatnya, organisasi pada umumnya akan menghadapi situasi di mana empat generasi yang memiliki karakteristik cukup kontras satu sama lain bekerja di satu “rumah” (*baby boomers*, Gen X, Gen Y/*millennial*, dan Gen Z). Hal ini tentu menjadi tantangan tersendiri bagi pengelola SDM di organisasi untuk dapat menciptakan lingkungan yang dapat memotivasi para pegawai untuk bekerja sama di tengah ekspektasi generasional yang berbeda-beda.
- 3) Perkembangan teknologi: masifnya teknologi informasi termasuk *artificial intelligence*, *cloud*, dan *big data* membawa serta implikasi mulai dari adanya jabatan-jabatan yang berpotensi tergantikan oleh teknologi; kebutuhan jabatan atau jenis aktivitas baru; hingga cara kerja yang harus berubah. Hal ini membutuhkan penguatan kompetensi SDM termasuk pengelola ASN. Selain itu, pemanfaatan dari perkembangan teknologi ini dalam manajemen ASN juga semakin diharapkan, termasuk melalui *HR analytics*.
- 4) Kelangkaan kompetensi bidang STEM (*Science, Technology, Engineering, Mathematics*) dan *gap* kompetensi secara umum: seiring dengan perkembangan teknologi, kebutuhan akan kompetensi pegawai di bidang

STEM meningkat pesat, tidak hanya untuk organisasi yang memiliki *core business* berkaitan dengan teknologi tetapi juga banyak organisasi lain (termasuk pemerintah) karena proses bisnis yang bertransformasi dari manual menjadi digital. Kompetensi STEM juga dilihat sebagai kompetensi yang seharusnya inheren dimiliki pegawai terlepas dari latar belakang pendidikan utamanya. Padahal, rekrutmen pegawai di masa lalu cenderung bersifat spesifik keilmuan dan STEM dilihat sebagai kompetensi yang terlepas dari keilmuan lain. Bagi pengelola SDM baik BKN secara nasional maupun unit-unit kerja pengelola SDM aparatur di instansi, hal ini menjadi tantangan untuk memastikan agar organisasi tidak tertinggal dalam hal pemanfaatan teknologi, terutama dengan meningkatkan kapasitas pegawai pada aspek-aspek STEM.

- 5) Kesehatan mental dan beragamnya ekspektasi pegawai: kesadaran terhadap kesehatan mental menjadi semakin tinggi dewasa ini akibat berbagai faktor. Pegawai cenderung lebih mudah mengalami *burnout* dan frustrasi baik akibat tekanan di kantor maupun dalam kehidupan pribadinya. Pada akhirnya, isu kesehatan mental akan berimplikasi pada kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Hal ini membawa implikasi bagi pengelola SDM untuk tidak hanya menaruh perhatian pada aspek *coaching* dan *mentoring* yang asosiatif dengan pencapaian kinerja dan kompetensi pegawai, tetapi juga pada aspek konseling yang berfokus pada psikologis pegawai secara utuh termasuk di kehidupan pribadinya. Selain itu, *work-life balance* juga menjadi aspek yang semakin penting dalam komponen *reward* maupun mekanisme kerja pegawai.
- 6) Pandemi Covid-19: pelajaran dari pandemi Covid-19 membawa serta ekspektasi lebih besar atas pemberlakuan *flexible work arrangements*, baik melalui *flexible work time*, *flexible workspace*, maupun *flexible work relations*. Secara keseluruhan, hal ini membawa perubahan ke arah *new ways of working* di banyak organisasi, termasuk di sektor publik. Kondisi ini membawa serta tuntutan bagi BKN untuk dapat menyesuaikan sejumlah kebijakan teknis manajemen ASN agar dapat selaras dengan konsep *new ways of working*.

Selain enam tren di atas, OECD (2023) juga menyebutkan masa depan pegawai sektor publik yang akan mengedepankan fleksibilitas yang ditandai dengan mobilitas yang tinggi, ekspektasi *learning and development* yang berkelanjutan, intensif dan integratif dengan keseharian pekerjaan dan fleksibilitas dalam waktu

serta lokasi bekerja. Kecenderungan ini membawa implikasi pada pengelolaan SDM yang harus mampu mengakomodasi ekspektasi-ekspektasi baru tersebut.



Gambar 1. Ekspektasi Masa Depan Kepegawaian Sektor Publik

Sumber: OECD, 2023

Untuk dapat menjawab tantangan tersebut, pengelola SDM aparatur, termasuk BKN, harus memiliki tiga kompetensi utama, yaitu *strategic positioner*, *credible activist*, dan *paradox navigator*. *Strategic positioner* dimaknai sebagai kemampuan memposisikan organisasi dalam memenangkan persaingan industri. *Credible activist* berarti kemampuan membangun hubungan dan kepercayaan dari pemangku kepentingan. Adapun *paradox navigator* adalah kemampuan mengelola tekanan dari lingkungan (Ulrich, *et al.*, 2017).

Selain tiga kompetensi utama, terdapat pula tiga domain kompetensi yang disebut sebagai *organization enablers*, yaitu yang mendukung peran manajemen SDM dalam mewujudkan tujuan strategis organisasi. Pertama adalah *culture and change champions*, yaitu kemampuan mengelola perubahan dan budaya organisasi. Kedua adalah *human capital curator*, yaitu kemampuan mengelola dan mengembangkan talenta. Ketiga adalah *total reward steward*, yaitu kemampuan mengelola kesejahteraan pegawai melalui penghargaan finansial maupun non-finansial.

Melengkapi domain-domain kompetensi tersebut, pengelola SDM juga dituntut menguasai tiga kompetensi lain yang berfokus pada aspek taktikal atau dasar dari praktik manajemen SDM, yaitu *technology and media integrator*, *analytics designer*

and interpreter, dan *compliance manager*. Kompetensi yang pertama bermakna kemampuan menggunakan teknologi dan media digital untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi. *Analytics designer and interpreter* adalah kemampuan menggunakan *analytics* dalam rangka meningkatkan pembuatan keputusan. Sedangkan *compliance manager* adalah kemampuan mengelola aspek-aspek yang berkaitan dengan penegakan aturan dan pedoman yang ada.

Perkembangan global tersebut menjadikan tugas dan peran yang diharapkan dari BKN ke depannya menjadi teramat besar. Hal ini ditambah pula dengan terbitnya UU Nomor 20 Tahun 2023 yang menyiratkan adanya penghapusan lembaga yang sebelumnya dibentuk untuk melakukan fungsi pengawasan sistem merit yaitu Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Dengan dihapuskannya KASN, terdapat indikasi fungsi pengawasan sistem merit akan dilimpahkan kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PAN RB) atau dapat dialihkan juga kepada BKN. Hal ini bukan saja berarti penambahan tugas dan fungsi BKN, tetapi juga berimplikasi pada perluasan klien BKN dari yang sebelumnya terfokus pada manajemen kepegawaian di instansi pusat dan daerah menjadi turut mengawasi sistem merit di lingkungan instansi pemerintah sampai ke tingkat individu.

1.2 Capaian Kinerja BKN

BKN memiliki tujuh fokus sasaran strategis yang berorientasi pada *core business* sebagai pengelola ASN nasional diwujudkan pada sasaran strategis 1-6, sedangkan sasaran ke 7 fokus terhadap manajemen internal organisasi. Berdasarkan pemetaan sasaran strategis tersebut, capaian Indikator Kinerja BKN hingga tahun 2023 disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1 Realisasi Sasaran Strategis BKN 2023

Sasaran Strategis/Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	%	Status	NSS	Skor SS	NKP
Stakeholder Perspective						97.08	24.27
SS.1 Terwujudnya instansi pemerintah yang profesional dalam menerapkan manajemen ASN					97.08		

Sasaran Strategis/Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	%	Status	NSS	Skor SS	NKP
IKU.1 Persentase instansi pemerintah yang telah menyelenggarakan Tata Kelola Manajemen ASN sesuai NSPK(Minimal bernilai A dan B)	60	56.50	94.17	Baik			
IKU.2 Persentase instansi pemerintah yang melakukan pengukuran Indeks Profesionalitas ASN	100	100.00	100.00	Baik			
Customer Perspective						100.75	25.19
SS.2 Terwujudnya pembinaan dan pelayanan kepegawaian yang berkualitas prima					100.75		
IKU.3 Indeks Kepuasan masyarakat terhadap Pembinaan Manajemen ASN yang diselenggarakan BKN	91	92.20	101.32	Sangat baik			

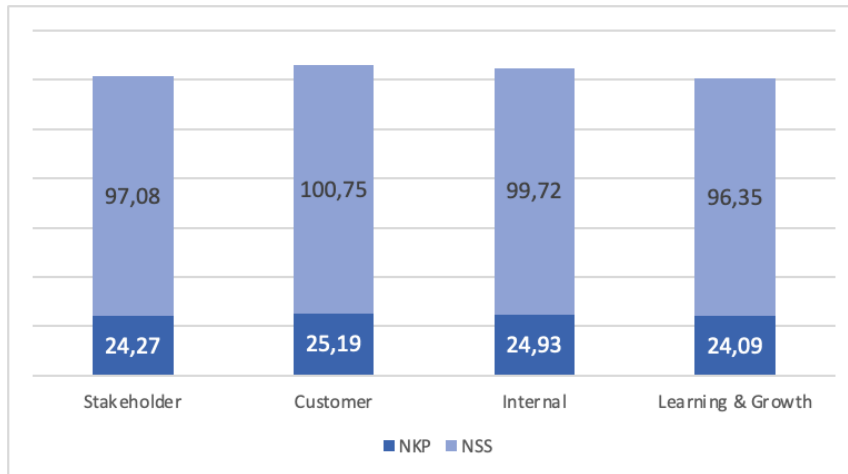
Sasaran Strategis/Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	%	Status	NSS	Skor SS	NKP
IKU.4 Indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan kepegawaian yang diselenggarakan BKN	91	91.16	100.18	Sangat baik			
Internal Process Business						99.72	24.93
SS.3 Terwujudnya Pemenuhan Kebijakan Teknis Manajemen ASN					100.00		
IKU.5 Persentase pemenuhan regulasi teknis dan instrumen manajemen ASN	100	100	100.00	Baik			
SS.4 Terwujudnya peningkatan kualitas data dan sistem informasi ASN					100.00		
IKU.6 Persentase Sistem Informasi Kepegawaian Pengelola ASN yang terintegrasi dengan SI ASN	100	100	100.00	Baik			
SS.5 Terwujudnya peningkatan digitalisasi penyelenggaraan layanan manajemen					103.09		

Sasaran Strategis/Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	%	Status	NSS	Skor SS	NKP
IKU.7 Persentase layanan manajemen ASN yang berbasis digital	90	92.78	103.09	Sangat baik			
SS.6 Terwujudnya peningkatan kualitas pengawasan dan pengendalian pelaksanaan manajemen ASN					95.79		
IKU.8 Persentase rekomendasi hasil pengawasan dan pengendalian kepegawaian yang ditindaklanjuti	95	91.00	95.79	Baik			
Learn and growth perspective						96.35	24.09
SS.7 Terwujudnya manajemen internal BKN yang efektif, efisien, dan akuntabel					96.35		
IKU.9 Indeks profesionalitas ASN BKN	80	81.71	103.14	Sangat baik			
IKU.10 Indeks Maturitas SPBE BKN	3.7	3.66	98.92	Baik			
IKU.11 Indeks Pelaksanaan	83	78.57	94.66	Baik			

Sasaran Strategis/Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	%	Status	NSS	Skor SS	NKP
Reformasi Birokrasi BKN							
IKU.12 Skor atas Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja BKN	80	68.82	86.025	Baik			
IKU.13 Opini atas Laporan Keuangan BKN	WTP	WTP	100	Baik			

Sumber: Laporan Kinerja BKN, 2023

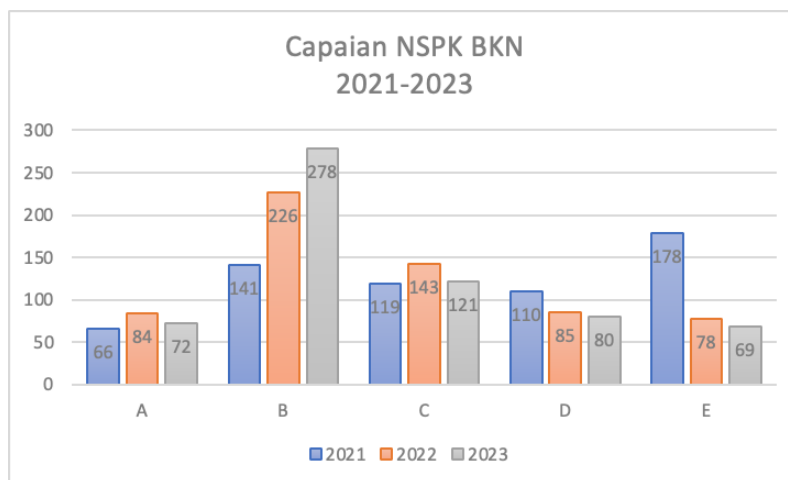
Berdasarkan persentasenya, capaian sasaran strategis tertinggi diperoleh dari perspektif *customer*, disusul oleh perspektif internal, perspektif *stakeholder* dan *learning and growth*. Capaian kinerja pada perspektif customer memiliki persentase sebesar 100,75% hal ini menandakan bahwa kepuasan masyarakat atas pembinaan manajemen ASN dan kepuasan terhadap layanan yang diberikan oleh BKN sangat baik. Sebaliknya dari sisi perspektif internal BKN perlu secara ekstra meningkatkan kinerjanya dalam hal tata kelola organisasi dan reformasi birokrasi.



Gambar 2 Capaian Sasaran Strategis BKN Tahun 2023

Sumber: Laporan kinerja BKN, 2023

Dilihat dari empat perspektif yang digunakan BKN dalam menentukan kinerja, terdapat beberapa catatan yang perlu diperhatikan oleh BKN sebagai pertimbangan dalam rangka pencapaian kinerja ke depan.



Gambar 3 Capaian NSPK BKN 2021-2023

Sumber: Laporan kinerja BKN, 2022 dan 2023

Realisasi 2020	Realisasi 2021	Realisasi 2022	Realisasi 2023	Target 2024
8,45%	33,12%	50,32%	56,5%*)	100%

Gambar 4 Perbandingan Realisasi Kinerja IKU 1 Tahun 2023

Sumber: Laporan Kinerja BKN, 2023

Pertama, sebagaimana dapat dilihat dari grafik di atas pada indeks NSPK pada perspektif *stakeholder* memiliki trend capaian yang cukup baik terutama dari instansi yang memperoleh nilai B selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Begitu pula dari sisi persentase realisasi yang selalu mengalami peningkatan dari tahun 2020-2023. Namun dalam pelaksanaan pengawasan dan pengendalian melalui Indeks Implementasi NSPK Manajemen ASN ini tidak lepas dari kendala. Permasalahan yang dihadapi pada tahun 2023 adalah adanya perubahan berbagai kebijakan Manajemen ASN baik pada tataran makro maupun teknis membuat evaluasi indikator dalam Indeks Implementasi Manajemen ASN memerlukan waktu yang lebih lama. Untuk mengoptimalkan kinerja pada tahun 2023, tindak lanjut yang telah dilakukan adalah dengan membentuk tim khusus untuk melakukan reuiu secara berkala terhadap perubahan kebijakan Manajemen ASN. Selain itu, kendala lain yang dihadapi yaitu pemenuhan data dari internal BKN yang belum maksimal sehingga menghambat proses pengawasan dan pengendalian.

Tabel 2 Rekapitulasi Kategorisasi Indeks NSPK di Lingkungan Kanreg BKN dan K/L

No	Nilai	Kr I	Kr II	Kr III	Kr IV	Kr V	Kr VI	Kr VII	Kr VIII	Kr IX	Kr X	Kr XI	Kr XII	Kr XIII	Kr XIV	K/L
1	A	6	12	18	1	2	2	2	4	0	6	0	1	0	0	30
2	B	23	21	16	4	14	18	17	19	1	19	15	20	9	1	29
3	C	12	4	3	16	10	9	21	14	1	6	9	17	6	7	8
4	D	1	2	0	26	6	5	3	9	4	6	6	2	8	3	4
5	E	0	0	0	29	0	0	6	0	24	7	4	1	1	3	3
Total		42	39	37	76	32	34	49	46	30	44	34	41	24	14	74

Sumber: Laporan kinerja BKN, 2022.

Dilihat dari sisi distribusi perolehan kategori nilai B masih dipegang oleh Kantor Regional (Kanreg) di Pulau Jawa (Kanreg I-III BKN), sementara nilai C, D, dan E terdistribusi pada wilayah kerja Kantor Regional IV, IX, XIII dan XIV BKN. Secara rinci distribusi kategori nilai NSPK dapat dilihat pada tabel di atas. Namun demikian, selain fokus pada jumlah instansi yang menerapkan NSPK, dari sisi substansi NSPK perlu menjadi hal yang juga mendapatkan perhatian agar NSPK tidak dipandang sebagai pemenuhan prosedural semata, melainkan prasyarat penting dalam pengelolaan manajemen ASN.

Kedua, terdapat catatan pada *Internal Process Perspective*, yakni SS 6 dengan IKU 8 Persentase Rekomendasi Hasil Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian yang Ditindaklanjuti dimana capaiannya masih berada di bawah 100 persen. Kendala yang dihadapi dalam memenuhi target kinerja ini adalah:

- Tindakan administratif belum seluruhnya tertuang dalam regulasi (yang sudah diatur dalam regulasi hanya tentang Pemblokiran);
- Perlu menetapkan standar waktu maksimal (melalui regulasi dan/atau POS AP) untuk instansi dalam menindaklanjuti rekomendasi hasil pengawasan dan pengendalian sampai dengan penjatuhan tindakan administratif;
- Tindak lanjut yang cukup sulit dilakukan adalah berkaitan dengan ATT BPKP karena beberapa ASN yang berkaitan sudah pensiun dan sulit ditemukan. Selain itu, karena hal tersebut menyangkut pengembalian dana agak sulit untuk mempercepat prosesnya;
- Terdapat pergantian PPK pada beberapa instansi yang menyebabkan terhambatnya tindak lanjut hasil rekomendasi pengawasan dan pengendalian; dan
- Kesulitan mendapatkan putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap.
- Dengan menyusun mekanisme tentang tindakan administratif selain pemblokiran. Selain itu, mengoptimalkan pemanfaatan aplikasi SBT oleh tim satgas netralitas dalam rangka pembinaan dan pengawasan netralitas ASN.

Pemantauan tindak lanjut juga dilakukan dalam pemberian pertimbangan teknis (pertek) pengangkatan/pemindahan/pemberhentian/promosi/mutasi kepegawaian Instansi Pemerintah yang mengalami kekosongan PPK.

Selanjutnya pada perspektif *Learning and Growth*, IKU 11 Indeks pelaksanaan reformasi birokrasi di BKN capaian peningkatan skor masih belum signifikan. Berdasarkan LKE Kementerian PANRB yang tertera pada aplikasi Portal RB Nasional, indeks RB BKN tahun 2023 ini adalah 78,57 dengan predikat BB, meningkat sebesar 1,28 poin dari tahun sebelumnya.



Gambar 5 Tren Capaian Indikator Pelaksanaan RB BKN 2020-2024

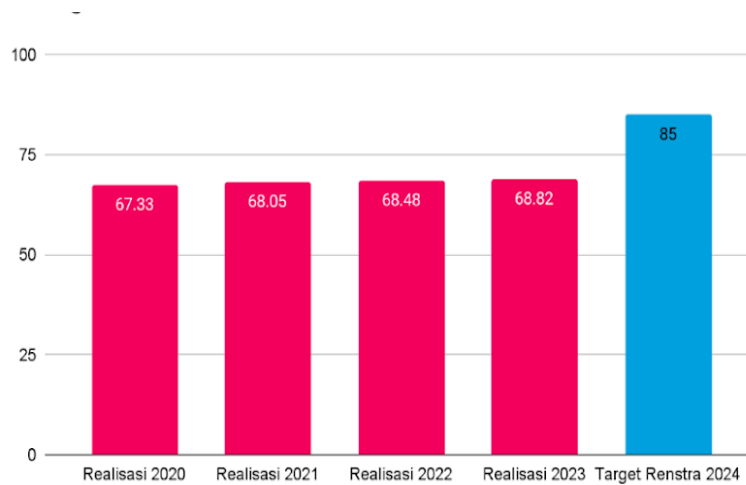
Sumber: Laporan Kinerja BKN, 2023

Dalam pencapaian target kinerja IKU ini, terdapat beberapa kendala dan tantangan yang dihadapi, antara lain:

- a. Reformasi birokrasi belum menjadi prioritas kinerja pada unit kerja; Belum adanya kolaborasi antar unit kerja dalam pelaksanaan reformasi birokrasi;
- b. Rencana aksi unit kerja eselon II disusun pada awal tahun sebelum adanya kebijakan baru mengenai perubahan Road Map RB Nasional oleh Kementerian PAN RB, sehingga rencana aksi RB unit eselon II belum sepenuhnya selaras dengan rencana aksi yang tertuang pada Keputusan Kepala BKN Nomor 465 Tahun 2023 tentang Perubahan Atas Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 178/KEP/2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Badan Kepegawaian Negara 2020 - 2024; serta
- c. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi atas rencana aksi RB masih belum optimal.

Dalam mengatasi kendala yang dihadapi kunci kolaborasi antar unit menjadi salah satu isu yang perlu terus diperbaiki, sehingga RB tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab satu dua unit, melainkan menjadi tanggung jawab bersama. Meskipun orkestrasinya berada di bawah kendali Sestama.

Pada IKU 12 Skor atas Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja BKN capaiannya belum dapat memenuhi target.



