



KOMISI APARATUR  
SIPIIL NEGARA

# **SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIIL NEGARA**

Provinsi Bangka Belitung  
Pangkal Pinang, 31 Mei 2018



# UNDANG-UNDANG ASN

## LATAR BELAKANG

- Efektivitas pemerintahan yang kurang mendukung
- Reformasi untuk mewujudkan birokrasi yang efisien dan efektif, bersih dan akuntabel, serta melayani
- Perubahan manajemen ASN sebagai upaya percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi

## TUJUAN

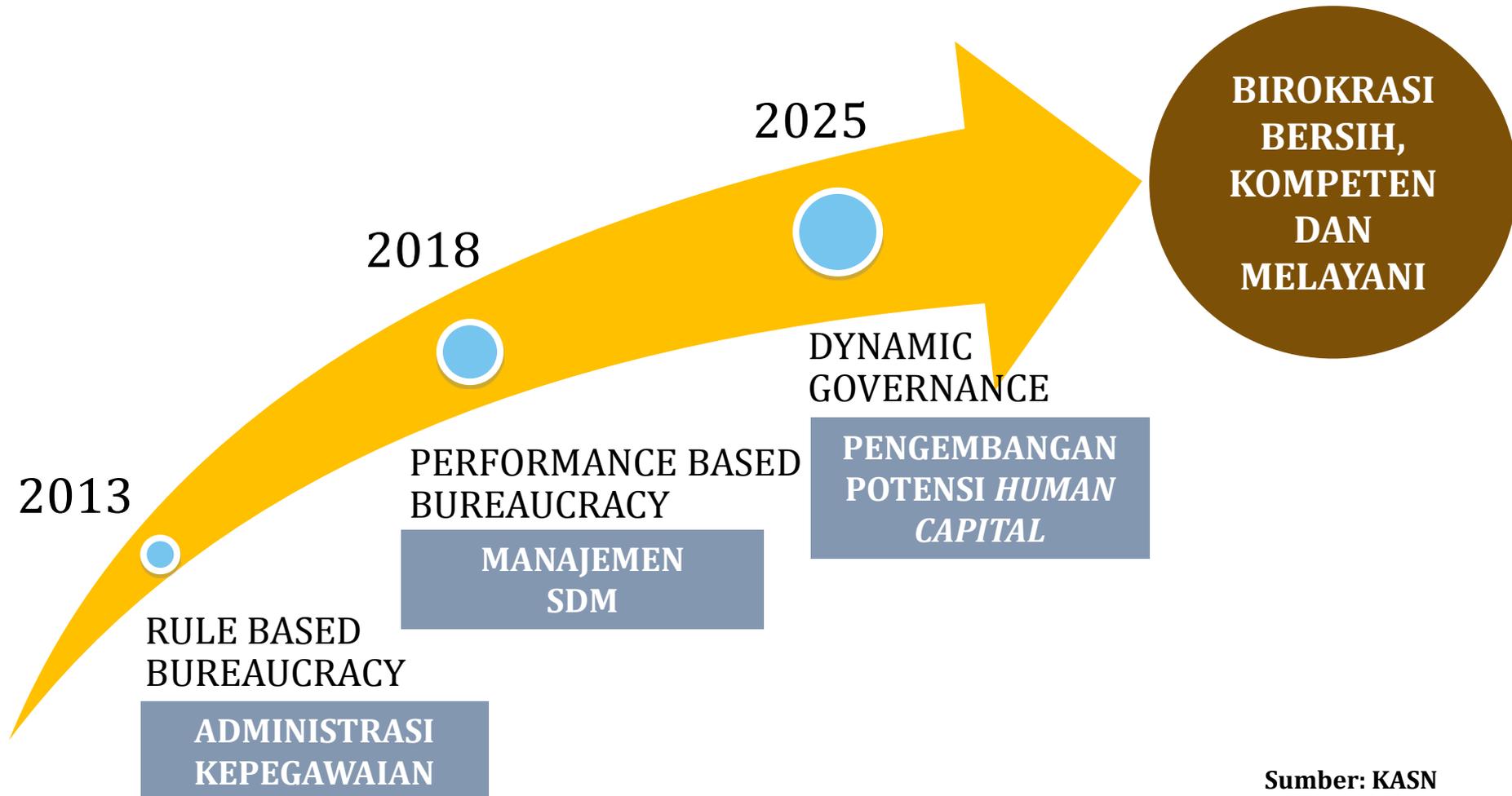
Mewujudkan ASN yang berkualitas: kompeten, netral, berintegritas dan berkinerja tinggi

## AMANAT

- Menjadikan ASN sebagai profesi
- Merubah manajemen SDM aparatur dari sistem karier ke sistem merit
- Mengamanatkan pengisian JPT melalui seleksi terbuka Membentuk KASN untuk mengawasi pelaksanaan sistem merit