Grafik 3. 14 Perbandingan Realisasi Tahun 2020 s.d Tahun 2023 dan Target Renstra Tahun 2024

Skor atas Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja BKN yang hanya naik sebesar 0,34 dari tahun sebelumnya dari 68,48 menjadi 68,82 sesuai dengan Surat Deputi Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas dan Pengawasan Nomor B/89/AA.05/2023 tanggal 27 November 2023 tentang Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Tahun 2023. Adapun kendala tersebut, di antaranya:

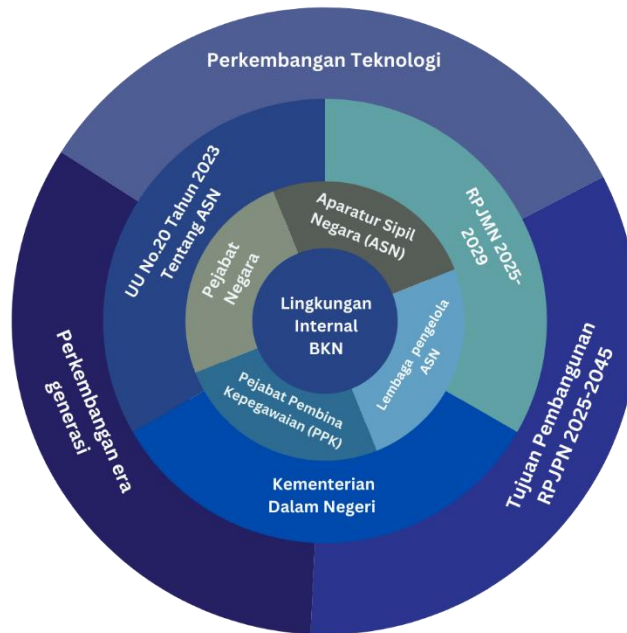
- a. Isu terkait *crosscutting* pada pohon kinerja belum tergambar dengan baik (belum mencerminkan keterkaitan kinerja antar unit). Hal ini salah satunya disebabkan karena belum meratanya pemahaman dari pegawai terhadap pohon kinerja yang sesuai dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 89 Tahun 2021, kinerja yang berorientasi hasil, dan indikator yang memenuhi kriteria SMART dan cukup;
- b. Aplikasi Manajemen Kinerja Organisasi (MAKO) belum dimanfaatkan sebagai instrumen untuk melakukan pengukuran kinerja organisasi secara berjenjang sehingga belum sepenuhnya dapat mendorong peningkatan manajemen kinerja secara signifikan;
- c. Pengukuran kinerja secara internal belum mampu mendorong tindak lanjut terhadap unit kerja karena tidak adanya konsekuensi *reward and punishment*.
- d. Urgensi capaian kinerja dan causalitas pencapaiannya belum menjadi perhatian di seluruh unit kinerja. Hal ini ditandai di level unit kerja belum

sepenuhnya mengungkapkan seluruh informasi tentang pencapaian kinerja sehingga analisis keberhasilan dan kegagalan dari kinerja belum sepenuhnya tergambar.

Capaian kinerja di atas tentunya akan menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan tantangan, potensi, hingga sasaran strategis pada renstra terbaru. Penekanan pada perbaikan indikator kinerja pada level *learning and growth* melalui redefinisi peran BKN sebagai *strategic partner* dan advokasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja BKN dalam mendukung pencapaian tujuan nasional.

1.3 Identifikasi Lingkungan Kinerja dan Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan metode analisis untuk menunjukkan pemetaan atas unsur kekuatan (Strength/S), kelemahan (Weakness/W), peluang (Opportunities/O), dan tantangan/ancaman (Threat/T). Sebelum membahas pemetaan SWOT, analisis akan dimulai dengan identifikasi lingkungan kinerja. Identifikasi lingkungan memainkan peran penting dalam perencanaan strategis organisasi dengan memberikan pemahaman yang jelas dan menyeluruh tentang faktor-faktor yang ada di internal maupun eksternal organisasi dan bagaimana faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi organisasi di masa depan. Identifikasi lingkungan BKN diklasifikasikan dengan lingkungan makro, lingkungan meso, lingkungan mikro, dan lingkungan internal BKN. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi atau menemukannya unsur internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi, sehingga perumusan strategi dapat dilakukan lebih tepat.



Gambar 7 Identifikasi Lingkungan Kinerja BKN

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2023

1.3.1 Identifikasi Potensi dan Tantangan

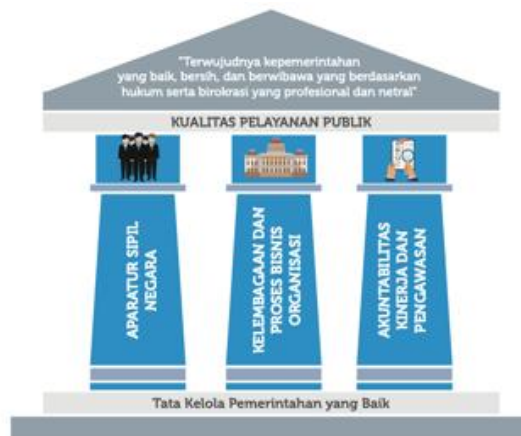
Potensi dan Permasalahan dapat menggambarkan kondisi yang menjadi Peluang (*opportunities*) dan Ancaman/Tantangan (*threats*) bagi BKN. Identifikasi ini dapat dimulai dari situasi global. UN DESA (2022) melalui publikasinya menggambarkan tata kelola pemerintah di masa mendatang akan mengarah pada *agile and adaptive government* yang menekankan kemampuan pemerintah yang lebih responsif. Selain itu pemerintah diharapkan dapat menjadi *seamless government* yang menekankan pada tata kelola pemerintah yang sederhana tanpa batasan yang merepotkan. Budaya sektor publik harus diubah dengan memprioritaskan peningkatan fleksibilitas dan produktivitas aparatur pemerintah dan berorientasi pada *outcome* serta *user-centred* (UN DESA, 2022). Situasi global ini dapat menjadi peluang sekaligus tantangan bagi BKN untuk membawa BKN kepada transformasi kelembagaan yang dapat menyesuaikan dengan dinamika kebutuhan global. Seperti yang berhasil dipetakan mengenai lingkungan kinerja makro BKN, perkembangan teknologi dan era generasi akan mempengaruhi kinerja BKN dalam hal manajemen ASN.

Rancangan Awal RPJPN 2025-2045 mengarahkan pembangunan dalam mewujudkan ASN yang berkualitas, kompeten, dan kompetitif. Arah Pembangunan ini menjadi penting dalam rangka Indonesia menghadapi tren global yang semakin dinamis. *Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024* mengungkapkan bahwa masih diperlukan penyederhanaan struktur dan mekanisme kerja baru, serta pelaksanaan budaya birokrasi berAKHLAK yang belum optimal. UU ASN merupakan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang disahkan pada Oktober 2023. Undang-undang ini menjadi aturan baru dari sebelumnya diatur melalui Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Terdapat beberapa poin yang dibawa melalui UU ASN baru yang perlu menjadi perhatian, sebagai berikut:

1. Rekrutmen ASN yang lebih fleksibel
2. Mobilitas talenta nasional
3. Percepatan pengembangan kompetensi ASN (*experiential learning*)
4. Kinerja pegawai selaras kinerja organisasi
5. Pegawai non-ASN
6. Digitalisasi manajemen ASN
7. Penguatan budaya kerja dan citra institusi

Poin yang menjadi arah perubahan besar adalah mobilitas talenta nasional yang nantinya mampu mendukung terwujudnya target-target dalam rencana jangka panjang nasional.

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2025-2045 menjadi dokumen perencanaan jangka panjang yang menjadi acuan rencana pembangunan. Pentahapan implementasi RPJPN 2025-2045 target akhir yang akan dicapai adalah 'Mewujudkan Indonesia Emas melalui Regulasi dan Tata Kelola yang Berintegritas dan Adaptif'. Pada Tahapan Transformasi Tata Kelola tahap 1 periode tahun 2025-2029, targetnya adalah mencapai penguatan fondasi. Area penguatan yang berkenaan dengan manajemen ASN adalah peningkatan kualitas ASN, kelembagaan tepat fungsi dan kolaboratif. Dalam mewujudkannya, arah kebijakan yang dilakukan terkait manajemen ASN adalah (1) penguatan manajemen talenta ASN di seluruh instansi pemerintah (K/L/D), (2) penguatan sistem merit dalam manajemen ASN, (3) penataan manajemen ASN sektor pelayanan dasar.



Gambar 8 Arah Kebijakan dan Strategi Reformasi dan Tata Kelola

Sumber: RPJPN 2020-2045

Berbagai isu yang hadir, tersusunnya RPJMN yang akan menentukan arah pembangunan nasional selama periode 2025-2029, serta disahkannya Undang-undang ASN melalui Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Konsep Rancangan Teknokratik RPJMN 2025-2029. Perkembangan penyusunannya menggambarkan bahwa RPJMN akan menyoar kepada 5 (lima) tema dan arah kebijakan. Di antara lima tema yaitu transformasi sosial, transformasi ekonomi, transformasi tata Kelola, supremasi hukum, stabilitas, dan kepemimpinan Indonesia, dan ketahanan sosial budaya dan ekologi, tema yang memuat mengenai ASN adalah Transformasi Tata Kelola dengan arah peningkatan kualitas ASN.

Melalui disahkannya Peraturan Presiden Nomor 92 Tahun 2024 tentang Badan Kepegawaian Negara, posisi BKN didefinisikan secara jelas untuk berperan dalam manajemen ASN yang berbasis sistem merit. Sistem merit didefinisikan sebagai penyelenggaraan sistem manajemen ASN sesuai dengan Prinsip Meritokrasi, yang didefinisikan sebagai prinsip dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan dengan berdasar kepada kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja, serta integritas dan moralitas dengan tidak membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau berkebutuhan khusus. Hadirnya Peraturan Presiden ini memperjelas bahwa BKN menjadi aktor yang akan mengawal penerapan sistem merit di instansi pemerintah, sehingga hal ini menjadi tantangan besar bagi BKN untuk dapat mewujudkan manajemen ASN yang

memenuhi prinsip meritokrasi. Tantangan ini beriringan dengan berbagai tantangan lainnya yang dapat mencakup perkembangan teknologi, *ageing society*, dan kebutuhan kompetensi ASN yang relevan untuk menunjang ketercapaian tujuan pembangunan nasional.

1. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi mampu membantu BKN dalam menghasilkan manajemen ASN bagi mitra dan klien utama BKN secara *seamless* dan dengan prinsip *user-centered public services*. Hal ini berkenaan langsung dengan transformasi digital manajemen ASN yang menjadi fungsi utama dari kelembagaan BKN. UN DESA (*United Nations Departement of Economic and Social Affairs*) dalam publikasi *The Global Trends in E-Government* membahas mengenai *Online Services Index* (OSI). OSI mengukur penggunaan informasi dan teknologi komunikasi oleh pemerintah dalam memberikan pelayanan publik pada skala nasional. Pengukurannya mencakup aspek teknis seperti *website* serta kebijakan dan strategi yang mendukung dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Table 1.4 TII and HCI subcomponent convergence and divergence for the very high OSI group, 2022

Very high OSI			
High TII + Very high HCI	High TII + High HCI	Middle TII + Very high HCI	Middle TII + High HCI
Mexico Albania	Indonesia	Ecuador	India Rwanda

Source: 2022 United Nations E-Government Survey.

Gambar 9 Kategorisasi Very High Online Service Index (OSI) 2022

Sumber: UN DESA, 2022

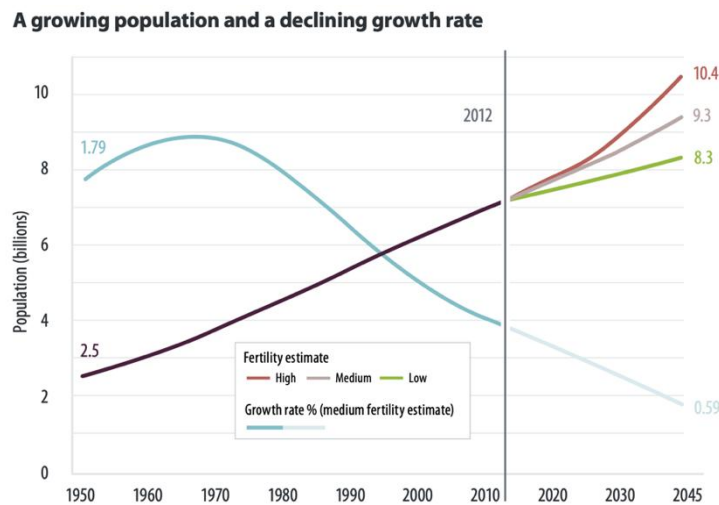
Indonesia termasuk ke dalam kategori negara dengan kategori OSI sangat tinggi bersamaan dengan infrastruktur (*Telecommunication Infrastructure Index/TII*) dan sumber daya manusia yang sangat maju dan berada pada jalur yang tepat untuk mencapai tingkat EGD yang sangat tinggi (UN DESA, 2022). Negara-negara dengan tingkat OSI yang lebih tinggi dari tingkat TII dan HCI dinyatakan memiliki posisi yang relatif baik dalam hal penyediaan layanan daring dan berada dalam posisi yang baik untuk mencapai kemajuan yang cukup pesat dalam pengembangan pemerintahan digital jika pembangunan infrastruktur dan sumber daya manusia memungkinkan. Sehingga untuk kelompok negara ini, penyediaan layanan daring harus dibarengi

dengan investasi dalam meningkatkan infrastruktur digital dan/atau memperkuat literasi digital (UN DESA, 2022).

Melihat peluang Indonesia dengan pencapaian di skala global, mampu menjadi titik terang bagi BKN untuk dapat terus meningkatkan manajemen ASN yang berbasis digital. Menurut data yang diperoleh bahwa aspek pelayanan BKN secara digital masih ditemui beberapa area kelemahan. Berkaitan dengan pelayanan mutasi kepegawaian sudah bisa berjalan dengan efisien memanfaatkan sistem informasi. Sementara kelemahan masih muncul pada manajemen data. Kondisi yang terjadi adalah keterbatasan BKN dalam mewujudkan integrasi data kepegawaian ke dalam SI ASN. Jika dilihat capaian kinerja pada tahun 2022, realisasi persentase sistem informasi yang terintegrasi dengan SI ASN pada tahun 2022 hanya mencapai 66,13% dari target (Laporan kinerja BKN, 2022). Dalam rangka mewujudkan mobilitas talenta nasional seperti yang diamanatkan dalam UU ASN Nomor 20 Tahun 2023, integrasi data kepegawaian menjadi komponen yang fundamental.

Masalah lainnya adalah keterbatasan infrastruktur teknologi yang dapat mewujudkan keamanan data kepegawaian. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa BKN mengalami keterbatasan dalam memenuhi kebutuhan *Data Recovery System* (DRC). DRC menjadi infrastruktur yang dibutuhkan sebagai upaya manajemen risiko atas kehilangan data kepegawaian. Hal ini menjadi komponen fundamental lainnya bagi BKN dalam menjaga pelayanan kepegawaian yang *seamless* sekaligus berkontribusi dalam menciptakan mobilitas talenta nasional. Diperlukan strategi-strategi tertentu yang dapat membantu BKN dalam menutup kelemahan tersebut. Tentunya dengan tata Kelola pemerintahan ke depan, strategi kolaborasi menjadi strategi utama yang dapat dimanfaatkan oleh instansi pemerintah dalam menyiasati keterbatasan sumber daya yang ada.

2. Ageing Society

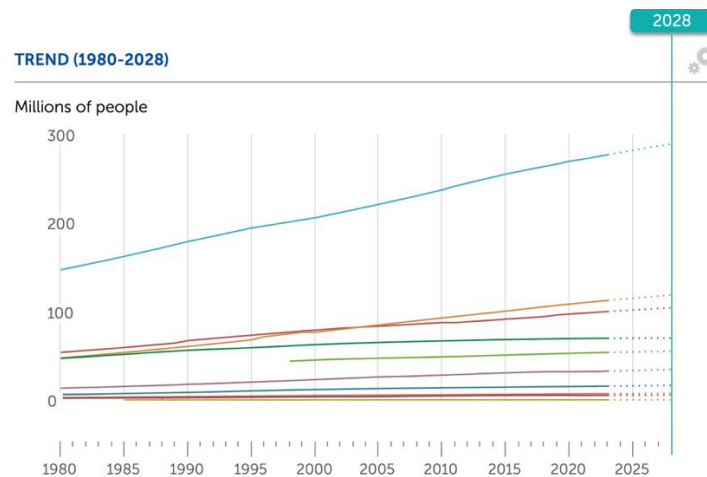


Source: UN (2012), 'World Population Prospects: The 2012 Revision'

Gambar 10 Pertumbuhan Populasi dan Penurunan Angka Pertumbuhan

Sumber: United Nation, 2012

Gambar di atas menunjukkan kondisi yang berkaitan dengan *ageing society*. Situasi tersebut berkaitan dengan prediksi penurunan pertumbuhan penduduk dunia. Prediksi tersebut menunjukkan bahwa berbarengan dengan usia harapan hidup yang meningkat, menghasilkan populasi yang tetap produktif di usia tua. Dalam konteks organisasi pemerintahan, kondisi ini menghasilkan jabatan pemerintahan akan banyak diisi oleh senior dengan pengetahuan dan pengalaman yang panjang. Sementara prediksi tren pertumbuhan populasi Indonesia masih berada pada tren yang terus meningkat seperti yang terlihat pada gambar di bawah. Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia sampai pada prediksi tahun 2028 akan terus memiliki tantangan dalam dinamika perkembangan generasi yang perlu untuk dipelajari dan diantisipasi melalui kebijakan pengelolaan SDM yang *agile*. Jika melihat pada perkiraan tersebut, maka Indonesia masih akan tetap memiliki grafik angka penduduk usia produktif yang tinggi.



Gambar 11 Tren Pertumbuhan Populasi Indonesia dengan Negara ASEAN 1980-2028

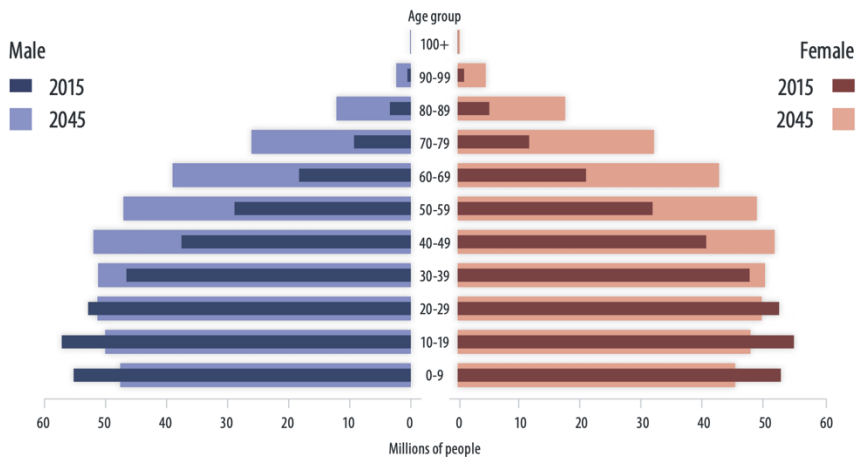
Sumber: International Monetary Fund, 2023

Fenomena *ageing society* dan pertumbuhan penduduk Indonesia yang tetap tinggi, menghasilkan pertemuan karakter generasi yang berbeda di dalam organisasi pemerintahan. Organisasi pemerintah saat ini berhadapan dengan tantangan manajemen ASN sebagai hasil dari *ageing society* sekaligus manajemen ASN pada generasi milenial dan Z dengan kondisi dengan tuntutan generasi yang berbeda. Dalam rangka pelaksanaan manajemen ASN yang berbasis meritokrasi, dibutuhkan kapabilitas BKN yang mampu proaktif dalam menyesuaikan strategi yang relevan. Seperti yang sudah dibahas di bagian sebelumnya bahwa *ageing society* mampu mempengaruhi suksesi organisasi yang perlu untuk diantisipasi berkaitan dengan mekanisme yang dilakukan. BKN juga perlu untuk mengantisipasi dinamika terkait pola komunikasi dan koordinasi, pola pelayanan dan pembinaan, juga mekanisme pengembangan ASN yang mampu menjawab tantangan generasi tadi.

Untuk melihat dinamika perkembangan generasi secara global dapat dilihat melalui gambar di bawah yang berkaitan dengan generasi keragaman karakteristik kohort generasi. Hal ini menunjukkan bahwa pada kategori grafik batang 3 terbawah yang pada tahun 2015 menduduki jumlah populasi terbanyak, sementara pada tahun 2045 tren ini akan bergerak kepada dominasi pada batang grafik tengah atau usia produktif. Dalam hal ini mampu menunjukkan bahwa usia produktif akan terus mengalami keragaman karakteristik antar generasi.

An ageing population

Population by ten-year age group and sex



Source: UN (2012), 'World Population Prospects: The 2012 Revision'

Gambar 12 Tren Populasi menurut Usia dan Jenis Kelamin tahun 2015 dan 2045

Sumber: United Nation, 2012

Memperhatikan perkembangan era generasi dapat membantu memahami perkembangan preferensi individu dalam bekerja. Termasuk pembuatan kebijakan yang berdasarkan kepada data. Contohnya pada hasil survei pada pegawai pemerintah di Australia yang dapat mengungkap bahwa 35% dari responden menyatakan sedikitnya memiliki rencana untuk keluar dari pekerjaan mereka dalam jangka pendek (McKinsey, 2022). Alasan yang diungkapkan adalah karena pekerjaan yang dilakukan dirasa tidak menghasilkan manfaat, keterbatasan pengembangan karir, dan sosok pemimpin yang gagal untuk menginspirasi (McKinsey, 2022). Pembuatan kebijakan yang mengacu kepada dinamika preferensi bekerja berdasarkan tren demografi tersebut dapat menghasilkan kebijakan pengelolaan SDM yang adaptif untuk ASN Indonesia yang berkualitas dan kompetitif.

3. Pentingnya Kompetensi ASN

Di tengah tuntutan dan ekspektasi publik yang semakin meningkat dari waktu ke waktu, terdapat isu strategis dalam hal pengelolaan sumber daya aparatur yang perlu diperhatikan. Isu strategis yang berkenaan dengan transformasi manajemen ASN salah satunya terkait dengan manajemen talenta yang di dalamnya juga memuat pengembangan kompetensi. Guna memenuhi isu strategis tersebut dibutuhkan penguatan sistem manajemen ASN didukung dengan teknologi informasi yang andal.

Memperhatikan tren perkembangan teknologi ke depan yang akan semakin masif ditambah peran BKN sebagai penyelenggara manajemen ASN dimana data pegawai menjadi salah satu elemen yang sangat penting untuk pengambilan keputusan terkait kepegawaian, maka perlu dukungan sumber daya manusia yang kompeten dalam hal data analitis, teknologi, maupun komunikasi. Merujuk pada Indeks Profesionalitas ASN dari 4 (empat) dimensi yang diukur didapatkan 2 (dua) dimensi yang masih rendah yaitu dimensi kompetensi dan dimensi kinerja. Dimensi kompetensi digunakan untuk mengukur data/informasi mengenai riwayat pengembangan kompetensi yang pernah diikuti oleh PNS dan memiliki kesesuaian dalam pelaksanaan tugas jabatan. Dari bobot maksimal sebesar 40 diperoleh capaian pada dimensi kompetensi sebesar 14,09 atau hanya 35% pemenuhannya. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi pada bidang-bidang yang terkait dengan pelaksanaan tugas jabatan serta terkait dengan kemampuan tambahan di bidang data analitis, teknologi, dan informasi perlu menjadi arus utama. Terlebih, ke depan manajemen ASN dituntut untuk memiliki peran yang lebih strategis daripada sekadar melakukan fungsi-fungsi administratif, dengan pendekatan sebagaimana diarahkan berikut:



Gambar 13 Pendekatan *Human Capital Management*

Sumber: Ulrich (1997) (diolah kembali)

Untuk memperkuat peran strategis, terdapat pemetaan isu dari empat peran *Human Resource Management* di BKN sebagai berikut:

a. Identifikasi peran berdasarkan orientasi operasional sebagai Pelayanan Kepegawaian

Berdasarkan hasil penelusuran melalui FGD, fungsi yang paling banyak dijalankan oleh BKN adalah fungsi pelayanan kepegawaian, seperti pelayanan pensiun, pelayanan mutasi, serta kenaikan pangkat. Berbagai jenis layanan tersebut saat ini dapat diakses daring dengan adanya digitalisasi melalui SI ASN. Melalui Laporan Kinerja BKN Tahun 2022 diketahui bahwa capaian realisasi BKN atas Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap Layanan Kepegawaian tahun 2023 sudah melebihi target yakni realisasi 91.18 dari target 91 dengan kategori nilai sangat baik. Di tahun 2023 salah satu fokus penguatan yang dilakukan oleh BKN adalah Percepatan pelayanan kepegawaian melalui penerapan SI ASN pada seluruh layanan kepegawaian. Namun demikian, dalam pelaksanaannya ditemukan berbagai kendala di daerah. *Pertama*, kendala teknis berupa ketersediaan infrastruktur pendukung, disebutkan bahwa proses digitalisasi manajemen kepegawaian di BKN sudah dimulai sejak 2015, akan tetapi hingga saat ini problem yang dialami bersifat mendasar yakni terkait infrastruktur di mana terdapat 26 titik di suatu daerah yang masih *blank spot* sehingga menghambat transformasi digital.

Kedua, masalah integrasi sistem yang menghambat kinerja pelayanan. *Database* yang dibangun oleh BKN hanya berupa data administrasi, bukan pemetaan kompetensi, sehingga posisinya tidak cukup strategis. Komunikasi data BKN masih bersifat satu arah, sementara *platform* pengelolaan SDM digital di Pemda sudah sangat berkembang. Kondisi tersebut menyebabkan daerah membangun *database* tersendiri, lengkap dengan pengisian profil ASN. *Ketiga*, terkait inkompatibilitas sistem pelayanan yang menyebabkan kendala akses bagi instansi. Salah satu keluhan yang disampaikan yaitu unggah dokumen kenaikan pangkat pada sistem saat jam kerja sangat sulit dilakukan, sehingga perlu perhatian terutama untuk daerah luar Pulau Jawa. Selain itu, adanya inkompatibilitas sistem yang ada di BKN pusat menyebabkan daerah mengeluhkan inefisiensi dalam menjalankan kinerja, sebab masih terlalu banyak aplikasi, sehingga daerah mengeluhkan bahwa 50% pekerjaannya adalah mengerjakan pekerjaan BKN. Ke depan diharapkan BKN memiliki 1 *platform* yang memiliki 3 fungsi sekaligus yaitu analisis, pelayanan, dan arsip/*database* untuk menghindari adanya pengulangan *input* data sekaligus mendukung penerapan pemanfaatan data untuk pengambilan kebijakan.

b. Identifikasi peran berdasarkan orientasi proses sebagai Mitra Strategis dan Integrator)

Pada fungsi sebagai mitra strategis dalam manajemen ASN nasional, BKN selama ini lebih banyak mengambil peran terkait dengan proses rekrutmen. Pada proses rekrutmen ASN, peran strategis BKN terletak pada penyusunan kebutuhan nasional dan penyelenggaraan seleksi rekrutmen ASN menggunakan sistem *Computer Assisted Test (CAT)*. Dengan kata lain, BKN memegang fungsi untuk mengendalikan seleksi calon pegawai PNS. Ke depan diharapkan BKN dapat mengambil langkah yang lebih proaktif terkait rekrutmen pegawai di daerah di mana perlu lebih bersifat responsif. Sebab adanya moratorium PNS telah menyebabkan adanya kekosongan PNS, salah satu yang dikeluhkan terkait minimnya jumlah auditor. Hal ini juga terkait dengan isu penyelesaian tenaga non ASN, daerah berharap diberikan waktu yang lebih lama, sehingga diharapkan BKN dapat mengambil peran untuk menjembatani isu tersebut dengan melakukan koordinasi bersama Kementerian PANRB.

Pada konteks manajemen ASN nasional, terdapat keluhan yang disampaikan oleh mitra di daerah bahwa belum efektifnya sinkronisasi peran dalam manajemen ASN antara BKN, LAN dan Kementerian PANRB. Kondisi tersebut menimbulkan kebingungan dari pemerintah daerah terhadap pijakan dalam mengimplementasikan kebijakan manajemen ASN. Sebagai salah satu contoh yang menjadi keluhan pemerintah daerah adalah mengenai bagaimana proses manajemen PNS (pasca pengalihan jabatan dari struktural ke fungsional) yang hingga saat ini masih belum teratasi dengan baik, sehingga pengalihan jabatan secara tidak langsung menyebabkan pengangguran tidak kentara karena pegawai yang dialih fungsikan tidak teridentifikasi tugasnya dengan jelas terlebih pengembangan kompetensi di beberapa instansi juga tidak berjalan dengan baik. BKN belum banyak mengambil peran pembinaan pasca peralihan jabatan struktural ke jabatan fungsional. Kantor Regional (Kanreg) di daerah belum difungsikan secara optimal untuk penyelenggaraan pembinaan pegawai. Kanreg sejauh ini lebih banyak menjalankan fungsi administratif dan konsultasi. Diakui bahwa daerah merasa terbantu dengan adanya Kanreg karena lebih responsif dalam menjawab keluhan dibandingkan dengan BKN pusat. Namun demikian, karena keterbatasan kewenangan Kanreg,

beberapa permasalahan tetap tidak dapat diselesaikan dengan cepat karena hal-hal tertentu berada di ranah kewenangan BKN pusat.

Untuk menjalankan fungsi sebagai mitra strategis/integrator, ke depan diharapkan BKN Pusat dapat memberikan kewenangan yang lebih besar kepada Kanreg dalam rangka mengakomodir kebutuhan di daerah sebagai perpanjangan tangan BKN. Bukan hanya sekadar untuk meneruskan keluhan atau permohonan, namun juga dapat mengambil keputusan sehingga proses bisnis dapat berjalan cepat dan efisien. Namun apabila BKN akan tetap menjalankan *business as usual*, maka Kanreg diharapkan dapat difungsikan untuk memberikan pembinaan dan pengembangan SDM di daerah, sebagai mitra strategis dari Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), Pejabat yang Berwenang (PyB), dan Badan Kepegawaian Daerah. Dalam peran tersebut, Kanreg dapat menjadi mitra sejajar PPK dan PyB dalam memberikan rekomendasi strategis di bidang manajemen ASN yang dapat membantu pencapaian tujuan dan sasaran strategis pembangunan daerah.

Fungsi pengembangan dan pembinaan ASN serta mitra strategis di daerah dirasa lebih sesuai jika dijalankan oleh Kanreg mengingat setiap daerah memiliki karakteristik ASN yang berbeda-beda, dan secara rentang kendali Kanreg lebih cepat menjangkau daerah. Sementara itu, diakui oleh daerah kompleksitas masalah di pusat juga telah membuat akselerasi penyelesaian masalah justru menjadi sangat lambat. Fungsi pembinaan ASN oleh Kanreg juga sangat relevan untuk dijalankan seiring dengan adanya isu banyaknya pelanggaran disiplin pegawai di daerah. Terlebih setelah adanya perubahan UU ASN, politisasi birokrasi sangat rentan terjadi di daerah sehingga BKN perlu bersama-sama dengan Kanreg memperkuat fungsinya untuk melakukan pembinaan ASN guna menekan pelanggaran disiplin pegawai.

c. Identifikasi peran berdasarkan orientasi masa depan strategis sebagai Agen Perubahan dan Budaya

Jika dikaitkan dengan peran BKN dalam manajemen ASN nasional, terdapat peran yang sangat lekat dengan perubahan dan budaya di BKN yaitu transformasi digital. Seiring dengan perkembangan teknologi, dan dorongan kecepatan pelayanan, maka pemerintah menjalankan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). BKN telah membuat suatu sistem sebagaimana disebutkan di bagian sebelumnya bernama SI ASN dengan konsep *platform* yang menawarkan kebutuhan layanan

dalam satu genggam. Namun demikian dalam praktiknya perubahan budaya di BKN melalui transformasi digital tersebut masih memiliki tantangan berupa *mindset* ASN yang belum terbangun dengan baik. Dengan kata lain, digitalisasi berjalan namun prosesnya masih berjalan dengan *mindset* analog, sehingga tidak mengubah cara kerja terutama di daerah. Masalah keamanan data juga masih menjadi isu yang menjadikan instansi pemerintah enggan melakukan migrasi dari sistem instansi ke SI ASN. Menjadi tugas yang tidak mudah bagi BKN untuk membangun kepercayaan instansi pemerintah untuk mendorong penggunaan SI ASN sebagai sistem utama kepegawaian.

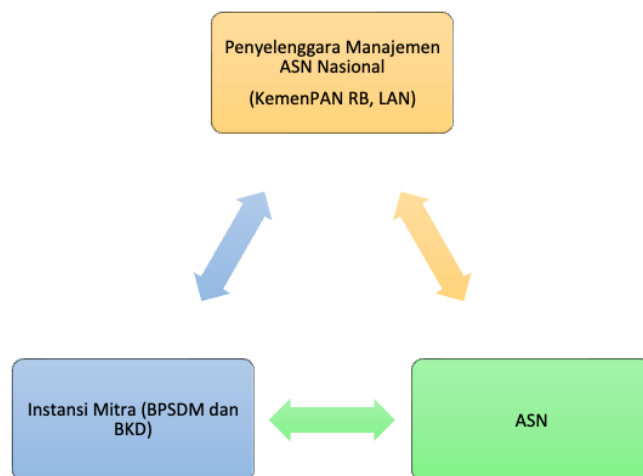
Dalam hal transformasi digital, peran agen perubahan dan budaya perlu menjadi perhatian terkait dengan budaya kolaborasi antar instansi. Beberapa keluhan disampaikan oleh daerah bahwa sistem yang dibangun oleh BKN bersifat tertutup, belum memberikan ruang komunikasi antar sistem. Oleh karena itu, nantinya diharapkan terdapat *bridging* sistem yang dapat membantu proses pertukaran data dari sistem di daerah dengan SI ASN sehingga tidak terjadi pengulangan data yang sama. Selain terkait dengan transformasi digital, peran sebagai agen perubahan dapat dijalankan oleh BKN dalam hal pembinaan PNS. BKN perlu berperan untuk meningkatkan netralitas pegawai di daerah, serta memperkuat karakter terutama bagi para calon ASN.

Dalam hal pelayanan, BKN diharapkan menjadi agen perubahan dan budaya “melayani” dan budaya “kinerja” sebagai bagian yang tidak terpisahkan dengan menempatkan *stakeholder* layaknya mitra strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya data dan informasi dari Pemda, BKN tidak dapat menyediakan informasi untuk mendukung fungsi manajemen ASN. Selama ini masih terdapat keluhan bahwa pengajuan peraturan teknis di BKN prosesnya sangat panjang, pengajuan yang dikirim dari bulan Mei selesai di bulan September. Oleh karena itu, perlu pengkajian ulang prosedur operasional yang dapat mempercepat proses pelayanan. Selain itu, BKN perlu mengkaji ulang kebijakan mengenai pengajuan kenaikan pangkat, sebab kenaikan pangkat seharusnya merupakan bagian dari penghargaan instansi atas kinerja ASN atau bahkan jika sudah digitalisasi sudah dilakukan menyeluruh pengajuan pangkat akan dilakukan secara otomatis melalui sistem.

d. Identifikasi peran berdasarkan orientasi manusia sebagai Pembangun Kapabilitas dan Mitra untuk Peningkatan Kinerja

Manajemen ASN yang dijalankan BKN telah berupaya bergerak menuju manajemen talenta, dengan mengembangkan 9 box *talent management* dan kemudian diintegrasikan dengan sistem Manajemen Talenta (MATA). Kualitas dari identifikasi 9 box *talent management* turut dipengaruhi oleh *assessment* kompetensi dan penilaian kinerja pegawai. BKN memiliki tugas untuk melakukan pemetaan pegawai berdasarkan hasil *assessment*. Tantangan dalam pembangunan manajemen talenta adalah masih banyak ditemukan hasil penilaian kinerja secara kuantitatif dinilai sangat baik, namun demikian banyak terjadi keluhan yang disampaikan terkait dengan kinerja. Di samping itu, dengan adanya pengalihan jabatan struktural ke fungsional, kinerja ASN perlu mengalami penyesuaian. Keluhan yang dirasakan oleh ASN di daerah adalah peralihan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional tidak diikuti dengan peralihan fungsi serta penyetaraan pendidikan. Ke depan diharapkan Kanreg memiliki peran dalam rangka pengembangan *Human Capital Development Program* sesuai dengan karakteristik ASN di daerah.

Dalam menjalankan tugas sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang ASN, BKN berkaitan erat dengan beberapa instansi mitra, lembaga penyelenggara manajemen ASN, dan ASN sebagai pengguna layanan BKN. Pelibatan mitra tersebut merupakan upaya yang tidak terpisahkan dalam penyelenggaraan manajemen ASN nasional. Dalam kerangka *Balance Scorecard* pihak-pihak yang terkait dengan BKN tersebut menjadi bagian dari *customer perspective*.



Gambar 14 Aktor dalam lingkungan mikro manajemen ASN nasional

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2023

Hubungan Antar Aktor dalam Lingkungan Mikro dan Meso BKN

1. Penyelenggara Manajemen ASN Nasional

Dalam menyelenggarakan manajemen ASN Nasional BKN erat berhubungan dengan Kementerian PANRB sebagai aktor yang menyusun kebijakan strategis pengelolaan ASN nasional. BKN kemudian menerjemahkan kebijakan yang disusun Kementerian PANRB ke dalam kebijakan yang lebih teknis agar implementasi di lapangan berjalan dengan baik. Sementara itu, dalam rangka pengembangan kompetensi ASN yang basis datanya berasal dari BKN, pelaksanaannya dilakukan oleh LAN.

2. Mitra Badan Kepegawaian Negara

Dalam definisi di dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN dan pembinaan Manajemen ASN di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 Pasal 29 ayat 1, menjelaskan bahwa Presiden selaku pemegang kekuasaan tertinggi pembinaan ASN yang dapat mendelegasikan kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pejabat selain pejabat tinggi utama dan madya, dan pejabat fungsional keahlian utama kepada: Menteri di Kementerian, Pimpinan Lembaga di Lembaga Pemerintah Nonkementerian, Sekretaris Jenderal di Sekretariat Lembaga Negara dan Lembaga Nonstruktural, Gubernur di provinsi, dan Bupati/Walikota di Kabupaten/Kota. Selain PPK, dikenal juga konsep Pejabat yang Berwenang yang memiliki wewenang menjalankan fungsi Manajemen ASN di Instansi Pemerintah berdasarkan Sistem Merit. Mengingat begitu strategisnya peran PPK, maka melibatkan PPK sebagai mitra BKN merupakan hal yang sangat penting terutama dalam rangka mengurangi intervensi politik terhadap pengelolaan pegawai. Meskipun dalam pelaksanaannya PPK juga dibantu oleh Biro Sumber Daya Manusia/Kepegawaian, dan Biro Pengembangan Sumber Daya Manusia yang menjalankan fungsi operasional implementasi kebijakan manajemen ASN instansional.

3. Pegawai ASN

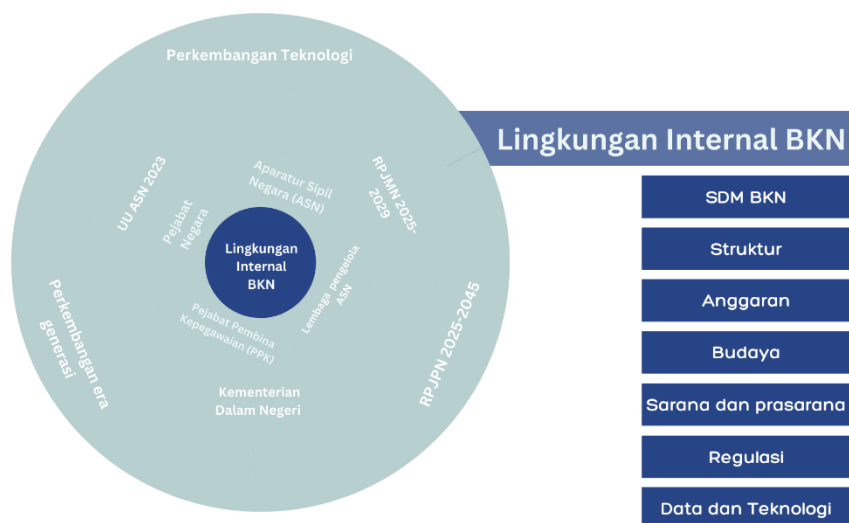
ASN merupakan pengguna langsung dari seluruh kebijakan kepegawaian yang disusun di tingkat nasional. Kualitas kebijakan pengelolaan di tingkat nasional pada empat pilar BKN mempengaruhi capaian kinerja BKN yang dilihat dari indeks kepuasan masyarakat. Selain itu, dengan wacana peralihan tugas dan fungsi

pengawasan sistem merit dari KASN kepada BKN, maka para pegawai ASN yang mengalami/menerima keputusan manajemen ASN yang bertentangan dengan prinsip meritokrasi dapat secara langsung berhubungan dengan BKN, sehingga menjadikan pegawai ASN tidak hanya sebagai penerima manfaat (*beneficiaries*) tetapi juga pengguna layanan (*service users*) langsung dari BKN.

4. Kementerian Dalam Negeri

Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) diidentifikasi sebagai salah satu unsur lingkungan meso dari BKN berkenaan dengan pelaksanaan sistem merit di daerah. Hal-hal yang berkaitan dengan meritokrasi dalam pengisian jabatan-jabatan tertentu di Pemerintah Daerah merupakan ranah yang menjadi kewenangan dari Kementerian Dalam Negeri. Untuk itu, BKN perlu secara aktif berkoordinasi dengan Kemendagri dalam melakukan supervisi implementasi sistem merit di daerah.

1.3.2 Identifikasi Permasalahan dan Kekuatan BKN



Gambar 15 Hasil Identifikasi Lingkungan Internal BKN

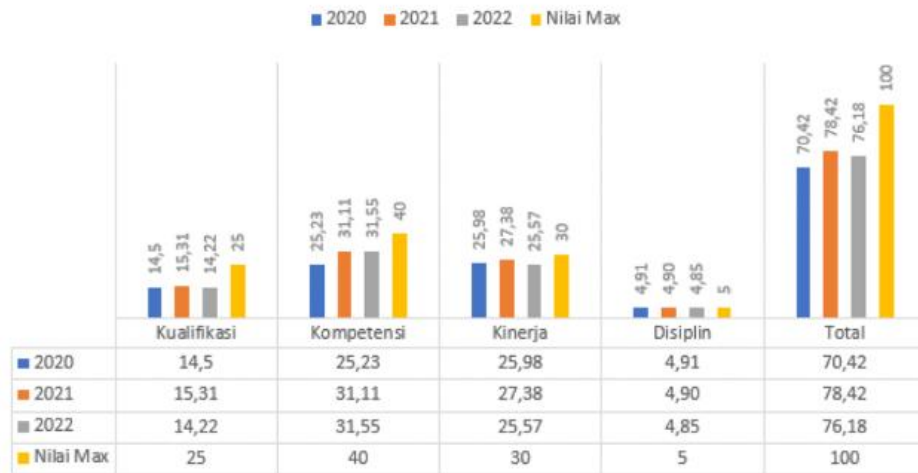
Sumber: Data Olahan Peneliti, 2023

a. Sumber daya Manusia BKN

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Badan Kepegawaian Negara didukung oleh 2.456 pegawai (data per Februari 2023) dari berbagai bidang keahlian dan jabatan. BKN juga telah mempertimbangkan komposisi dari segi jabatan, golongan, pendidikan, usia, dan kompetensi untuk mewujudkan sumber daya manusia yang kompeten dan berkinerja tinggi. Secara proporsi jabatan di BKN diduduki oleh jabatan fungsional dengan jumlah 1.310 orang, jabatan struktural sebanyak 220 orang, dan pelaksana sebanyak 926 orang.

Berdasarkan penarikan data SAPK (pada tahun 2021) terkait dengan Nilai Indeks Profesionalitas BKN, diperoleh Nilai Indeks Profesionalitas ASN di Instansi BKN sebesar 76.18, dengan rincian dimensi Kualifikasi sebesar 14.22, Kompetensi sebesar 31.55, Kinerja sebesar 25.57, dan Disiplin sebesar 4.85. Nilai Indeks Profesionalitas ASN ini termasuk dalam kategori “Sedang”. Nilai Indeks Profesionalitas ASN tersebut menunjukkan indikasi PNS di lingkungan BKN pada umumnya dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan cukup baik.

DATA CAPAIAN IP ASN BKN TAHUN 2020-2022



Grafik 8: Dimensi Penilaian IP ASN BKN Tahun 2020-2022 dibandingkan dengan Nilai Maksimum

Sumber: LHE IP ASN BKN Tahun 2020-2022

Gambar 16 Data Capaian IP ASN BKN Tahun 2020-2022

Sumber: Laporan Kinerja BKN, 2022

Namun demikian, dibandingkan dengan capaian tahun 2021, terdapat penurunan skor pada beberapa dimensi yakni kualifikasi, kinerja, disiplin. Penurunan nilai total dari tahun 2021 (78,42) ke 2022 (76,18) sebanyak 2,24 poin.

- 1) Penurunan skor pada dimensi kualifikasi disebabkan masih adanya pegawai yang memiliki kualifikasi pendidikan di bawah persyaratan jabatan yang diduduki.
- 2) Penurunan skor pada dimensi kinerja disebabkan karena beberapa pegawai yang belum melakukan unggah penilaian kinerja SKP tahun 2020 periode penilaian Juli-Desember 2020 pada SAPK. Selain itu juga pada aplikasi SAPK BKN terdapat transisi penghitungan pada formula dan rumus dalam menghitung nilai SKP berbeda dengan dokumen fisik SKP pegawai tersebut.
- 3) Penurunan skor pada dimensi disiplin dikarenakan adanya peningkatan jumlah pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin terkait kehadiran. Mulai tahun 2021 terdapat pemberlakuan kebijakan sistem presensi berbasis *online* dengan aplikasi LBP BKN. Kendala yang paling sering terjadi pada pegawai BKN terkait pengisian presensi melalui LBP BKN yaitu tidak bisa diakses, perangkat *handphone* pegawai yang tidak mendukung untuk meng-install aplikasi LBP BKN dan pegawai yang tidak melakukan presensi pada waktunya.

Berdasarkan data profesionalitas di atas, maka ke depan penting untuk merumuskan strategi dalam rangka mendukung peningkatan profesionalitas pegawai di internal BKN terutama dari dimensi kualifikasi, kinerja, dan kedisiplinan.

b. Anggaran

Dukungan sumber daya merupakan aspek yang tidak kalah penting dalam menunjang pelaksanaan tugas BKN dalam mengelola ASN nasional. Pertama, dalam hal anggaran, BKN dengan tugas yang cukup krusial diberikan alokasi anggaran negara/pagu indikatif tahun 2024 sebesar Rp 773.618.289.000. Adanya struktur BKN yang memiliki kantor regional di daerah memerlukan adanya pendanaan yang cukup, terutama yang menjadi perhatian dari para ASN adalah terkait dengan perlunya pendanaan untuk pengembangan kompetensi ASN. Sebab, selama ini tidak semua pemerintah daerah memiliki pos anggaran untuk pengembangan kompetensi ASN. Ditambah infrastruktur masih belum merata dengan sebaran wilayah dan jumlah SDM. Tidak semua PNS dapat memperoleh pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, perlu ada regulasi yang mengatur alokasi dana (*mandatory budget*) untuk pengembangan kompetensi ASN.

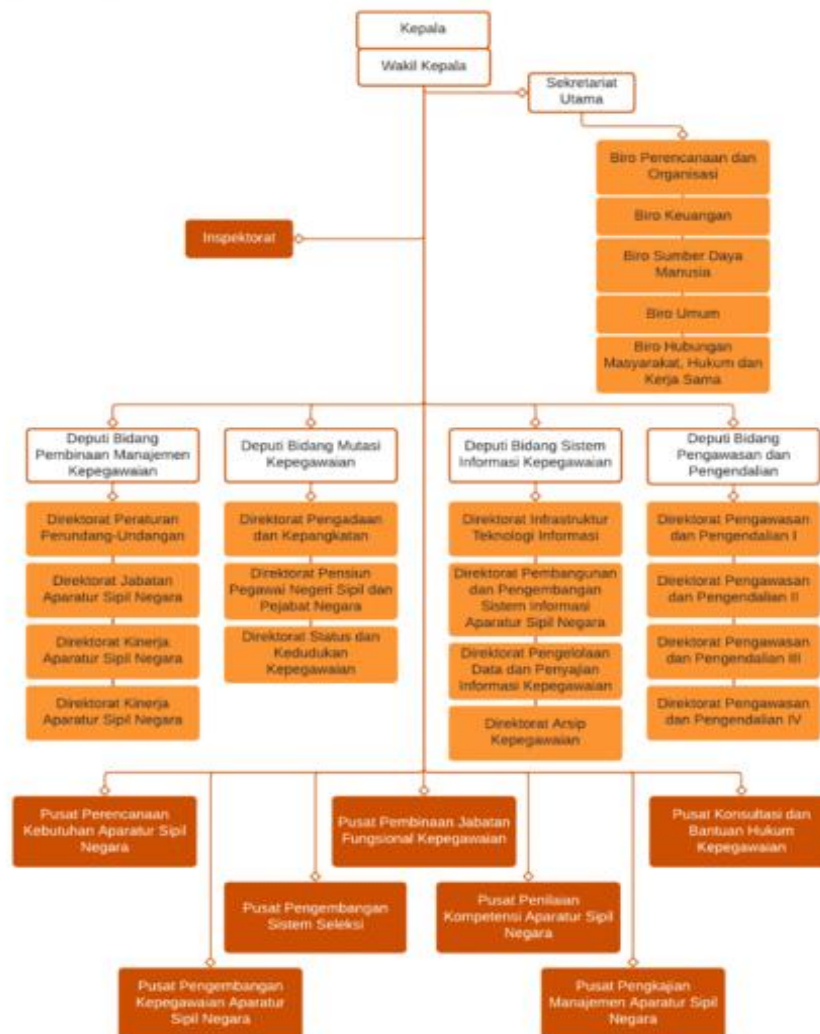
c. Struktur

BKN sebagai struktur dapat dibedakan antara BKN Pusat dan Kantor Regional. Saat ini BKN telah memiliki total 14 (empat belas) Kantor Regional yang mampu mencakup area layanan manajemen ASN di seluruh Indonesia pada level daerah. Seiring dengan perubahan SOTK BKN, maka perlu dilakukan pengelompokan ulang ruang lingkup tugas dan fungsi dari unit-unit yang ada. Terdapat penggabungan dan perluasan fungsi dengan pertimbangan efisiensi proses bisnis organisasi.

Strategi BKN dalam rangka mewujudkan manajemen ASN yang profesional juga mengalami perubahan, peran BKN yang semula cenderung sebagai administrator akan diperluas ke arah yang lebih strategis. Sebagai upaya untuk meningkatkan optimalisasi peran setiap kedeputian dalam rangka mengurangi rentang kendali (*span of control*).

Kantor Regional pada Rencana Strategis periode sebelumnya menjadi instansi perpanjangan tangan dari BKN Pusat dalam memberikan pelayanan dan pembinaan manajemen ASN secara lebih dekat kepada instansi mitra yaitu BKD dan BKPSDM di level daerah. Namun demikian, di masa mendatang diharapkan fungsi dari Kanreg

perlu diarahkan kepada fungsi yang lebih strategis baik sebagai *strategic partner* maupun memberikan advokasi kepada instansi pemerintah dan pejabat pembina kepegawaian di daerah.



Gambar 17 Struktur Organisasi BKN

Sumber: BKN RI, 2023

d. Regulasi

Optimalisasi capaian kinerja BKN dalam menyelenggarakan manajemen ASN nasional tidak terlepas dari dukungan regulasi nasional baik terkait dengan regulasi yang menjadi payung besar pelaksanaan manajemen ASN terbaru maupun regulasi turunannya. Terkait dengan penyelenggaraan manajemen ASN, dengan adanya UU ASN terbaru memungkinkan adanya regulasi baru terkait Struktur Organisasi dan Tata Kerja BKN. Adanya UU ASN terbaru juga menuntut BKN untuk bersikap proaktif dalam

rangka mengawal penyusunan peraturan yang menjadi turunan UU ASN. Selain itu, dalam tataran kebijakan strategis lainnya misalnya:

1. Terkait transformasi digital manajemen ASN, BKN perlu terus mendorong Kementerian PANRB untuk mengeluarkan kebijakan percepatan transformasi digital dan penggunaan SI ASN sebagai data kepegawaian nasional.
2. Terkait dukungan dalam rangka implementasi manajemen talenta, BKN perlu menginisiasi pedoman penilaian kinerja pasca penyederhanaan birokrasi (kinerja *squad* tim lintas unit/K/L/D) dan pedoman pelaksanaan manajemen talenta nasional.
3. Terkait inisiasi pelaksanaan rekrutmen ASN fleksibel BKN perlu memperkuat kebijakan pengawasan termasuk mitigasi risiko di level nasional dan kantor regional untuk menghindari adanya kecurangan dalam rekrutmen ASN.

e. Budaya

Budaya merupakan *enabling factor* bagi organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Namun demikian, pembangunan budaya kerja di lingkungan BKN dirasa masih belum mengakar. Berdasarkan *hasil* FGD disampaikan oleh Kedeputusan Pengawasan dan Pengendalian BKN bahwa pembangunan budaya kerja di internal BKN sudah baik pada aspek moralitas. Di sisi lain, pada aspek budaya kerja adaptif dan harmonis masih belum baik. Dinamika perubahan lingkungan yang sangat cepat dan tuntutan masyarakat yang terus meningkat, mengharuskan BKN sebagai pemegang kewenangan dalam mengelola ASN nasional lebih adaptif melihat peluang dan tantangan manajemen ASN, sekaligus mensinergikan gerak langkah dalam rangka perbaikan manajemen ASN mulai dari internal BKN, Kantor Regional, mitra, hingga *stakeholders* terkait lainnya. Pengelolaan ASN nasional tetap mengacu pada arah pembangunan nasional, dengan strategi percepatan kinerja melalui *joint outcome*. Artinya dalam mencapai kinerja pengelolaan ASN nasional, BKN tidak bekerja sendiri melainkan berkolaborasi dengan aktor-aktor lain yang berada di lingkungan internal BKN.

f. Sarana dan Prasarana

Di masa mendatang tren *work from anywhere* akan mulai merambah ke pemerintahan. Tren tersebut memiliki dampak secara langsung terhadap penggunaan

ruang kantor yang semakin minim, sebaliknya penggunaan sarana penunjang infrastruktur teknologi informasi justru semakin dibutuhkan. Bagi BKN yang nantinya juga akan memainkan peran strategis dalam rangka mewujudkan transformasi digital kepegawaian, kebutuhan ruang penyimpanan digital, kapasitas listrik dan internet dengan kecepatan yang tinggi sangat dibutuhkan. Teknologi keamanan siber juga perlu dipersiapkan sebaik mungkin sebagai sarana pembangunan manajemen risiko digital. Selanjutnya dengan adanya kebijakan mekanisme kerja baru berbentuk *SQUAD* tim lintas unit K/L/D memerlukan dukungan (ruang kerja kolaboratif yang menghilangkan sekat-sekat ruang) untuk bertukar ide/gagasan antar anggota.

Survei yang dilakukan McKinsey *Center for Government Transformation Survey* tahun 2021 mampu menjadi data pendukung. Survei menemukan bahwa hanya sebesar 22% transformasi pemerintahan yang mampu mencapai tujuan dengan ketepatan waktu dan anggaran, sementara 78% di antaranya gagal mencapainya. Penyebabnya karena pegawai tidak memahami dasar dari *hybrid work*, dan lebih dari 70% instansi menghadapi keterbatasan sumber daya manusia serta ketidaksesuaian kompetensi.



Gambar 18 Analisis Pemetaan SWOT Badan Kepegawaian Negara (BKN)

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024

1.4 Rumusan Isu Strategis

Berdasarkan berbagai data dan kondisi dari perspektif global, nasional, hingga internal BKN, terdapat beberapa isu strategis besar yang dapat menjadi pertimbangan BKN ke depan dalam menyusun perencanaan strategis lima tahun mendatang. Isu strategis tersebut meliputi berbagai aspek mulai dari isu *human capital*, kebijakan manajemen ASN, transformasi digital, hingga pengawasan sistem merit.

1. *Future Human Capital*

Sumber Daya Manusia, dalam konteks sektor publik yakni Aparatur Sipil Negara, merupakan aset terpenting untuk menggerakkan roda birokrasi dalam mencapai tujuan dan sasaran pembangunan nasional. Tanpa adanya Sumber Daya Manusia, birokrasi tidak akan berjalan. Masa depan Indonesia ditentukan oleh kondisi Sumber Daya Manusianya saat ini, bagaimana ia memformulasikan kebijakan-kebijakan yang berdampak kepada masyarakat. Maka dari itu, perlu perhatian khusus terkait dengan ASN agar masa depan Indonesia tetap *on track* dan dapat mencapai berbagai sasaran dan target pembangunan nasional. Beberapa lembaga internasional telah melakukan kajian mengenai masa depan *human capital* (SHRM, 2023).

a. Generasi baru akan mengambil alih

Dalam 5-10 tahun mendatang, generasi *baby boomer* (kelahiran 1946-1964) akan digantikan oleh generasi muda. Generasi baru ini akan memegang jabatan-jabatan strategis yang akan sangat berdampak terhadap berbagai kebijakan yang akan dikeluarkan oleh pemerintah. Perpindahan tongkat estafet ini tentu akan menghasilkan proses dan hasil yang berbeda. Pendekatan-pendekatan yang akan digunakan dalam manajemen ASN tentu akan dikorelasikan dengan generasi muda agar lebih sesuai dengan apa yang diekspektasikan, baik oleh ASN maupun oleh masyarakat.

Dalam konteks Indonesia EMAS 2045, Indonesia akan mendapatkan bonus demografi di mana 70% penduduknya berusia produktif (15-64 tahun). Di samping itu 30% penduduk berusia tidak produktif (di bawah 14 tahun dan di atas 65 tahun). Kesempatan atau bonus ini harus dimanfaatkan oleh Indonesia agar para pemimpin masa depan dapat melanjutkan pembangunan dengan kualitas yang lebih baik dan efisien. Namun demikian, apabila potensi ini tidak dimanfaatkan dengan baik oleh pemerintah, tentu akan memberikan

dampak kurang baik pada sektor-sektor tertentu seperti pendidikan, sosial, dan kesehatan. Instansi pemerintah yang bertanggung jawab terhadap manajemen ASN harus memiliki strategi untuk menjembatani transisi yang akan terjadi, baik di tingkat pimpinan pada tingkat strategis, *middle management*, hingga staf pada tingkat operasional atau hal yang lebih teknis.

b. Kompetensi digital menjadi sebuah kebutuhan dan keharusan

Dengan terus berkembangnya teknologi dan informasi, kompetensi dan kapabilitas yang berkenaan dengan isu digital tentu mau tidak mau harus dimiliki oleh seluruh aspek ASN, karena keseharian ASN tentu akan berkorelasi langsung dengan perkembangan teknologi yang terjadi. Sekitar 53% *profesional human resource* menemukan kesenjangan keterampilan atau pengetahuan dasar di antara para pelamar pekerjaan. Berdasarkan Laporan Tren Bakat 2022 (*2022 Talent Trends Report*) dari SHRM Research, ditemukan kesenjangan yang paling sering muncul, yaitu keterampilan dasar komputer (35 persen).

Pada tahun 2030, 85 juta pekerjaan di seluruh dunia tidak akan terisi karena kurangnya pekerja terampil. Instansi atau unit yang bertanggung jawab terhadap aset organisasi perlu mengubah praktik perekrutan serta membangun keterampilan digital ASN ke depan. Isu ini pada dasarnya telah menjadi perhatian Kementerian PANRB dalam merumuskan formasi ASN di masa yang akan datang. Formasi talenta digital akan menjadi salah satu prioritas untuk mempercepat pencapaian target pembangunan Indonesia.

c. Kerja sama tim (*Squad team*) akan menjadi kebiasaan baru

Organisasi yang lincah atau *agile* memiliki cara kerja yang berbeda dengan organisasi yang sangat hierarkis atau bertumpu pada struktur yang ada di dalamnya. Mekanisme ini akan menghilangkan sekat-sekat individu dan unit dalam organisasi dalam bekerja. *Cross-sectoral working* akan terjadi dalam mencapai satu sasaran strategis atau prioritas pembangunan tertentu.

Hal ini juga sudah menjadi perhatian dari Kementerian PANRB, di mana ke depan ASN dapat bekerja melalui mekanisme *SQUAD Team*. Sebagai contoh, dalam merumuskan kebijakan manajemen ASN, tim yang terlibat dapat berasal dari berbagai instansi pemerintah pusat dan daerah, sehingga perumusan dapat lebih komprehensif dan melibatkan berbagai aktor. Di tataran

implementasi, juga dapat diberlakukan demikian dengan melibatkan berbagai aktor atau individu lintas instansi untuk mensinergikan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

d. *Phygical (physical and digital)* akan menjadi normal baru

Setiap individu dalam organisasi hasil menghasilkan *output* dan *outcome* yang jelas. Hal ini menggambarkan seberapa besar kontribusi individu dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini juga berlaku pada sektor publik, di mana setiap ASN harus menghasilkan *output* yang jelas dan terukur. Namun demikian, dalam prosesnya menghasilkan *output* tersebut, ke depan tidak lagi harus melalui mekanisme tatap muka atau pertemuan fisik. Ke depan, dalam konteks organisasi yang lincah, *working arrangement* akan bersifat fleksibel. Individu tidak terpaksa bekerja hanya untuk unit di mana ia berada, namun dapat tergabung dalam skala *project* tertentu sesuai dengan kebutuhan dan prioritas pembangunan. Sejauh *output* yang diekspektasikan oleh pimpinan dan organisasi dapat tercapai, maka mekanisme atau metode untuk mencapai *output* tersebut tidak lagi dipermasalahkan, apakah melalui komunikasi daring ataupun luring.

Maka dari itu, mekanisme bekerja *hybrid* ke depan akan menjadi normal baru di instansi publik dan privat. Organisasi akan lebih berfokus pada *output* apa yang dapat dihasilkan ketimbang proses dalam pencapaian *output* tersebut. Namun demikian, dalam hal pelayanan publik, tentu tetap memerlukan pelayanan tatap muka bagi beberapa segmentasi masyarakat yang masih memerlukan layanan tatap muka.

2. Orkestrasi dan sinkronisasi kebijakan antar pengelola ASN nasional dan regional

Menurut Global Government Forum (2023), salah satu yang menjadi isu dalam upaya reformasi kepegawaian adalah tidak hanya hal-hal yang bersifat administratif, namun juga hal-hal yang bersifat politis. Meskipun solusi teknis memberikan kerangka kerja, keberhasilan bergantung pada pemahaman kekuatan politik yang berperan, dalam hal ini adalah komitmen pada pemimpin instansi pemerintah. The United Nations University World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER, 2013) menambahkan salah satu tantangan dalam mewujudkan reformasi kepegawaian di negara

berkembang adalah *political will*. Dalam hal manajemen Aparatur Sipil Negara, dibutuhkan komitmen pimpinan berbagai instansi pemerintah yang berkecimpung, baik dalam perumusan maupun implementasi manajemen ASN di Indonesia agar tidak terjadi tumpang tindih aturan atau kekosongan aturan dalam manajemen ASN.

Orkestrasi dan sinkronisasi kebijakan antar pengelolaan Aparatur Sipil Negara, baik di tingkat nasional maupun regional menjadi isu strategis yang perlu menjadi perhatian BKN. Sebagaimana diketahui, di tingkat pusat terdapat beberapa instansi yang berkorelasi dengan manajemen ASN, seperti Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), BKN, Lembaga Administrasi Negara (LAN), dan Kementerian Teknis terkait. Pada tataran implementasi manajemen ASN, BKN dan Kantor Regional merupakan salah satu instansi pemerintah yang memegang peranan penting.

Baik dalam hal perumusan kebijakan maupun implementasi kebijakan terkait ASN, diperlukan adanya sinkronisasi dan orkestrasi di antara berbagai instansi pemerintah yang terlibat. Dalam memberikan pelayanan manajemen ASN kepada instansi walaupun secara spesifik kepada ASN itu sendiri, dibutuhkan proses regulasi dan bisnis yang jelas. Seringkali berbagai instansi pusat dan daerah mempertanyakan *leading sector* berbagai isu dan permasalahan terkait ASN. Perlu ada garis koordinasi dan pembagian tugas yang jelas, sehingga kualitas kebijakan dan kualitas pelayanan manajemen ASN yang diberikan dapat semakin baik dan terukur.

3. Transformasi Digital Manajemen ASN (Interoperabilitas Data dan Aplikasi)

Ketika nilai-nilai berubah seiring dengan generasi baru dan perubahan struktur sosial, birokrasi juga harus mengikuti dinamika yang terjadi. Kondisi ini mengharuskan birokrasi lincah, inovatif, transparan, dan berjejaring dengan *stakeholders* khususnya masyarakat. Di tengah berkembang pesatnya informasi dan teknologi saat ini, setiap instansi pemerintah harus mengikuti perkembangan digital untuk nantinya dimanfaatkan dalam hal manajemen maupun pelaksanaan pelayanan publik kepada masyarakat.

Pada tahun 2022-2029, Indonesia akan fokus pada pengembangan GovTech Indonesia. Selain itu Indonesia juga berfokus pada implementasi

awal *Digital Public Infrastructure* (DPI). Setelah itu, Indonesia juga perlu menyelesaikan layanan 9 Aplikasi. Di samping itu, pada tahun 2030-2034, Indonesia akan fokus membangun *smart governance* dengan ekosistem digital nasional, dilanjutkan oleh *smart nation* pada tahun 2035-2045. Dalam tahap ini, Indonesia akan berfokus pada *digital trust* dan *citizen-centric digital services*.

Rancangan Grand Design Reformasi Birokrasi 2024-2045 mendatang akan difokuskan pada *digital bureaucracy*. *Digital bureaucracy* berfokus pada tiga hal, yaitu *digital structure*, *digital competency*, dan *digital culture*. Ke depan untuk melakukan berbagai terobosan, ketiga hal ini perlu menjadi perhatian dalam melakukan perubahan ke depan.

4. Pengawasan penerapan sistem merit pasca UU Nomor 20 Tahun 2023

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan posisi dan fungsi pengawas penerapan sistem merit. Pengawasan penerapan sistem merit diatur dalam Pasal (2) ayat (d). Sebelumnya, fungsi ini berada pada kewenangan KASN. Pasca peleburan KASN, fungsi pengawasan menjadi bagian besar dari manajemen ASN. Perubahan ini cukup fundamental mengingat pengawasan sistem merit yang merupakan *core function* dilakukan dengan KASN, dan kini dialihkan ke instansi lain seperti Badan Kepegawaian Negara.

Fungsi penerapan sistem merit ini dapat menjadi peluang maupun tantangan bagi BKN. Hal ini sangat bergantung pada bagaimana BKN menyikapi hal tersebut. Apabila kapasitas BKN dapat dimaksimalkan seefektif mungkin, maka penerapan pengawasan sistem merit dapat menjadi peluang bagi BKN sebagai instansi yang lebih berkualitas dalam memberikan layanan. Namun demikian, apabila dari sisi perencanaan, kelembagaan, dan anggaran belum menyesuaikan dan mendukung perencanaan pengawasan, hal ini akan menjadi tantangan bagi BKN



BAB II

VISI, MISI, DAN TUJUAN



VISI, MISI, DAN TUJUAN KEMENTERIAN/LEMBAGA

2.1. Visi Badan Kepegawaian Negara

Dalam Rancangan Akhir RPJPN 2025-2045, bidang tugas BKN berkaitan dengan agenda Transformasi Tata Kelola. Untuk itu, rumusan visi BKN perlu mempertimbangkan agenda transformasi tersebut khususnya pada Tahap 1 (2025-2029). Agenda-agenda pembangunan dalam Rancangan Akhir RPJPN pada dasarnya diarahkan untuk mewujudkan visi Indonesia Emas 2045, yaitu “Negara Nusantara Berdaulat, Maju, dan Berkelanjutan”, dengan penjabaran sebagai berikut.

- 1) Negara Nusantara: negara kepulauan yang memiliki ketangguhan politik, ekonomi, keamanan nasional, dan budaya/peradaban bahari sebagai poros maritim dunia.
- 2) Berdaulat: Indonesia sebagai negara kesatuan yang memiliki kemandirian dan kewenangan penuh untuk mengatur sendiri seluruh aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara di wilayahnya.
- 3) Maju: Ekonomi Indonesia mencapai posisi nomor lima terbesar dunia, berbasis pengetahuan dan inovasi yang berakar pada budaya nusantara, Indonesia menjadi negara berdaya, modern, tangguh, inovatif, dan adil.
- 4) Berkelanjutan: sebagai negara yang berkomitmen untuk terus menerapkan prinsip pembangunan berkelanjutan, pertumbuhan ekonomi Indonesia yang tinggi seimbang dengan pembangunan sosial, keberlanjutan sumber daya alam dan kualitas lingkungan hidup, serta tata kelola yang baik.

Berpijak pada pertimbangan-pertimbangan tersebut dan analisis lingkungan strategis BKN yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, maka rancangan rumusan visi BKN tahun 2025-2029 adalah:

“Terwujudnya Meritokrasi dan Profesionalitas ASN dalam Rangka Mendukung Visi Presiden, Bersama Indonesia Maju Menuju Indonesia Emas 2045”

Rumusan visi tersebut di atas mengandung makna:

- a. Meritokrasi merupakan prinsip yang mendasari manajemen ASN di Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah dengan berpijak kepada kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja, serta integritas dan moralitas yang

dilaksanakan secara adil dan wajar dengan tidak membeda-bedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau berkebutuhan khusus.

- b. Profesionalitas meliputi keunggulan dalam kompetensi, komitmen, dan kesejahteraan ASN secara utuh yang mewujudkan pada pencapaian kinerja individu dan organisasi dalam mendukung tujuan dan sasaran pembangunan.

2.2. Misi Badan Kepegawaian Negara

Selanjutnya misi BKN mempertimbangkan ketentuan tugas dan fungsi pemerintahan yang terdapat pada Pasal 26 ayat (2) huruf c Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang berbunyi “perumusan dan penetapan kebijakan teknis, pembinaan, penyelenggaraan pelayanan, dan pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis manajemen ASN”. Ketentuan ini lebih lanjut ditegaskan dalam Ketentuan Penutup Pasal 70 ayat (2) yaitu “Badan Kepegawaian Negara yang ada pada saat berlakunya Undang-undang ini, tetap menjalankan tugas dan fungsinya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26 ayat (2) huruf c”. Selain itu, dalam perkembangannya, tugas dan fungsi pemerintahan yang ada pada Pasal 26 ayat (2) huruf d, yaitu “pengawasan penerapan sistem merit” juga diproyeksikan akan diserahkan kepada BKN.

Dengan pertimbangan tersebut, maka rancangan rumusan misi BKN untuk mendukung visi BKN 2025-2029 adalah sebagai berikut.

1. Memastikan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di instansi pemerintah melalui kebijakan teknis, pembinaan, advokasi, pelayanan kepegawaian, dan penjaminan kualitas meritokrasi.
2. Mengoptimalkan kapasitas kelembagaan dan governansi internal BKN.

Rumusan misi di atas memberikan panduan terkait orientasi strategi yang akan dijalankan oleh BKN dalam kurun waktu 2025-2029, dengan penjabaran sebagai berikut.

Misi 1. Memastikan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di instansi pemerintah melalui kebijakan teknis, pembinaan, advokasi, pelayanan kepegawaian, dan penjaminan kualitas meritokrasi.

BKN menjadi salah satu aktor utama dalam manajemen ASN terutama pada level koordinasi di tingkat teknis untuk memastikan sistem merit dalam manajemen ASN terlaksana dengan baik. Hal ini dimanifestasikan dalam beberapa peran. *Pertama*, perumusan kebijakan teknis, yaitu kebijakan berupa standar, prosedur, dan kriteria teknis yang menjadi rujukan bagi instansi pemerintah dalam menjalankan prinsip dan kebijakan strategis yang ditetapkan oleh undang-undang, Presiden, atau Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. *Kedua*, pembinaan dalam rangka memastikan para pembina kepegawaian di instansi pemerintah memahami dan mampu menjalankan kebijakan-kebijakan di bidang manajemen ASN. *Ketiga*, BKN sebagai mitra strategis (*strategic partner*) dari para pembina kepegawaian di instansi pemerintah menjalankan peran advokasi atas prinsip dan kebijakan manajemen ASN, termasuk netralitas ASN dan depolitisasi birokrasi, kepada para pejabat pembina kepegawaian. *Keempat*, dalam hal teknis administratif kepegawaian, BKN sebagai simpul (*hub*) manajemen ASN memberikan layanan administrasi kepegawaian yang cepat dan valid berbasis digitalisasi. *Kelima*, penjaminan kualitas meritokrasi dilakukan melalui pengawasan dan pengendalian atas penerapan norma dasar dan standar manajemen ASN, penerapan sistem merit, dan nilai dasar ASN.

Misi 2. Mengoptimalkan kapasitas kelembagaan dan governansi internal BKN.

Perwujudan visi BKN tidak akan terjadi tanpa penguatan kelembagaan dan governansi BKN. Sebagai *prime mover* dalam transformasi manajemen ASN dan reformasi birokrasi, BKN dituntut menjadi yang teladan dalam manajemen ASN dan reformasi birokrasi.

2.3. Tujuan Badan Kepegawaian Negara

Beranjak dari rumusan visi dan misi BKN 2025-2029 sebagaimana dijabarkan di atas, maka rumusan tujuan BKN 2025-2029 adalah sebagai berikut.

“Meningkatnya kualitas ASN dan kapasitas manajemen ASN berbasis pendekatan *human capital management*”.

Tujuan strategis di atas mengandung makna adanya transformasi BKN pada dua aspek:

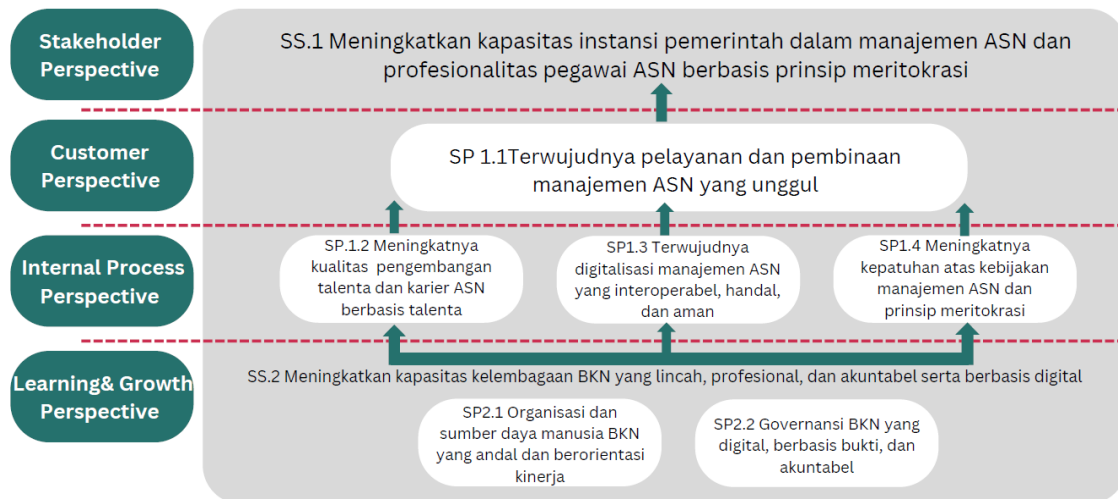
- 1) Transformasi peran BKN, dari yang sebelumnya hanya berfokus pada penguatan praktik manajemen ASN oleh instansi pemerintah, menjadi berfokus pula pada penjaminan prinsip meritokrasi termasuk hak-hak pegawai ASN. Dengan demikian, mitra BKN turut meluas menjadi meliputi para pegawai ASN.
- 2) Transformasi filosofi pendekatan BKN, dari yang sebelumnya cenderung berfokus pada administrasi kepegawaian (*personnel administration*) dan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) menjadi *human capital management*. Artinya, BKN memerankan secara utuh peran-peran vital dalam pengelolaan manusia di organisasi pemerintahan, termasuk menjadi konsultan sekaligus mitra strategis (*strategic partner*) para pimpinan instansi pemerintah dalam hal pengelolaan ASN.

2.4 Sasaran Strategis dan Sasaran Program Badan Kepegawaian Negara

Sasaran strategis merupakan kondisi yang akan dicapai secara nyata oleh kementerian/lembaga yang mencerminkan pengaruh yang ditimbulkan oleh adanya hasil (*outcome*) dari satu atau beberapa program. Sasaran strategis BKN disusun secara integratif dengan sasaran program guna memastikan terjalannya kerangka logis yang tepat antara kedua level sasaran tersebut. Dalam penyusunan sasaran strategis ini, BKN menggunakan model *Balanced Scorecard* (BSC) yang secara prinsip dibagi ke dalam 4 (empat) perspektif, yaitu *stakeholders perspective*, *customer perspective*, *internal process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Susunan keempat perspektif tersebut dalam rangka penyusunan Rencana Strategis BKN 2025-2029 tidak dilakukan secara paralel, melainkan dibangun dengan asumsi dasar bahwa *stakeholders perspective* menjadi resultan akhir dari seluruh upaya strategis BKN pada perspektif-perspektif lainnya. Namun demikian, ukuran

keberhasilan dari *stakeholders perspective* tetap menjadi aspek yang ditimbang dalam pengukuran kinerja strategis BKN. Hal ini diilustrasikan dalam gambar berikut.

PETA STRATEGI BKN 2025 – 2029



Gambar 19 Usulan Kerangka Logis Rencana Strategis BKN 2025-2029

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024

Stakeholder Perspective

Stakeholder perspective sebagaimana dijelaskan di atas menggambarkan kondisi akhir yang dirasakan oleh para penerima manfaat BKN secara luas. Rumusan *stakeholder perspective* BKN adalah “*Meningkatnya kapabilitas instansi pemerintah dalam manajemen ASN dan profesionalitas pegawai ASN berbasis prinsip meritokrasi*”. Dalam kerangka kebijakan perencanaan strategis yang berlaku, rumusan ini diposisikan sebagai Sasaran Strategis 1 BKN, dengan indikator kinerja sebagai berikut:

- a) Persentase Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik

Customer Perspective

Customer perspective merupakan kondisi yang dialami oleh pengguna layanan utama BKN, baik yang berkaitan dengan pelayanan pengelolaan kepegawaian, advokasi sebagai mitra strategis pembina kepegawaian, maupun pembinaan manajemen ASN untuk kementerian/lembaga/pemda. Semua kegiatan pelayanan ini dilaksanakan dalam kerangka *strategic human capital management* (SHCM). Adapun rumusan *customer perspective* BKN adalah “*Terwujudnya pelayanan dan pembinaan manajemen ASN yang unggul*”. Dalam kerangka kebijakan perencanaan strategis yang berlaku, rumusan ini diposisikan sebagai Sasaran Program 1.1, dengan indikator kinerja sebagai berikut:

- a) Rata-rata Indeks Kepuasan Masyarakat seluruh layanan dan pembinaan manajemen ASN.
- b) Persentase pejabat pengelola SDM aparatur yang tersertifikasi.

Internal Process Perspective

Internal process perspective menggambarkan keberhasilan proses bisnis yang dijalankan oleh BKN. Dalam kaitan dengan prinsip dan pendekatan yang digunakan BKN sebagaimana dijabarkan pada visi, misi, dan tujuan BKN, maka *internal process perspective* terbagi ke dalam tiga aspek, dengan rumusan sebagai berikut:

- 1) *Meningkatnya kualitas pengembangan talenta dan karier ASN berbasis talenta*, yang diposisikan sebagai Sasaran Program 1.2, dengan indikator kinerja:
 - a) Persentase K/L/D yang menerapkan ekosistem manajemen talenta; dan
 - b) Persentase PNS yang telah dinilai kompetensinya.
- 2) *Terwujudnya digitalisasi manajemen ASN yang interoperabel, handal dan aman*, yang diposisikan sebagai Sasaran Program 1.3, dengan indikator kinerja:
 - a) Tingkat interoperabilitas sistem informasi ASN;
 - b) Persentase pemanfaatan data kepegawaian untuk pengambilan keputusan;
 - c) Persentase tingkat ketersediaan infrastruktur TIK yang aman dan handal;
 - d) Persentase pengelolaan arsip kepegawaian digital.
- 3) *Meningkatnya kepatuhan atas kebijakan manajemen ASN dan prinsip meritokrasi*, yang diposisikan sebagai Sasaran Program 1.4, dengan indikator kinerja:

- a) Persentase Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang dilakukan pembinaan dalam upaya mencapai kualitas implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik.
- b) Persentase hasil pengawasan dan pengendalian yang ditindaklanjuti Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah sesuai kewenangan BKN;
- c) Persentase Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik.

Learning and Growth Perspective

Learning and growth perspective merupakan gambaran atas optimalnya organisasi BKN dalam pengelolaan sumber daya yang dimilikinya. Hal ini tercermin dalam “*Meningkatnya kapasitas kelembagaan BKN yang lincah, profesional, dan akuntabel serta berbasis digital*”. Rumusan ini dalam kerangka kebijakan perencanaan strategis diposisikan sebagai Sasaran Strategis 2, dengan indikator yaitu Nilai Reformasi Birokrasi BKN. Lebih lanjut, sasaran strategis ini didukung oleh sasaran program sebagai berikut:

- 1) SP 2.1 – *Organisasi dan sumber daya manusia BKN yang andal dan berorientasi kinerja*
 - a. Skor evaluasi AKIP BKN;
 - b. Indeks Sistem Merit BKN.
- 2) SP 2.2 – *Governansi BKN yang digital, berbasis bukti, dan akuntabel*
 - a. Opini BPK atas laporan keuangan BKN;
 - b. Indeks SPBE BKN;
 - c. Level maturitas SPIP Terintegrasi BKN.



BAB III

ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN





ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

Arah kebijakan dan strategi BKN tahun 2025-2029 sejatinya perlu memerhatikan arah kebijakan dan strategi nasional yang tertuang dalam RPJMN 2025-2029. Perumusan arah kebijakan yang dijabarkan pada bagian ini juga disesuaikan dengan matriks pembangunan Rencana Kerja Pemerintah 2025 sekaligus memperhatikan isu-isu yang perlu diperhatikan seiring dengan pergeseran generasi yang akan mendominasi proporsi ASN secara nasional.

Dalam kebijakan perencanaan pembangunan dan penganggaran yang berlaku, BKN dikategorikan sebagai K/L yang hanya memiliki 1 (satu) program teknis dan 1 (satu) program dukungan manajerial. Untuk itu, arah kebijakan BKN 2025-2029 juga bertumpu pada kedua hal tersebut, sebagai berikut.

3.1 Arah kebijakan pertama

“Mendorong human capital management ASN berbasis digital”

Arah kebijakan ini memiliki makna transformasional bahwa BKN akan mengedepankan pendekatan *Human Capital Management* (HCM) dalam manajemen ASN serta bertumpu pada digitalisasi dalam berbagai aspek manajemen ASN. Arah kebijakan ini meliputi strategi utama, antara lain:

- a. Percepatan digitalisasi manajemen ASN, termasuk interoperabilitas sistem informasi ASN dan *HR analytics*.

Dalam strategi ini, terkandung makna bahwa BKN akan mengakselerasi sekaligus memastikan digitalisasi manajemen ASN berjalan sepenuhnya, termasuk interoperabilitas sistem informasi ASN di seluruh instansi pemerintah guna memastikan satu data ASN, serta memastikan data dan sistem informasi ASN dapat digunakan oleh pemangku kepentingan di tingkat nasional maupun instansional dalam rangka pembuatan keputusan dan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based HR policy*) dan *HR analytics*.

Isu mengenai digitalisasi manajemen ASN ini juga sejalan dengan Program Prioritas RKP 2025 atau bagian dari Program Nasional (PN) 7 “Memperkuat Reformasi Politik, Hukum, dan Birokrasi, serta Memperkuat Pencegahan dan

Pemberantasan Korupsi, Narkoba, Judi, dan Penyelundupan”. Beberapa program prioritas mengarah pada penggunaan frasa “digitalisasi” dalam konteks manajemen kepegawaian sehingga perlu menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari strategi dan arah kebijakan BKN. Program-program yang dimaksud adalah

- Program prioritas Manajemen Talenta dan Karir Pegawai ASN. Di dalam program tersebut disebutkan kegiatan turunan berupa database profile ASN. Pada program prioritas tersebut BKN memiliki kewenangan penuh untuk memperbaiki kualitas data profile ASN yang nantinya digunakan sebagai dasar pengambilan kebijakan strategis kepegawaian dalam mendukung penyelenggaraan manajemen talenta.
- Program prioritas pembangunan sistem pelayanan kepegawaian dengan kegiatan berupa pengembangan *platform digital* manajemen ASN. Merupakan kegiatan yang tidak terpisahkan dari rangkaian penyelenggaraan manajemen talenta. Sejatinya kegiatan ini sudah berlangsung dalam beberapa tahun terakhir, namun demikian BKN perlu mendorong percepatan integrasi platform digital manajemen ASN dengan cara proaktif melakukan pendekatan kepada para pihak terkait utamanya adalah Kementerian PANRB, setelah dilakukan pengujian kematangan dan keunggulan sistem yang dimiliki BKN sebagai platform digital manajemen ASN yang tunggal.
- Program prioritas rekomendasi kebijakan RUU Transformasi Digital memiliki kegiatan berupa pemberian Rekomendasi Kebijakan RUU Transformasi Digital. Meskipun BKN bukan sebagai *leading sector* dalam perumusan RUU Transformasi digital, namun demikian karena adanya irisan fungsi BKN yang terkait dengan pelaksanaan kebijakan teknis digitalisasi Manajemen ASN Terintegrasi secara nasional serta pengelolaan data dan informasi ASN, maka BKN perlu berpartisipasi secara aktif dalam memberikan rekomendasi kebijakan selama penyusunan RUU tersebut. Hal ini dilakukan untuk memastikan harmonisasi pada elemen-elemen yang menjadi domain transformasi digital, utamanya menyangkut transformasi digital layanan kepegawaian nasional.

- b. BKN sebagai penggerak utama manajemen talenta dalam menjamin keterpenuhan infrastruktur manajemen talenta dan berjalannya manajemen talenta di KL/D.

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 telah menegaskan bahwa pengisian jabatan dilakukan dengan mobilitas talenta nasional yang dijalankan melalui manajemen talenta. Namun demikian, penerapan manajemen talenta hingga saat ini masih sangat terbatas. Untuk itu, BKN perlu menjamin pemenuhan infrastruktur manajemen talenta sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri PAN RB Nomor 3 Tahun 2020. BKN juga perlu membangun model- model manajemen talenta di setiap region sebagai pilot sekaligus model *benchmark* untuk instansi pemerintah lainnya di region tersebut. Model-model ini akan dikembangkan dengan prinsip-prinsip manajemen ASN, termasuk kustomisasi sesuai keunikan masing-masing region.

Pada RKP 2025 pemerintah menjadikan manajemen talenta dan karir pegawai ASN sebagai program prioritas. Sesuai dengan amanat Perpres Nomor 92 Tahun 2024 terdapat turunan program atau kegiatan yang perlu dilakukan oleh BKN dalam menjamin penyelenggaraan manajemen talenta nasional yakni

- Terkait Rekomendasi Kebijakan Manajemen Talenta dan Karier Pegawai ASN, BKN mempersiapkan aturan atau NSPK dalam rangka menjamin kualitas penyelenggaraan manajemen talenta. Membuat panduan atau modul-modul secara detail dan contoh yang konkret bagaimana manajemen talenta yang sesuai untuk mendukung pembangunan nasional/daerah.
- Terkait Pengawasan dan Pemberian Rekomendasi Penindakan atas Pelanggaran Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN, BKN harus dapat menjamin pelaksanaan sistem merit yang sebelumnya menjadi kewenangan dari Komisi Aparatur Sipil Negara. Pengawasan terhadap sistem merit yang dilakukan tidak hanya melihat pada aspek kepatuhan prosedural, melainkan BKN juga dapat menjamin tindak lanjut atas rekomendasi hasil pengawasan yang diberikan berdasarkan kondisi faktual yang ditemukan di lapangan. Lebih jauh, BKN juga berperan dari sisi pembinaan penyelenggaraan sistem merit bagi instansi.
- Terkait Peraturan Presiden Pengawasan Penerapan Prinsip Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, BKN akan berkontribusi terhadap

peraturan yang menjadi operasionalisasi sistem merit termasuk menyusun/memperbaiki kembali instrumentasi penilaian sistem merit yang sebelumnya.

Selain program-program tersebut, terdapat beberapa program prioritas yang memiliki irisan untuk mendukung percepatan manajemen talenta yang tertuang dalam RKP 2025 yakni mengenai aspek kelembagaan dan sumber daya manusia.

- Pada program prioritas Kebijakan Indeks Bidang Kelembagaan dan Tata Laksana terdapat kegiatan Pemberian Rekomendasi Kebijakan Indeks Bidang Kelembagaan dan Tata Laksana. Dalam hal ini BKN dapat mengambil peran untuk memberikan masukan mengenai pemenuhan aspek pengelolaan SDM pada organisasi dalam penilaian indeks kelembagaan tata laksana, terutama berkaitan dengan penataan jabatan fungsional pasca penyederhanaan birokrasi.
- Pada program prioritas dan kegiatan berupa Rekomendasi Kebijakan Kebutuhan SDM Pelayanan Publik Berbasis Digital, BKN memiliki peranan yang sangat krusial dalam menetapkan jumlah kebutuhan SDM Pelayanan Publik berdasarkan hasil pemetaan jabatan terkait seiring dengan arah kebijakan reformasi birokrasi ke depan berorientasi pada transformasi digital untuk pelayanan publik inklusif sebagai arus utama. Perbaikan sistem digitalisasi kepegawaian memungkinkan perhitungan kebutuhan pegawai/jabatan dapat dilakukan secara *real time* dan semakin mudah diprediksi sehingga pengajuan kebutuhan SDM tersebut tidak lagi dilakukan oleh masing-masing instansi, melainkan tersentralisasi dari BKN.
- Pada program prioritas Perencanaan dan Pengadaan Pegawai ASN dengan turunan kegiatan berupa Rekomendasi Kebijakan Perencanaan Kebutuhan dan Pengadaan Pegawai ASN Nasional, BKN perlu menjamin bahwa perencanaan kebutuhan ASN sesuai dengan jabatan-jabatan yang mendukung pada arah pembangunan nasional. BKN terus mematangkan kajian dan rekomendasi kebijakan perbaikan teknis pelaksanaan seleksi ASN yang dapat dilakukan kapanpun (fleksibel) sesuai dengan kebutuhan instansi, dengan memperhatikan ketepatan pemetaan jabatan dan pengelolaan SDM instansi.
- Pada program prioritas Pengembangan Kompetensi ASN, BKN menyusun daftar rencana pengembangan kompetensi untuk ASN secara nonklasikal

mendukung berbagai kompetensi penunjang jabatan dalam menghadapi tuntutan masyarakat dan prioritas pembangunan nasional.

c. Kolaborasi multi-pihak untuk pengawasan sistem merit.

Kolaborasi multi-pihak dibutuhkan dalam rangka pengawasan sistem merit. Hal ini mutlak adanya mengingat kondisi BKN saat ini yang hanya memiliki 14 (empat belas) kantor regional dan akan bertugas melakukan pengawasan dan pengendalian manajemen ASN terhadap seluruh instansi pemerintah di Indonesia, termasuk pengelolaan pengaduan dari para pegawai ASN. Kolaborasi juga dibutuhkan dalam rangka memastikan rekomendasi yang dihasilkan dari hasil pengawasan dan pengendalian akan dipatuhi oleh para pembina kepegawaian. Kolaborasi dalam penguatan sistem merit setidaknya perlu menyertakan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), Kejaksaan, dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Selain itu, kolaborasi dalam rangka penguatan *shared-outcome* dan *shared-resources* juga akan dilakukan BKN terutama dengan instansi mitra utama yaitu Kementerian PANRB, LAN, dan Kementerian Dalam Negeri. Kolaborasi dengan ketiga pihak ini akan dilakukan mulai dari tahap perencanaan, implementasi, hingga evaluasi yang berkaitan dengan manajemen ASN.

d. Eksplorasi sumber pendanaan alternatif melalui mitra pembangunan nasional dan internasional

Kolaborasi menjadi faktor kunci keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran strategis BKN. Untuk mengatasi keterbatasan sumber daya dalam pengelolaan ASN, BKN perlu memperluas jaringan dengan seluruh mitra, termasuk mitra pembangunan internasional guna memastikan dukungan komitmen institusional dan sumber daya untuk mewujudkan meritokrasi dalam manajemen ASN.

e. Perluasan peran kantor regional BKN sebagai *strategic partner* Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK)

Kantor regional didorong untuk melakukan fungsi strategis dalam manajemen ASN di daerah, terutama untuk melakukan advokasi dan supervisi terhadap penyelenggaraan sistem merit dengan berkoordinasi secara aktif dengan PPK. Selain dari itu, dari sisi pelayanan kantor regional diberikan kewenangan dalam

pengambilan keputusan kepegawaian di tingkat daerah sehingga dominasi peran BKN pusat semakin berkurang.

f. Sertifikasi profesi SDM pengelola ASN.

Untuk memastikan manajemen ASN terselenggara dengan baik, dibutuhkan para pengelola yang kompeten. Hal ini akan dipastikan melalui sertifikasi profesi untuk para SDM pengelola ASN, khususnya pejabat fungsional di bidang manajemen ASN. BKN harus dapat menjamin bahwa lembaga sertifikasi telah memenuhi prasyarat untuk menyelenggarakan sertifikasi profesi, atau BKN dapat mengambil kebijakan bahwa seluruh sertifikasi profesi SDM pengelola ASN diambil alih oleh BKN dengan konsekuensi perlu kesiapan BKN sebagai penyelenggara baik dari sisi SDM maupun infrastruktur.

g. Penerapan Konsep Total Reward Berbasis Kinerja dengan turunan kegiatan berupa pemberian (Rekomendasi Kebijakan Manajemen Penghargaan dan Pengakuan Berbasis Kinerja SDM Aparatur, Rekomendasi Kebijakan Roadmap Penerapan Sistem Pensiun, Rekomendasi Kebijakan Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN). BKN memiliki fungsi yang sangat strategis dalam menyusun komponen dalam total reward baik finansial maupun non finansial. Untuk menentukan efektivitas total reward maka pengelolaan kinerja pegawai harus mencerminkan kontribusi pegawai terhadap ketercapaian kinerja organisasi dan pembangunan. Total reward memungkinkan perbedaan besaran pendapatan yang diterima ASN di unit yang berbeda, hal ini memberikan kesempatan kompetisi di ASN untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan pembangunan. Di sisi lain, BKN juga berperan untuk memastikan kesetaraan *reward* atau memperkecil kesenjangan kompensasi yang diperoleh antarinstansi untuk mengurangi kecemburuan antar instansi terutama di lingkungan K/L.

h. ASN *Work Life Balance*, merupakan salah satu isu yang sangat mengemuka seiring dengan peningkatan kesadaran akan kesehatan mental terutama dengan adanya pergeseran dominasi generasi. Oleh karena itu, untuk mendukung *work life balance* BKN sebagai instansi penyelenggara manajemen ASN nasional berperan menyusun NSPK bagi pembina kepegawaian di instansi K/L/D untuk mengakomodir/memfasilitasi isu tersebut. Adapun cakupan pengaturan yang dirumuskan menyangkut program *employee engagement* yang harus dimiliki

instansi, serta SDM (Jabatan Fungsional) yang dapat memfasilitasi *mental health issue*.

3.2 Arah kebijakan kedua

“Transformasi kelembagaan dan governansi BKN”.

Arah kebijakan ini mengandung makna transformasi internal organisasi BKN, yang akan dilaksanakan melalui strategi, antara lain:

a. Penataan kewenangan Kantor Pusat dan Kantor Regional BKN.

Kantor Regional BKN yang saat ini ada cenderung menjalankan peran administrasi kepegawaian semata-mata. Jika pendekatan ini dipertahankan, maka tujuan dan sasaran strategis BKN serta amanat UU ASN tidak akan dapat diwujudkan oleh BKN. Oleh karenanya, dibutuhkan perluasan peran dari kantor regional BKN agar juga menjadi advokat dan konsultan dalam rangka memerankan *strategic partner* Pejabat Pembina Kepegawaian, khususnya terkait manajemen ASN. Peran ini juga perlu didukung dengan penambahan Kantor Regional BKN agar secara proporsional dapat melayani seluruh instansi pemerintah yang ada. Sementara itu, terkait kebijakan strategis yang menjadi norma dasar tetap berada di kendali BKN Pusat.

b. Penguatan transformasi digital berbasis pengguna.

Transformasi digital yang dijalankan oleh BKN diarahkan kepada kebutuhan pengguna, dengan kata lain inovasi dari sisi sistem teknologi informasi harus dapat menjawab kebutuhan ASN dan instansi pengelola SDM, sekaligus mitra BKN.

c. Penerapan *shared outcomes*, *shared accountability*, *shared resources* dalam pelaksanaan program dan kegiatan.

Strategi ini juga berkaitan dengan keterbatasan sumber daya yang ada. Namun, *shared outcomes*, *shared responsibility*, dan *shared resources* juga merefleksikan pengelolaan kinerja dan tugas BKN yang modern dan lincah. Strategi ini akan dijalankan dengan pola *squad model* dalam berbagai inisiatif yang dilaksanakan BKN, baik *squad model* yang bersifat intra unit kerja, antar unit kerja, maupun antar instansi pemerintah.

- d. Pelaksanaan manajemen talenta dan mobilitas talenta BKN yang menjadi rujukan instansi pemerintah.

Guna mendorong dan mengakselerasi manajemen talenta dan mobilitas talenta ASN, BKN harus menjadi garda terdepan dalam penerapan manajemen talenta yang akan dicontoh atau menjadi referensi bagi instansi pemerintah lainnya. BKN dapat memberikan panduan yang menjadi rujukan bagi instansi dalam pelaksanaan manajemen talenta.

Strategi-strategi pada arah kebijakan pertama dan kedua harus menjadi bagian integral dari reformasi birokrasi yang dilaksanakan BKN pada periode 2025-2029. Dengan demikian, perlu ditetapkan peta jalan, prioritas, dan rencana aksi yang konkret untuk perwujudan dari setiap strategi tersebut.

3.3 Kerangka Kelembagaan

Terdapat sejumlah hal yang menjadi poin pertimbangan utama kerangka kelembagaan BKN untuk Renstra 2025-2029 adalah sebagai berikut.

- 1) Penataan ulang struktur organisasi BKN, baik pada kantor pusat maupun kantor regional.

Penataan ulang struktur organisasi BKN berkaitan dengan perubahan atribusi dan delegasi kewenangan terhadap BKN berdasarkan UU ASN dan rancangan Perpres BKN yang baru. Selain itu, penataan ulang struktur organisasi BKN juga dibutuhkan untuk memastikan kantor-kantor regional dapat memainkan peran yang tepat, tidak hanya dalam pemberian layanan administrasi kepegawaian, tetapi juga sebagai *strategic partner* dari pembina kepegawaian. Penataan ini juga harus memastikan bahwa *cascading* kinerja dan mekanisme kerja antar unit organisasi maupun antar unit kerja dapat berjalan secara efektif. Selain itu, restrukturisasi juga berkaitan dengan penataan hubungan kerja dan pengelolaan sumber daya antara unit kerja berbentuk Pusat dan UPT dengan unit-unit kerja lain di lingkungan BKN.

Unit	Penyusunan Kebijakan Teknis Manajemen ASN	Pembinaan Manajemen ASN kepada Instansi	Pelayanan* Manajemen ASN kepada Instansi	Advokasi Kebijakan Manajemen ASN	Pengawasan Sistem Merit dan Penjaminan Mutu Manajemen ASN	Transformasi Digital Manajemen ASN
BKN PUSAT	High	Medium	High	High	High	High
KANTOR REGIONAL	None	High	Medium-Low	High	High-medium	Low

Gambar 20 Pembagian Peran Struktur Organisasi BKN Pusat dan Kantor Regional

Sumber: Olahan Peneliti, 2024

Pembagian peran antara unit-unit kerja di kantor pusat BKN dengan Kantor Regional dilakukan berdasarkan tiga parameter, yaitu relasi, *IT-enabled*, dan *outcomes*. Dalam parameter relasi, aspek yang dipertimbangkan adalah bagaimana bentuk relasi antara BKN dengan *stakeholders*-nya. Relasi dapat berupa *producer-clients* yang umumnya bersifat *one-on-one* atau *provider-beneficiaries* yang umumnya bersifat *one-to-many*. Fungsi yang melibatkan relasi *producer-clients* akan lebih baik didelegasikan, sedangkan untuk fungsi yang berjenis relasi *provider-beneficiaries* delegasi bersifat opsional. Parameter kedua (*IT-enabled*) melihat bagaimana peran IT dalam pelaksanaan fungsi tersebut. Peran ini dapat berupa *tech-heavy* apabila mayoritas atau keseluruhan fungsi tersebut dilaksanakan melalui IT dan *tech-supported* apabila mayoritas atau keseluruhan fungsi tersebut dilaksanakan dengan dukungan IT. Fungsi yang bersifat *tech-heavy* akan lebih baik tersentralisasi, sedangkan fungsi yang bersifat *tech-supported* dapat didelegasikan. Adapun parameter ketiga yaitu *outcomes* melihat bagaimana dampak dari hasil suatu aktivitas. Dampak ini dapat bersifat *strategic* (berdampak pada manajemen ASN), *institutional* (berdampak pada organisasi BKN), ataupun *operational* (berdampak pada efektivitas kerja BKN).

2) Penataan ASN BKN

Penataan ASN BKN utamanya berkaitan dengan rencana pengalihan sejumlah pegawai Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) ke sejumlah instansi pemerintah termasuk BKN. Kebijakan ini secara langsung akan berdampak pada penambahan kapasitas BKN dari sisi kuantitas. Namun, hal ini perlu diseimbangkan pula dengan memastikan terjadinya peningkatan kualitas. Oleh karenanya, penempatan dari para pegawai baru ini nantinya haruslah berbasis

pada kompetensi dari para pegawai tersebut, sehingga dapat mendukung percepatan realisasi visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis BKN. Selain itu, dengan perubahan orientasi dan pendekatan BKN dalam pembangunan sistem merit, maka perlu dipastikan bahwa pegawai-pegawai terbaik akan ditempatkan pada unit organisasi, unit kerja, dan jabatan-jabatan yang *critical*, baik yang berada di kantor pusat BKN maupun kantor-kantor regional BKN.

3) Pengelolaan pengetahuan dan peningkatan kompetensi ASN BKN

Manajemen pengetahuan memainkan peran signifikan dalam keberhasilan Renstra BKN 2025-2029. Unit-unit kerja yang ada perlu terlibat dalam proses penciptaan, pengembangan, dan pemeliharaan pengetahuan yang ada, sehingga dapat memastikan keselarasan gerak dan kinerja antar unit dalam memastikan penerapan sistem merit pada manajemen ASN. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah dengan membangun sistem pembelajaran terintegrasi bagi para pegawai ASN BKN, yang memposisikan setiap pegawai sebagai pembelajar sekaligus juga sebagai pengajar bagi sesama pegawai. Artinya, pengembangan kompetensi ASN BKN bukan bertumpu pada pembelajaran di dalam kelas secara klasikal (*formal learning*), melainkan pada *social learning* dan *experiential learning*. Model ini dapat dibangun secara terintegrasi dengan langkah penerapan *squad model*, sehingga para pegawai memperoleh pengalaman berupa *job enrichment* dan *job enlargement*. Pendekatan ini sejalan juga dengan perubahan filosofi pengembangan kompetensi pada Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023, dari yang sebelumnya sebagai hak pegawai ASN menjadi kewajiban pegawai ASN (Pasal 49 ayat (1)).

4) Penyelenggaraan pelayanan manajemen ASN yang berbasis inklusivitas dan kebijakan berbasis pengguna

Hal ini dimaksudkan agar BKN dapat menyelenggarakan pelayanan yang dapat berdasar kepada nilai inklusivitas yang memperhatikan keberagaman dan perkembangan karakteristik individu serta mampu mengimplementasikan kebijakan yang berdasar kepada data dan kebutuhan penerima layanan.

5) Penguatan kelembagaan manajemen risiko BKN

Pengelolaan kinerja di BKN harus diperkuat melalui kebijakan manajemen risiko

di BKN, termasuk kelembagaan manajemen risiko dan penguatan budaya risiko di BKN. Kebijakan manajemen risiko BKN harus dapat memastikan pengelolaan risiko secara efektif, baik risiko pada tingkat organisasi maupun risiko yang bersifat lintas sektor. Setiap unit kerja yang merupakan unit pemilik risiko (UPR) harus memiliki kapasitas yang memadai untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risikonya. Demikian pula dengan unit pembina (Sekretariat Jenderal) serta unit pengendalian intern (Inspektorat) harus menguasai perencanaan berbasis risiko dan pengendalian risiko.

6) *Shared outcome* instansi pengelola Manajemen ASN

Proses penyusunan dokumen Rancangan Rencana Strategis BKN 2025-2029 ini dilakukan di tengah pembahasan pembagian peran antara pengelola manajemen ASN dan sistem merit. Merujuk pada Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa ruang lingkup Manajemen ASN yang terdapat 8 (delapan) poin, yaitu:

- a. Perencanaan kebutuhan
- b. Pengadaan
- c. Penguatan budaya kerja dan citra institusi
- d. Pengelolaan kinerja
- e. Pengembangan talenta dan karier
- f. Pengembangan kompetensi
- g. Pemberian penghargaan dan pengakuan
- h. Pemberhentian

Berdasarkan 8 (delapan) poin di atas bahwa 7 (tujuh) poin di antaranya merupakan tugas dan fungsi yang telah dijalankan BKN. Hal ini juga berkenaan dengan tugas BKN seperti yang diamanahkan melalui Peraturan Presiden Nomor 92 Tahun 2024 tentang BKN dalam pelaksanaan pengawasan sistem merit. Pembagian peran antar instansi pengelola Manajemen ASN dalam prosesnya saat ini menempatkan BKN sebagai instansi dengan tugas perumusan dan penetapan kebijakan teknis. Arsitektur kinerja BKN akan mengikuti perkembangan diskusi pembagian fungsi dan peran antara instansi pengelola Manajemen ASN yang terdiri atas Kementerian PANRB, BKN, dan LAN.

7) *Key Institutional Factors*

a. *Mobilitas Talenta dalam Penerapan Manajemen Talenta ASN BKN*

Dalam rangka akselerasi pembangunan nasional, manajemen talenta ASN menjadi program prioritas nasional. BKN memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan manajemen talenta ASN nasional sehingga perlu menjadi garda terdepan dengan cara menerapkan manajemen talenta secara internal. BKN perlu menyusun kebijakan internal manajemen talenta yang mengatur bagaimana proses identifikasi, pengembangan, dan pemindahan talenta dilakukan dengan tetap menerapkan prinsip meritokrasi sebagai dasar utama mobilitas.

Mobilitas internal dapat dilakukan jika BKN telah memiliki profil talenta internal sebagai dasar dalam melakukan manajemen talenta. Data tersebut harus mencakup profil kompetensi, riwayat kinerja, potensi, dan pengembangan setiap ASN di BKN. Selain itu, BKN juga perlu menetapkan peta kebutuhan talenta di masing-masing regional maupun pusat untuk mengisi kesenjangan SDM. Setelah dilakukan pemetaan tersebut, BKN dapat mengidentifikasi kecocokan talenta yang dibutuhkan dengan ASN yang sesuai pada profil talenta. Keberhasilan pelaksanaan mobilitas talenta internal BKN sebagai penerapan manajemen talenta dapat menjadi rujukan bagi instansi lain dalam melakukan manajemen talenta instansi sebagai dasar dalam membangun manajemen talenta ASN nasional.

b. *Knowledge Management System berbasis Generative AI*

Perubahan merupakan tantangan yang selalu dihadapi oleh sebuah organisasi baik dari segi penyesuaian proses, budaya, maupun teknologi. Solusi untuk mengatasi tantangan tersebut adalah dengan membangun sebuah sistem manajemen pengetahuan (*knowledge management system/KMS*). Dengan KMS yang baik, pengetahuan dalam organisasi dapat dikumpulkan, disimpan, dan disebarluaskan sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja maupun individu untuk membantu dalam penyesuaian menghadapi perubahan.

Saat ini, BKN telah memiliki BKN Pedia sebagai *platform LMS (learning*

management system) dan KMS (*knowledge management system*), namun masih bersifat repositori atau penyimpanan pengetahuan atau informasi penting yang dapat diakses oleh seluruh pihak yang membutuhkan. Untuk mendukung manajemen pengetahuan yang lebih komprehensif, BKN dapat memanfaatkan *generative AI* untuk diintegrasikan dalam sistem BKN Pedia. Untuk mendorong efektivitas dan efisiensi operasional dalam membantu proses pembuatan keputusan serta inovasi, BKN Pedia berbasis *generative AI* diharapkan dapat memiliki fungsi deskriptif (menjelaskan pengetahuan/informasi yang ingin diketahui), diagnostik (menganalisis masalah sesuai pengetahuan/informasi yang tersedia), hingga fungsi preskriptif (memberikan rekomendasi dalam menyelesaikan suatu permasalahan).

c. *Collaborative Working System*

Perbaikan proses bisnis organisasi dan pemanfaatan *single digital platform* Hampir di seluruh organisasi baik di tingkat pusat maupun daerah mengalami permasalahan terkait dengan efisiensi pencapaian kinerja, tidak terkecuali BKN. Inefisiensi capaian kinerja terjadi karena penjenjangan kinerja pada tahap perencanaan kinerja masih bersifat silo, atau dengan kata lain belum integrasi serta keterhubungan kinerja antar unit maupun ke deputian belum sempurna. Idealnya rencana kerja organisasi menggambarkan keterhubungan kinerja antar unit kerja, yang berarti penyusunannya perlu proses konsolidasi dan kesepakatan bersama dari para pengampu kinerja dari level sasaran strategis hingga pada level *output*.

Sebagai refleksi dari pelaksanaan perencanaan strategis periode sebelumnya, masih terdapat ketidakselarasan kinerja di satu unit dengan unit lainnya yang semestinya berjalan beriringan, karena sifat pekerjaan yang saling terhubung. Dampak yang ditimbulkan adalah *bottleneck* pada proses bisnis. Jika hal ini terus menerus dibiarkan terjadi di BKN maka dapat menyebabkan perlambatan kinerja dan lebih jauh dapat menyebabkan impresi/pengalaman yang kurang baik bagi *user*. Sebab, responsivitas dalam pelayanan manajemen ASN merupakan ukuran kinerja

yang menjadi sorotan utama *user*.

Untuk meningkatkan capaian kinerja BKN, maka perhatian terhadap penyusunan perencanaan kinerja BKN harus bersifat *collaborative* dan memperhatikan keterhubungan kinerja antar deputi maupun unit kerja dengan dasar ilmiah dalam penentuan kinerjanya. Selanjutnya proses bisnis perlu didesain mengikuti dengan kerangka penjenjangan kinerja dan sedapat mungkin dirancang sesuai dengan pengelompokan alur kerja yang sejenis untuk menghindari redundansi dan meningkatkan efisiensi. Tidak kalah penting, keseluruhan perencanaan dan pelaksanaannya harus memanfaatkan *single digital platform* yang memungkinkan terjadinya konsolidasi untuk capaian kinerja. Melalui *single digital platform* seluruh pengampu kerja di BKN saling terhubung di dalamnya sehingga membuka akses data dan informasi satu sama lain. Memudahkan monitoring kinerja secara berjenjang/vertikal maupun horizontal. Penggunaan *single digital platform* dapat memanfaatkan sarana digital yang sudah dikembangkan, dengan penyesuaian berdasarkan kebutuhan organisasi.

3.4 Kerangka Regulasi

Sebagaimana disebutkan pada bab sebelumnya, BKN perlu mengambil peran strategis dalam rangka mendukung kebijakan turunan dari UU ASN Nomor 20 Tahun 2023 serta peraturan perundang-undangan lainnya. Berdasarkan usulan sasaran strategis yang ditawarkan, prioritas regulasi yang diperlukan untuk mendukung capaian kinerja BKN adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Usulan Kerangka Regulasi Renstra BKN 2025-2029

Isu Strategis	Regulasi yang dibutuhkan	Cakupan muatan
Penilaian Kinerja Pasca Penyederhanaan Birokrasi	Peraturan BKN tentang Penilaian Kinerja Pasca Penyederhanaan Birokrasi	Panduan penilaian kerja pegawai selaras dengan mekanisme kerja baru pasca penyederhanaan birokrasi. Di dalamnya memuat pengaturan mengenai kriteria pegawai yang dapat melakukan kerja <i>squad</i> tim serta standar baku atas output yang diharapkan dari setiap JF sebagai basis

		penilaian/klaim kredit/kinerja. Lebih jauh perlu diatur bagaimana mekanisme penilaian pimpinan terhadap kinerja anggota secara lintas unit/departemen/ organisasi.
Manajemen talenta dan karir	Peraturan BKN tentang Pengembangan Manajemen Talenta dan Karir	Mengatur secara teknis manajemen talenta, <i>talent pool</i> , dan karir secara nasional berbasis sistem merit.
Platform Digital Manajemen ASN	Peraturan BKN tentang Layanan Administrasi Pemerintahan di Bidang Aparatur Negara	Mengatur pengintegrasian berbagai layanan aparatur negara dalam satu layanan terpadu, sebagai bagian dari 9 Aplikasi SPBE Prioritas serta memuat seluruh data manajemen ASN.
Perubahan Struktur Organisasi Internal	Peraturan BKN tentang Organisasi dan Tata Kerja BKN & Peraturan BKN tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Regional BKN	Mengatur serta menerjemahkan kebutuhan struktur organisasi BKN. Hal ini dilakukan untuk merespon lahirnya UU ASN 20/2023 dan dalam rangka mewujudkan tujuan serta sasaran strategis BKN, termasuk penataan peran Kantor Regional, dan mekanisme kerja berbasis <i>squad team</i> .
Akselerasi Implementasi Reformasi Birokrasi	Peraturan BKN tentang Road Map Reformasi Birokrasi BKN	Mengatur mengenai arah kebijakan yang memandu proses transformasi BKN baik pada sisi hulu (general) maupun kontribusi BKN pada sisi hilir (tematik) pembangunan nasional sesuai dengan fungsi yang dimandatkan.
Pengawasan penerapan sistem merit	Peraturan Pemerintah tentang Manajemen ASN	Mengatur secara umum mekanisme penerapan pengawasan sistem merit (manajemen talenta)
	Peraturan BKN tentang Pengawasan Pengangkatan dan Pemberhentian Pejabat Manajerial	Mengatur secara teknis pengawasan pengangkatan dan pemberhentian pejabat manajerial

Penetapan Nomor Induk Pegawai secara nasional (termasuk PPPK)	Peraturan BKN tentang Penetapan Nomor Induk Pegawai secara Nasional	Mengatur mekanisme penetapan NIP secara nasional, termasuk PPPK yang akan mendapatkan NIP, baik penuh waktu maupun paruh waktu
Pengawasan penerapan pengelolaan kinerja pegawai ASN pada instansi pemerintah	Peraturan BKN tentang pengawasan penerapan pengelolaan kinerja ASN	Mengatur secara teknis mekanisme pengawasan penerapan pengelolaan kinerja ASN yang dilakukan di instansi pemerintahan, yang akan menjadi laporan kepada Menteri PANRB
Pengakuan kompetensi melalui pencantuman gelar	Peraturan BKN tentang pencantuman gelar akademik dan non-akademik	Mengatur pengakuan kompetensi ASN melalui mekanisme pencantuman gelar ASN (gelar akademik dan sertifikat profesi/non-akademik)
Pemberhentian, pemberhentian sementara, dan pengaktifan kembali ASN	Peraturan BKN tentang Mekanisme Pemberhentian, pemberhentian sementara, dan pengaktifan kembali ASN	Mengatur mengenai ketentuan, syarat, konteks, dan mekanisme pemberhentian, pemberhentian sementara, dan pengaktifan kembali ASN
Manajemen perubahan penerapan kebijakan manajemen ASN	Peraturan BKN tentang Manajemen perubahan penerapan kebijakan manajemen ASN	Mengatur manajemen perubahan yang dapat/harus dilakukan oleh instansi pemerintah mengenai teknis manajemen ASN



BAB IV

TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN



Bab ini akan memuat target kinerja dan kerangka pendanaan yang disusun berdasarkan arsitektur kinerja dan kerangka pendanaan. Bagian ini akan dilengkapi setelah proses diskusi lebih lanjut dengan internal BKN.

4.1. Target Kinerja

Dalam bab sebelumnya, telah ditetapkan bahwa Badan Kepegawaian Negara memiliki dua sasaran strategis untuk kurun waktu 2025-2029, yaitu:

- 1) Meningkatnya kapabilitas instansi pemerintah dalam manajemen ASN dan profesionalitas pegawai ASN berbasis prinsip meritokrasi; dan
- 2) Meningkatnya kapabilitas kelembagaan BKN yang lincah, profesional, dan akuntabel serta berbasis digital.

Kedua sasaran tersebut ditetapkan untuk mewujudkan tujuan strategis BKN 2025-2029 yaitu “Meningkatnya kualitas ASN dan kapasitas manajemen ASN berbasis pendekatan *human capital management*”. Adapun ukuran keberhasilan dari masing-masing sasaran strategis tersebut dilakukan berdasarkan capaian atas target sebagai berikut.

Tabel 4 Baseline dan Target Indikator Kinerja BKN 2025-2029

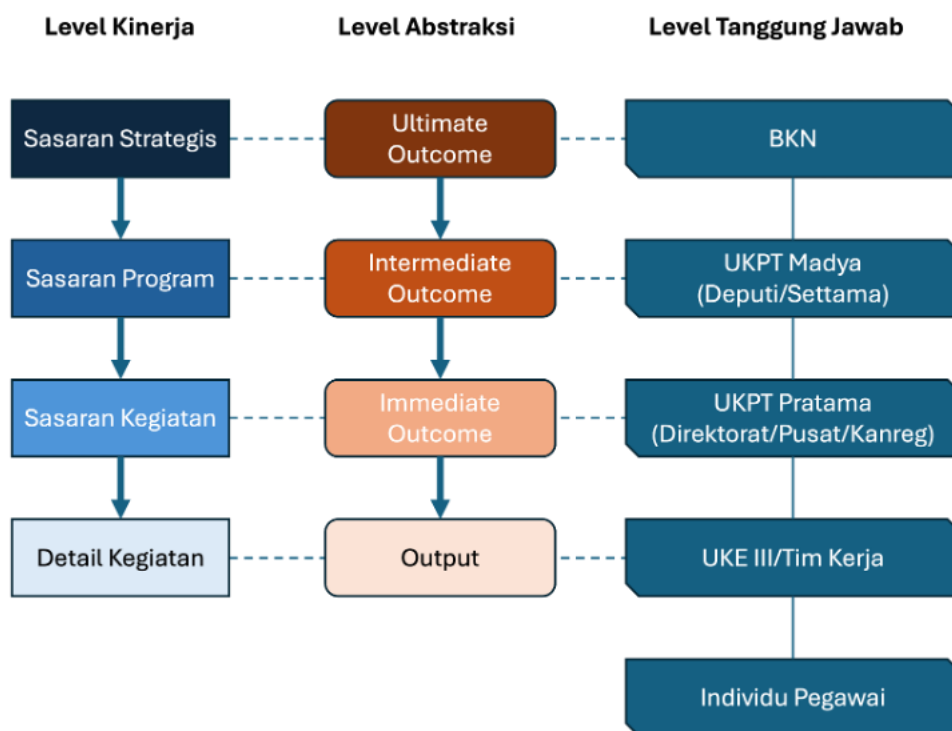
Sasaran Strategis		Indikator Kinerja SS	Baseline 2024	Target				
				2025	2026	2027	2028	2029
1	Meningkatnya kapabilitas instansi pemerintah dalam manajemen ASN dan profesionalitas pegawai ASN berbasis	Persentase Instansi Pemerintah yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi	51,80%	51,80 %	54,93 %	58,06 %	61,19 %	64,32 %

	prinsip meritokrasi	minimal berkategori baik						
2	Meningkatnya kapasitas kelembagaan BKN yang lincah, profesional, dan akuntabel serta berbasis digital	Nilai reformasi birokrasi BKN	81,15*	83	85	87	89	91

Sumber: Olahan Peneliti, 2024

Keterangan: *)Hasil penilaian RB 2023

Kinerja BKN disusun dalam suatu arsitektur kinerja yang dimulai dari level tertinggi yaitu kinerja organisasi dan dijabarkan (*cascaded*) ke level unit organisasi dan unit kerja yang lebih rendah, hingga akhirnya pada level individu pegawai BKN. Proses *cascading* yang digunakan dalam Renstra BKN 2025-2029 menggunakan kombinasi metode *full cascading*, *partial cascading*, dan *causal logic cascading*. Metode *full cascading* digunakan dalam kaitan dengan kinerja yang diturunkan dari BKN kepada Kantor Regional dan kinerja yang bersifat pengawasan dan pengendalian. Metode *partial cascading* dan *causal logic cascading* digunakan dalam hal kinerja antara unit organisasi Deputi dan unit kerja Direktorat di dalamnya, termasuk dengan sebagian fungsi yang didelegasikan juga kepada Kantor Regional. Dengan kata lain, sebagian besar proses *cascading* kinerja dari level sasaran strategis ke sasaran program dan sasaran kegiatan dilakukan dengan metode ini. Setiap jenjang kinerja tersebut menggambarkan keberhasilan BKN pada aras *ultimate outcomes*, *intermediate outcomes*, dan *immediate outcomes*, sebagaimana diilustrasikan pada gambar berikut.



Gambar 21 Jenjang Kinerja BKN

Sumber: Olahan Peneliti, 2024

Berdasarkan *cascading* tersebut, maka sasaran program dan indikator kinerja sasaran program BKN yang nantinya menjadi indikator kinerja utama pada pejabat pimpinan tinggi (PPT) madya adalah sebagaimana terlihat pada tabel 4.2. Dari setiap sasaran program tersebut, telah dipetakan pula sasaran kegiatan yang mendukungnya. Sasaran kegiatan ini diorientasikan dapat mengukur keberhasilan BKN pada tataran *outcomes*, meskipun pada tingkatan yang paling sederhana yaitu *immediate outcomes*. Ini merefleksikan komitmen BKN pada hasil yang nyata, tidak semata-mata berfokus pada penciptaan *output* apalagi proses. Terlebih, sasaran kinerja kegiatan dan indikator kinerja kegiatan merupakan indikator kinerja utama bagi PPT pratama. Dengan pendekatan ini, tidak saja perspektif manajemen kinerja BKN diharapkan dapat mengarahkan seluruh elemen BKN dalam berkontribusi mewujudkan tujuan strategis BKN, tetapi juga memastikan upaya tersebut dilakukan dalam kerangka kerja yang kolaboratif karena pada dasarnya kinerja yang mengukur pada tataran *outcomes* ketercapaiannya tidak hanya bergantung pada satu unit kerja tetapi merupakan hasil kerja bersama (*shared performance*).

4.2. Kerangka Pendanaan

Untuk mewujudkan sasaran strategis, sasaran program, dan sasaran kegiatan BKN 2025-2029 sebagaimana tertera di atas, dirumuskan kerangka pendanaan pada masing-masing program yang akan dijalankan. Sesuai dengan penetapan dari Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Kementerian PPN/Bappenas) dan Kementerian Keuangan (Kemenkeu), BKN menjalankan dua program yaitu:

088.CO – Program Kebijakan, Pembinaan Profesi, dan Tata Kelola ASN; dan

088.WA – Program Dukungan Manajemen

4.2.1. Program Kebijakan, Pembinaan Profesi, dan Tata Kelola ASN

Program ini merupakan program teknis yang merepresentasikan pelaksanaan tugas dan fungsi utama BKN dalam mendukung RPJMN 2025-2029. Program ini dilaksanakan oleh unit kerja Deputi, Pusat, dan Kantor Regional. Dalam program ini, sejumlah klasifikasi rincian output (KRO) akan dihasilkan, meliputi:

- 1) Kebijakan bidang aparatur
- 2) Norma, standar, prosedur, dan kriteria
- 3) Fasilitasi dan pembinaan lembaga
- 4) Peraturan lainnya
- 5) Pelayanan publik kepada lembaga
- 6) Koordinasi
- 7) Konferensi dan event
- 8) Sistem informasi pemerintahan
- 9) Data dan informasi publik
- 10) Kearsipan
- 11) Pelayanan publik kepada masyarakat
- 12) Pengawasan dan pengendalian lembaga
- 13) Pemantauan dan evaluasi serta pelaporan
- 14) Akreditasi lembaga
- 15) Peningkatan kapasitas aparatur negara

Detail komponen aktivitas dari setiap KRO di atas adalah sebagaimana telah dijabarkan pada Bab 3, khususnya pada Arah Kebijakan dan Strategi. Adapun output yang dihasilkan setiap tahunnya dari setiap KRO tidak diatur secara spesifik dalam

Renstra BKN 2025-2029 ini untuk menjamin fleksibilitas dan relevansi renstra dengan tantangan dan kebutuhan BKN dalam pelaksanaan renstra.

4.2.2. Program Dukungan Manajemen

Program ini berperan sebagai dukungan teknis dan administratif terhadap pencapaian visi dan tujuan BKN 2025-2029. Dari pelaksanaan program ini, diharapkan terjadi akselerasi yang memungkinkan optimalnya pencapaian ukuran keberhasilan pada berbagai level arsitektur kinerja. Kapasitas BKN dalam melaksanakan strategi utamanya juga akan bergantung pada keberhasilan dari program ini. Dalam pelaksanaannya, program ini melibatkan dihasilkannya sejumlah klasifikasi rincian output, meliputi:

- 1) Layanan dukungan manajemen internal
- 2) Layanan manajemen SDM internal
- 3) Layanan manajemen kinerja internal
- 4) Penanganan perkara
- 5) OM sarana bidang teknologi informasi dan komunikasi
- 6) OM prasarana bidang teknologi informasi dan komunikasi
- 7) Prasarana bidang teknologi informasi dan komunikasi
- 8) Sistem informasi pemerintahan
- 9) Layanan sarana dan prasarana internal

Seperti halnya pada 088.CO – Program Kebijakan, Pembinaan Profesi, dan Tata Kelola ASN, detail komponen aktivitas pada program ini juga telah dijabarkan pada Bab 3 khususnya Arah Kebijakan dan Strategi, sedangkan output yang dihasilkan setiap tahunnya dari setiap KRO tidak diatur secara spesifik dalam Renstra BKN 2025-2029.



BAB V

PENUTUP



5.1 Kesimpulan

Penyusunan Rancangan Rencana Strategis dimulai dengan membahas kondisi umum, potensi dan permasalahan, rumusan isu strategis, dan dilanjutkan dengan rumusan visi, misi, sasaran strategis, arah kebijakan hingga strategi. Dalam hal *beneficiaries*, BKN tidak lagi hanya akan melayani unit-unit pembina kepegawaian dari instansi pemerintah, tetapi juga setiap individu pegawai ASN. Selain itu, BKN juga perlu menjadi mitra strategis para PPK dalam rangka memastikan manajemen ASN berjalan sesuai prinsip meritokrasi dan menghasilkan pegawai ASN yang profesional dan berkinerja sangat istimewa.

Dokumen ini merupakan Laporan Akhir untuk Penyusunan Rancangan Rencana Strategis BKN 2025-2029 dan hasil penyelarasan dengan perkembangan penyusunan dokumen Rancangan RPJMN 2025-2029. Dokumen ini masih memerlukan penyelarasan secara horizontal dengan Rancangan Renstra Kementerian PANRB dan Lembaga Administrasi Negara. Oleh karena itu, dokumen ini terus menjadi *living document* yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan perubahan lingkungan strategis.

5.2 Inovasi

Untuk mendukung berbagai terobosan dan perbaikan BKN untuk masa yang akan datang, terdapat beberapa inovasi yang dapat menjadi salah satu akselerator dalam pembangunan dan implementasi manajemen ASN ke depan.

1. Pembentukan SQUAD Team untuk Orkestrasi dan Sinkronisasi

Kebijakan ASN SQUAD Team merupakan mekanisme yang sudah berjalan di banyak negara untuk efisiensi dan efektivitas berbagai program publik, dengan melibatkan berbagai stakeholder atau instansi lain dalam satu tim yang bertugas turun langsung memperbaiki isu tertentu yang menjadi prioritas. Dalam hal ini, dibutuhkan SQUAD Team untuk mempercepat berbagai gebrakan yang akan dilakukan oleh BKN.

- a. Pusat (Kementerian PANRB, BKN, LAN, dan Kementerian Teknis). Untuk mengakselerasi percepatan berbagai kebijakan manajemen ASN di tingkat

pusat, diperlukan kolaborasi kerja bersama antar pimpinan lembaga pusat. Dengan adanya SQUAD Team di tingkat pusat atau kebijakan, maka garis koordinasi dan pembagian tugas serta fungsi akan menjadi lebih jelas dan terukur. Masing-masing instansi juga dapat saling membantu dan memberikan masukan terhadap fungsi yang di jalan oleh masing-masing individu yang tergabung dalam SQUAD Team.

- b. Regional (BKN dan Kantor Regional BKN di Daerah) Tidak hanya pada tingkat pusat, SQUAD Team juga diperlukan antara BKN pusat dengan Kantor Regional di Daerah. Selain bertujuan untuk meningkatkan kerjasama dan koordinasi antara BKN Pusat dan Kanreg BKN di daerah, SQUAD Team dibentuk juga dengan tujuan agar implementasi manajemen ASN serta pembagian kewenangan dalam hal implementasi manajemen ASN menjadi lebih jelas dan lebih komprehensif.
2. Membentuk tim percepatan transformasi digital manajemen ASN

Transformasi digital menjadi salah satu prioritas BKN ke depan, mengingat seluruh data dan aplikasi manajemen ASN mayoritas berada di bawah koordinasi BKN. Tim percepatan transformasi digital manajemen ASN diperlukan dengan melibatkan Kementerian PANRB, LAN, Instansi Teknis serta PERURI sebagai GovTech Indonesia di masa yang akan datang. Dengan kolaborasi berbagai aktor ini, diharapkan proses interoperabilitas dan integrasi data dan aplikasi dapat selesai lebih cepat dan efisien.

5.3 Mitigasi

1. Pengukuran kinerja yang jelas dan terukur

Dalam menerapkan SQUAD Team, tentu tidak semudah mengumpulkan berbagai instansi dan menjadikannya satu kelompok untuk mengerjakan satu prioritas tertentu. Salah satu tantangan dalam menerapkan SQUAD Team adalah dengan mekanisme kerja tim, individu yang belum terbiasa dengan shared goals dan collective success/failure perlu penyesuaian dalam implementasi SQUAD Team. Maka dari itu, diperlukan pengukuran kinerja individu, kelompok, dan organisasi yang jelas, sehingga individu mendapatkan apresiasi dan feedback yang jelas terhadap apa yang output yang ia hasilkan.

2. Komitmen pimpinan

Sebagaimana kita ketahui, dengan adanya SQUAD Team pada dasarnya akan menghilangkan sekat-sekat dan ego sektoral yang ada di instansi pemerintahan. Namun demikian, tentu hal ini merupakan tantangan besar bagi individu yang terlibat dalam tim. Diperlukan komitmen pimpinan, tidak hanya dari BKN, namun juga instansi lain agar dapat berkontribusi secara maksimal dalam SQUAD Team dan menghasilkan output dan outcome yang ditargetkan.

DAFTAR REFERENSI

- Global Government Forum. (2023). Why are Civil Service So Hard to Reform? Tersedia di <https://www.globalgovernmentforum.com/why-are-civil-services-so-hard-to-reform/>
- International Monetary Fund. (2023). *Population* . Diambil kembali dari <https://www.imf.org/external/datamapper/LP@WEO/VNM/PHL/MMR/MYS/KHM/LAO/THA/SGP/BRN/IDN>.
- McKinsey. (2022). *Transforming Government in a New Era*. McKinsey. Dipetik 2023, dari <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/transforming-government-in-a-new-era>.
- SHRM. (2023). What Will Human Resource Look Like in 2030? Six Predictions for the Start of the Next Decade and How to Get ahead of the Game. Tersedia pada <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/winter2022/pages/the-future-of-human-resources.aspx>
- Troger, H. (2022). *Resetting Human Resource Management: Seven Essential Steps to Evolve from Crises*. Cham: Springer.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- UN DESA. (2022). The Future of Digital Government: Trends, Insight, and Conclusions. UN DESA Publications. *Research Brief*.
- United Nation. (2012). *World Population Prospects: The 2012 Revision*. United Nation. (2012). *World Population Prospects: The 2012 Revision*.
- BKN RI. (2022). Laporan Kinerja BKN 2022.
- BKN RI. (2023). Laporan Kinerja BKN 2023.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Target Kinerja

Tabel 5 Indikator Kinerja Program dan Targetnya

Sasaran Strategis	Sasaran Program	Indikator Kinerja Program	Baseline 2024	Target					Unit Pengampu
				2025	2026	2027	2028	2029	
1 Meningkatkan kapabilitas instansi pemerintah dalam manajemen ASN dan profesionalitas pegawai ASN berbasis prinsip meritokrasi	1 Terwujudnya pelayanan dan pembinaan manajemen ASN yang unggul	1 Persentase pelayanan kepegawaian dan pembinaan manajemen ASN yang sesuai standar	n.a	82,5%	85,5%	88,5 %	91,5 %	94,5%	Deputi Bidang Pembinaan Penyelenggaraan Manajemen ASN dan Deputi Bidang Penyelenggaraan Manajemen ASN
		2 Rata-rata indeks kepuasan masyarakat seluruh layanan dan Pembinaan Manajemen ASN	n.a	77	80	85	87	90	Deputi Bidang Pembinaan Penyelenggaraan Manajemen ASN dan Deputi Bidang Penyelenggaraan Manajemen ASN
		3 Persentase pejabat pengelola	6,89%	8%	10%	13%	16%	20%	PusbangpegASN

Sasaran Strategis		Sasaran Program		Indikator Kinerja Program	Baseline 2024	Target					Unit Pengampu	
						2025	2026	2027	2028	2029		
				SDM aparatur yang tersertifikasi								
		2	Meningkatnya kualitas pengembangan talenta dan karier ASN berbasis talenta	1 Persentase K/L/D yang Menerapkan Manajemen Talenta	6,57%	8,92%	20%	35%	45%	54%	Deputi Pembinaan Penyelenggaraan Manajemen ASN	
				2 Persentase PNS yang telah dinilai kompetensinya	6,06%	7,95%	9,88%	11,83 %	13,80 %	15,78 %	Puspenkom	
		3	Terwujudnya digitalisasi manajemen ASN yang interoperabel, handal dan aman	1 Tingkat interoperabilitas sistem informasi ASN	n.a*	20%	40%	70%	100%	100%	Deputi Sistem Informasi dan Digitalisasi Manajemen ASN	
				2 Persentase pemanfaatan data kepegawaian untuk pengambilan keputusan	n.a	100%	100%	100%	100%	100%	Deputi Sistem Informasi dan Digitalisasi Manajemen ASN	

Sasaran Strategis		Sasaran Program		Indikator Kinerja Program	Baseline 2024	Target					Unit Pengampu	
						2025	2026	2027	2028	2029		
				3	Persentase tingkat ketersediaan infrastruktur TIK yang aman dan handal	99%	99%	99%	99%	99%	99%	Deputi Sistem Informasi dan Digitalisasi Manajemen ASN
				4	Persentase pengelolaan arsip kepegawaian digital	n.a	30%	60%	100%	100%	100%	Deputi Sistem Informasi dan Digitalisasi Manajemen ASN
		4	Meningkatnya kepatuhan atas kebijakan manajemen ASN dan prinsip meritokrasi	1	Persentase Instansi Pemerintah yang dilakukan pembinaan dalam upaya mencapai kualitas implementasi manajemen ASN	51,80%	51,80 %	54,93 %	58,06 %	61,19 %	64,32 %	Deputi Pembinaan Penyelenggaraan Manajemen ASN

Sasaran Strategis	Sasaran Program	Indikator Kinerja Program	Baseline 2024	Target					Unit Pengampu
				2025	2026	2027	2028	2029	
		sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik							
		2 Persentase Instansi Pemerintah yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik	51,80%	51,80 %	54,93 %	58,06 %	61,19 %	64,32 %	Deputi Pengawasan dan Pengendalian Manajemen ASN
		3 Persentase hasil pengawasan dan pengendalian yang ditindaklanjuti	87,80%	100%	100%	100%	100%	100%	Deputi Pengawasan dan Pengendalian Manajemen ASN

Sasaran Strategis	Sasaran Program	Indikator Kinerja Program	Baseline 2024	Target					Unit Pengampu				
				2025	2026	2027	2028	2029					
			Instansi Pemerintah sesuai kewenangan BKN										
2	Meningkatnya kapasitas kelembagaan BKN yang lincah, profesional, dan akuntabel serta berbasis digital	1	Organisasi dan sumber daya manusia BKN yang andal dan berorientasi kinerja	1	Skor evaluasi AKIP BKN	69,26	72,5	75	77,5	80	82,5	Sekretaris Utama	
			2	Indeks Sistem Merit BKN	380 (Sangat Baik)	380 (Sangat Baik)	385 (Sangat Baik)	385 (Sangat Baik)	390 (Sangat Baik)	390 (Sangat Baik)	Sekretaris Utama		
		2	Governansi BKN yang digital, berbasis bukti, dan akuntabel	1	Opini BPK atas laporan keuangan BKN	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	Sekretaris Utama
				2	Indeks kualitas pelaksanaan anggaran BKN	93,21	93,25	93,50	93,75	94	94,25	Sekretaris Utama	
				3	Indeks SPBE BKN	3,66	4,2	4,3	4,4	4,5	4,6	Sekretaris Utama	
				4	Level Maturitas SPIP Terintegrasi BKN	3	4	4	4	4	4	Sekretaris Utama	

Tabel 6 Indikator Kinerja Kegiatan dan Targetnya

Sasaran Program		Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja Kegiatan		Baseline 2024	Target					Unit Pengampu
							2025	2026	2027	2028	2029	
1-1	Terwujudnya pelayanan dan pembinaan manajemen ASN yang unggul	1	Terselenggaranya pelayanan kepegawaian dan pembinaan manajemen ASN yang berintegritas dan terstandar	1	Persentase pelayanan kepegawaian dan pembinaan manajemen ASN yang sesuai standar	n.a	85%	87%	89%	91%	93%	Deputi PPMASN dan Deputi PLMASN, Puspenkom, Pusbangpeg ASN
				2	Indeks Kepuasan Pengguna Layanan Kepegawaian BKN	93,76*	77	80	85	87	90	
		2	Terwujudnya pembinaan Jabatan Fungsional bidang Sumber Daya Manusia Aparatur berbasis merit	1	Indeks Kepuasan Pengguna Layanan Pembinaan JF Bidang SDM Aparatur	93*	89	90	92	93	94	PusbinJFK/ Kedeputian Pembinaan
		3	Terselenggaranya layanan seleksi yang berintegritas dan terstandar	1	Persentase layanan seleksi yang sesuai standar	n.a	80%	84%	88%	92%	96%	Pusat Pengembangan Sistem Seleksi

Sasaran Program		Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Baseline 2024	Target					Unit Pengampu
					2025	2026	2027	2028	2029	
		4 Terwujudnya pengembangan pejabat pengelola SDM Aparatur berbasis merit	1 Persentase pejabat pengelola SDM Aparatur yang tersertifikasi	6,89%	8%	10%	13%	16%	20%	Pusbangpeg ASN
			2 Indeks Kepuasan Pengembangan pejabat pengelola SDM Aparatur	n.a	87	90	92	93	94	Pusbangpeg ASN
		5 Terwujudnya peningkatan kapasitas manajemen perubahan di bidang manajemen ASN	1 Persentase hasil pengelolaan manajemen perubahan di bidang manajemen ASN	n.a	100%	100%	100%	100%	100%	PPMASN
1-2	Meningkatnya kualitas manajemen talenta dan karier ASN berbasis mobilitas talenta	1 Terwujudnya Infrastruktur Manajemen Talenta dan Karier yang Andal	1 Persentase K/L/D yang Menerapkan Manajemen Talenta	6,57%	8,92%	20%	35%	45%	54%	Deputi Pembinaan Penyelenggaraan Manajemen ASN
		2 Terselenggaranya penilaian potensi dan peta kompetensi ASN	1 Persentase unit penilaian kompetensi ASN yang terakreditasi	n.a	37%	69%	79%	82%	100%	Puspenkom

Sasaran Program		Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Baseline 2024	Target					Unit Pengampu	
					2025	2026	2027	2028	2029		
		yang mendukung mobilitas talenta									
1-3	Terwujudnya digitalisasi manajemen ASN yang interoperabel dan mendukung kebijakan berbasis bukti	1 Meningkatkan maturitas penyelenggaraan manajemen ASN secara elektronik	1	Tingkat interoperabilitas sistem informasi ASN	n.a	20%	40%	70%	100%	100%	Dit. PPSI ASN
			2	Persentase Pengelolaan Layanan Digital Manajemen ASN	n.a	40%	55%	70%	85%	100%	Dit. PPSI ASN
			3	Persentase instansi dengan indeks kualitas data ASN berpredikat minimal tinggi	n.a.	30%	60%	100%	100%	100%	PDPIK
			4	Persentase tingkat ketersediaan infrastruktur TIK yang aman dan handal	n.a	99%	99%	99%	99%	99%	Dit. INTI dan Keamanan Informasi
			5	Persentase pengelolaan arsip kepegawaian non digital	n.a	100%	100%	100%	100%	100%	Dit. AK ASN
			6	Persentase pengelolaan arsip kepegawaian digital	n.a	30%	60%	100%	100%	100%	

Sasaran Program		Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja Kegiatan		Baseline 2024	Target					Unit Pengampu
							2025	2026	2027	2028	2029	
1-4	Meningkatnya kepatuhan atas kebijakan manajemen ASN dan prinsip meritokrasi	1	Terselenggaranya pengawasan dan penjaminan mutu atas manajemen ASN dan sistem merit	1	Persentase Instansi Pemerintah yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik	n.a	51,80 %	54,93 %	58,06 %	61,19 %	64,32 %	Direktorat Pengawasan dan Pengendalian Manajemen ASN
				2	Persentase hasil pengawasan dan pengendalian yang ditindaklanjuti Instansi Pemerintah sesuai kewenangan BKN	87,80%	100%	100%	100%	100%	100%	
2-1	Organisasi dan sumber daya manusia BKN yang andal dan berorientasi kinerja	1	Meningkatnya kualitas manajemen kinerja BKN	1	Nilai rata-rata hasil evaluasi internal AKIP	71,14	72	73	74	75	76	Biro Perencanaan dan Organisasi
				2	Terwujudnya SDM yang kapabel dan organisasi yang lincah	1	Hasil evaluasi kelembagaan BKN	86 (P-5)	86 (P-5)	88 (P-5)	90 (P-5)	92 (P-5)
		2	Persentase jabatan di BKN yang diisi			n.a	23,3%	53,7%	70%	85%	100%	Biro SDM

Sasaran Program		Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja Kegiatan	Baseline 2024	Target					Unit Pengampu	
						2025	2026	2027	2028	2029		
				melalui manajemen talenta								
2-2	Governansi BKN yang digital, berbasis bukti, dan akuntabel	1	Meningkatnya kapasitas manajemen kebijakan, kearsipan, branding, kapasitas pengelolaan jejaring BKN	1	Indeks Kualitas Kebijakan	79,81	80	80	82	82	85	Dit. PPU
				2	Indeks keterbukaan informasi publik BKN	94,67	94,75	95	95,25	95,5	95,75	Biro HHK
				3	Persentase sentimen pemberitaan BKN bernilai positif pada media online	n.a	82,5%	84%	86%	88%	90%	Biro HHK
				4	Indeks pengawasan kearsipan BKN	81,1	82	85	88	90	92	Biro Umum
				5	Indeks Reformasi Hukum	96,24	96,3	96,5	96,7	96,9	97,2	Dit. PPU
				6	Persentase pemberian bantuan hukum dan penanganan perkara hukum secara efektif dan efisien	n.a	100%	100%	100%	100%	100%	Biro HHK/Puskon bankum
		2	Meningkatnya kapasitas	1	Persentase Hasil Pengawasan Internal yang Ditindaklanjuti	87,5%	89,4%	91,3%	93,2 %	95,1 %	97%	Inspektorat

Sasaran Program		Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Baseline 2024	Target					Unit Pengampu	
					2025	2026	2027	2028	2029		
	pengawasan dan budaya risiko BKN	2	Hasil penilaian mandiri level maturitas SPIP BKN	4,47*	4	4	4	4	4	Biro Perencanaan dan Organisasi	
		3	Hasil penilaian penjamin kualitas level maturitas SPIP BKN	3,52	4	4	4	4	4	Inspektorat	
	3	Terakselerasinya transformasi digital BKN	1	Tingkat implementasi kebijakan arsitektur SPBE BKN	3	3	3	4	4	5	Biro Perencanaan dan Organisasi
			2	Persentase ketercapaian target peta rencana SPBE BKN	n.a	100%	100%	100%	100%	100%	Biro Perencanaan dan Organisasi
	4	Meningkatnya kualitas layanan banding administratif	1	Persentase ketepatan waktu penyelesaian banding administratif	100%*	95%	95%	95%	95%	95%	BPASN
	5	Meningkatnya kualitas pengelolaan	1	Indeks kualitas pelaksanaan anggaran BKN	93,21	93,25	93,50	93,75	94	94,25	Biro Perencanaan dan Organisasi

Sasaran Program	Sasaran Kegiatan	Indikator Kinerja Kegiatan	Baseline 2024	Target					Unit Pengampu	
				2025	2026	2027	2028	2029		
	keuangan, aset, dan kearsipan BKN									dan Biro Keuangan
		2 Indeks tata kelola pengadaan	90,28	90,5	90,8	91	91,5	92		Biro Umum
		3 Indeks Pengelolaan Aset	3,53	3,55	3,6	3,65	3,7	3,75		Biro Umum

Ket:

*) Target disesuaikan untuk mengantisipasi perubahan prosedur penilaian ataupun kondisi tertentu dalam proses pencapaian target

Lampiran 2. Kerangka Pendanaan

Program/ Kegiatan	Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ Indikator	Lokasi	Target					Alokasi					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
Badan Kepegawaian Negara													
	A. Meningkatnya kapabilitas instansi pemerintah dalam manajemen ASN dan profesionalitas pegawai ASN berbasis prinsip meritokrasi												
	1. Persentase K/L/D yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik		15	50	60	70	75	1.067.485,10	1.191.863,30	1.297.080,50	1.402.926,90	1.498.804,80	
	B. Meningkatnya kapasitas kelembagaan BKN yang lincah, profesional, dan akuntabel serta berbasis digital												
	2. Nilai Reformasi Birokrasi BKN		85	88	90	92	93	735.316,60	977.874,40	1.033.167,80	881.974,40	922.009,70	
Program Kebijakan, Pembinaan Profesi, dan Tata Kelola ASN							1.067.485,10	1.191.863,30	1.297.080,50	1.402.926,90	1.498.804,80		
	A.I. Terwujudnya pelayanan dan pembinaan manajemen ASN yang unggul												
	Rata-rata indeks kepuasan masyarakat seluruh layanan dan Pembinaan Manajemen ASN		77	80	83	86	90						
	Persentase pejabat pengelola SDM aparatur yang tersertifikasi		8%	10%	13%	16%	20%						
4846: Penyelenggaraan Pelayanan Administrasi Kepegawaian ASN							8.131,00	11.906,80	12.549,40	13.195,30	14.047,30		

Program/ Kegiatan	Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ Indikator	Lokasi	Target					Alokasi					Unit Organisasi Pelaksana	
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029		
	A.I.a. Terselenggaranya pelayanan kepegawaian, advokasi, dan pembinaan manajemen ASN yang berintegritas dan terstandar													
	Persentase pelayanan kepegawaian dan pembinaan manajemen ASN yang sesuai standar		N/A	25%	50%	75%	100%							
	Indeks Kepuasan Pengguna Layanan Kepegawaian BKN		77	80	83	86	90							
3644: Pengelolaan dan Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian								1.000,00	1.233,10	1.233,10	1.233,10	632,10		
	A.I.a. Terwujudnya pembinaan Jabatan Fungsional bidang Sumber Daya Manusia Aparatur berbasis merit													
	Indeks Kepuasan Pengguna Layanan Pembinaan dan Pengembangan JF Bidang SDM Aparatur		88	90	92	93	94							
3655: Penyiapan Kebijakan Teknis, Pengelolaan Teknologi Informasi dan Fasilitasi Penyelenggaraan Seleksi								1.006.212,60	1.108.825,40	1.209.707,90	1.310.678,70	1.412.748,70		
	A.I.a Terselenggaranya layanan seleksi yang berintegritas dan terstandar													
	Persentase layanan seleksi yang sesuai standar		20%	40%	60%	80%	100%							
3662: Pengkajian dan Penelitian di Bidang Manajemen ASN								265	310	310	310	310		
	A.I.a Terwujudnya peningkatan kapasitas manajemen perubahan dibidang manajemen ASN													
	Persentase hasil pengelolaan manajemen perubahan dibidang manajemen ASN		100%	100%	100%	100%	100%							
3664: Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Bidang Kepegawaian								5.199,80	8.521,00	8.626,90	2.850,00	5.199,80		
	A.I.a Terwujudnya pengembangan pejabat pengelola SDM Aparatur berbasis merit													

Program/ Kegiatan	Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ Indikator	Lokasi	Target					Alokasi					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
	Persentase pejabat pengelola SDM Aparatur yang tersertifikasi		8%	10%	13%	16%	20%						
	Indeks Kepuasan Pengembangan pejabat pengelola SDM Aparatur		88	90	92	93	94						
A.II. Meningkatnya kualitas pengembangan talenta dan karier ASN berbasis talenta													
	Persentase K/L/D yang menerapkan ekosistem manajemen talenta		6,57%	7,36%	8,61%	11,27 %	14,40 %						
	Persentase PNS yang telah dinilai kompetensinya		3,2%	8,9%	21,8%	34,4%	63,9%						
4845: Perumusan Kebijakan Teknis dan Pembinaan Bidang Manajemen ASN								5.810,00	9.984,10	10.450,00	11.161,40	9.826,00	
A.II.a Terwujudnya Infrastruktur Manajemen Talenta dan Karier yang Andal													
	Persentase K/L/D yang mendapatkan pembinaan penyelenggaraan manajemen talenta		6,57%	7,36%	8,61%	11,27 %	14,4%						
3663: Penyelenggaraan Penilaian Potensi dan Kompetensi ASN								4.000,00	3.985,00	3.955,00	4.005,00	3.805,00	
A.II.a Terselenggaranya penilaian potensi dan peta kompetensi ASN yang mendukung mobilitas talenta													
	Persentase unit penilaian kompetensi ASN yang terakreditasi		37%	69%	79%	82%	100%						
A.III. Terwujudnya digitalisasi manajemen ASN yang interoperabel, handal dan aman													

Program/ Kegiatan	Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ Indikator	Lokasi	Target					Alokasi					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
	Tingkat interoperabilitas sistem informasi ASN		20%	40%	70%	100%	100%						
	Persentase pemanfaatan data kepegawaian untuk pengambilan keputusan		100%	100%	100%	100%	100%						
	Persentase tingkat ketersediaan infrastruktur TIK yang aman dan handal		99%	99%	99%	99%	99%						
	Persentase pengelolaan arsip kepegawaian digital		21%	43%	65%	87%	100%						
4847: Pengelolaan Dokumen Arsip Kepegawaian, Data dan Sistem Informasi ASN								11.798,30	14.102,40	15.124,10	21.762,20	17.223,20	
A.III.a Meningkatnya maturitas penyelenggaraan manajemen ASN secara elektronik													
	Tingkat interoperabilitas sistem informasi ASN		20%	40%	70%	100%	100%						
	Persentase Pengelolaan Layanan Digital Manajemen ASN		40%	55%	70%	85%	100%						
	Persentase instansi yang memiliki indeks kualitas data ASN minimal tinggi		30%	40%	50%	60%	70%						
	Persentase tingkat ketersediaan infrastruktur TIK yang aman dan handal		99%	99%	99%	99%	99%						
	Persentase pengelolaan arsip kepegawaian non digital		100%	100%	100%	100%	100%						
A.IV. Meningkatnya kepatuhan atas kebijakan manajemen ASN dan prinsip meritokrasi													

Program/ Kegiatan	Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ Indikator	Lokasi	Target					Alokasi					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
	Persentase K/L/D yang dilakukan pembinaan dalam upaya mencapai kualitas implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik		51,80 %	54,93 %	58,06 %	61,19 %	64,32 %						
	Persentase hasil pengawasan dan pengendalian yang ditindaklanjuti K/L/D sesuai kewenangan BKN		100%	100%	100%	100%	100%						
	Persentase K/L/D yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik		51,80 %	54,93 %	58,06 %	61,19 %	64,32 %						
4848: Pengawasan dan Pengendalian NSPK Manajemen ASN							25.333,50	33.305,60	35.434,20	38.041,20	40.522,50		
A.IV.a Terselenggaranya pengawasan dan penjaminan mutu atas manajemen ASN dan sistem merit													
	Persentase K/L/D yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik		51,80 %	54,93 %	58,06 %	61,19 %	64,32 %						
	Persentase hasil pengawasan dan pengendalian yang		100%	100%	100%	100%	100%						

Program/ Kegiatan	Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ Indikator	Lokasi	Target					Alokasi					Unit Organisasi Pelaksana	
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029		
	ditindaklanjuti K/L/D sesuai kewenangan BKN													
Program Dukungan Manajemen							735.316,6	977.874,4	1.033.167,8	881.974,4	922.009,7			
	B.I. Organisasi dan sumber daya manusia BKN yang andal dan berorientasi kinerja													
	Skor evaluasi AKIP BKN		72,5	75	77,5	80	82,5							
	Indeks Sistem Merit BKN		380 (Sangat Baik)	385 (Sangat Baik)	385 (Sangat Baik)	390 (Sangat Baik)	390 (Sangat Baik)							
4843: Pengelolaan Keuangan, BMN, dan Umum														
	B.I.a. Meningkatnya kualitas manajemen kinerja BKN													
	Nilai rata-rata hasil evaluasi internal AKIP		71	72	73	74	75							Biro Perencanaan dan Organisasi
4842: Pengelolaan Organisasi dan SDM							13.919,80	11.585,90	12.167,50	10.741,70	8.200,00			
	B.I.b. Terwujudnya SDM yang kapabel dan organisasi yang lincah													
	Hasil evaluasi kelembagaan BKN		P-4	P-4	P-4	P-5	P-5							Biro Perencanaan dan Organisasi
	Persentase jabatan di BKN yang diisi melalui manajemen talenta		23,3%	53,7%	70%	85%	100%							Biro SDM
	B.II. Governansi BKN yang digital, berbasis bukti, dan akuntabel													

Program/ Kegiatan	Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ Indikator	Lokasi	Target					Alokasi					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
	Opini BPK atas laporan keuangan BKN		WTP	WTP	WTP	WTP	WTP						
	Indeks SPBE BKN		4.2	4.3	4.4	4.5	4.6						
	Level Maturitas SPIP Terintegrasi BKN		4	4	4	4	4						
3630: Pengelolaan Komunikasi dan Informasi Publik								4.007,80	6.759,80	6.899,30	6.982,80	6.982,80	
B.II.a. Meningkatnya kapasitas manajemen kebijakan, kearsipan, branding, kapasitas pengelolaan jejaring BKN													
	Indeks keterbukaan informasi publik BKN		91	91,5	92	92,5	93						Biro HHK
	Persentase sentimen pemberitaan BKN bernilai positif pada media online		82,5	84	86	88	90						
	Indeks pengawasan kearsipan BKN		82	85	88	90	92						Biro Umum
3635: Pengelolaan Risiko, Pengendalian, dan Pengawasan Internal								1.250,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00	
B.II.a. Meningkatnya kapasitas pengawasan dan budaya risiko BKN													
	Persentase Hasil Pengawasan Internal yang Dintindaklanjuti		89,4%	91,3%	93,2%	95,1%	97%						Inspektorat
	Hasil penilaian mandiri level maturitas SPIP BKN		4	4	4	4	4						
	Hasil penilaian penjamin kualitas level maturitas SPIP BKN		4	4	4	4	4						Inspektorat/ Biro Perencanaan dan Organisasi
3639: Pelaksanaan Tugas Khusus (Spesial Mission)								1.125,00	1.200,00	1.275,00	1.350,00	1.425,00	
B.II.a. Meningkatnya kualitas layanan banding administratif													

Program/ Kegiatan	Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ Indikator	Lokasi	Target					Alokasi					Unit Organisasi Pelaksana	
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029		
	Persentase ketepatan waktu penyelesaian banding administratif		100%	100%	100%	100%	100%							BPASN
3648: Pengelolaan Infrastruktur Teknologi Informasi														
B.II.a. Terakselerasinya transformasi digital BKN														
	Tingkat implementasi kebijakan arsitektur SPBE BKN		2	3	4	5	5							Biro Perencanaan dan Organisasi
	Persentase ketercapaian peta rencana SPBE BKN		100%	100%	100%	100%	100%							
4843: Pengelolaan Keuangan, BMN, dan Umum								661.849,0	783.046,5	820.313,10	859.323,2	903.242,0		
								0	0		0	0		
B.II.a. Meningkatnya kualitas pengelolaan keuangan, aset, dan kearsipan BKN														
	Indeks kualitas pelaksanaan anggaran BKN		93	93,25	93,50	93,75	94							Biro Perencanaan dan Organisasi dan Biro Keuangan
	Indeks tata kelola pengadaan barang/jasa		85	87,5	90	92,5	94							Biro Umum
	Indeks Pengelolaan Aset		3,55	3,6	3,65	3,7	3,75							
4844: Legislasi dan Litigasi								900	1.514,50	1.564,40	1.616,80	200,00		
B.II.a. Meningkatnya kapasitas manajemen kebijakan, kearsipan, branding, kapasitas pengelolaan jejaring BKN														
	Indeks Kualitas Kebijakan		80	80	82	82	85							
	Indeks Reformasi Hukum BKN		96,3	96,5	96,7	96,9	97,2							

Program/ Kegiatan	Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ Indikator	Lokasi	Target					Alokasi					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
	Persentase pemberian bantuan hukum dan penanganan perkara hukum secara efektif		100%	100%	100%	100%	100%						