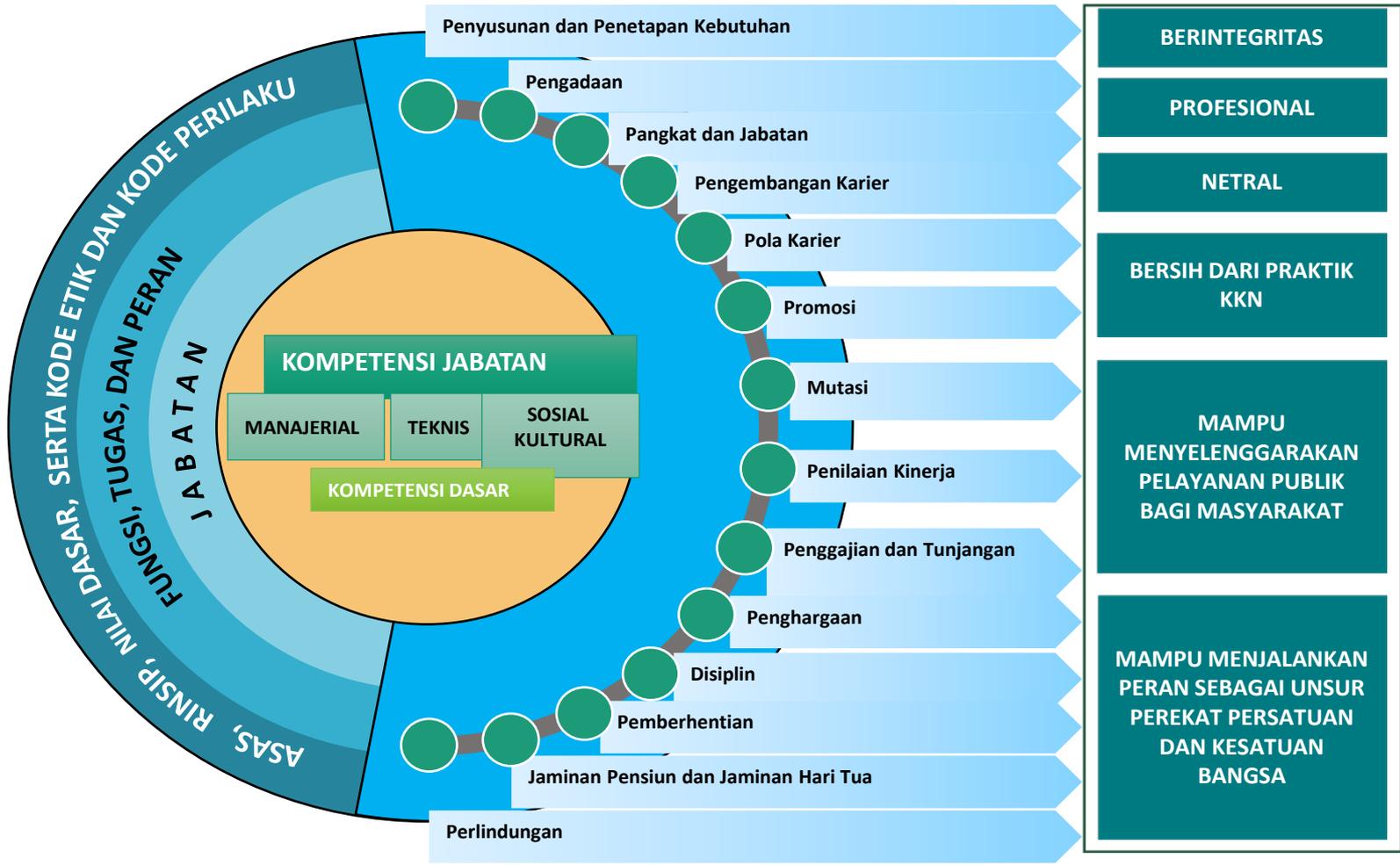


# TRANSFORMASI BIROKRASI DAN PENGELOLAAN SDM APARATUR





# MANAJEMEN ASN MENURUT UU ASN



# ASN SEBAGAI PROFESI



- UU ASN menetapkan ASN sebagai profesi
- Sebagai profesi maka ASN mempunyai nilai dasar, kode etik profesi dan kode perilaku
- Setiap instansi harus menyusun Kode Etik dan Kode Perilaku untuk lingkungannya
- Pelanggaran terhadap kode etik dan kode perilaku dapat dikenakan sanksi moral

# SISTEM MERIT



KOMISI APARATUR  
SIPIL NEGARA

- Sistem merit:  
kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, yang diberlakukan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi.
  
- Tujuannya:
  1. Merekrut ASN yang profesional dan berintegritas dan menempatkan mereka pada jabatan-jabatan birokrasi pemerintah sesuai kompetensinya;
  2. Mempertahankan ASN melalui pemberian kompensasi yang adil dan layak;
  3. Mengembangkan kemampuan ASN melalui bimbingan dan diklat;
  4. Melindungi karier ASN dari politisasi dan kebijakan yang bertentangan dengan prinsip merit (neptisme, primordialisme, dll).

## CATATAN:

- Penerapan sistem merit tidak hanya terbatas pd pengisian JPT
- Penerapan sistem merit meliputi keseluruhan proses manajemen ASN

# INDIKATOR MERIT MENURUT Pasal 134 Ayat (2) PP No. 11/2017



- a. Seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi jabatan;
- b. Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
- c. Pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;
- d. Memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;
- e. Memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
- f. Menerapkan kode etik dan kode perilaku pegawai ASN;
- g. Merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja;
- h. Memberikan perlindungan kepada pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan
- i. Memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh pegawai ASN.

# PELAKSANAAN SISTEM MERIT

## 1. PENGISIAN JPT MELALUI SELEKSI TERBUKA

Bagi instansi yang belum menerapkan sistem merit (Pasal 108 UU ASN)

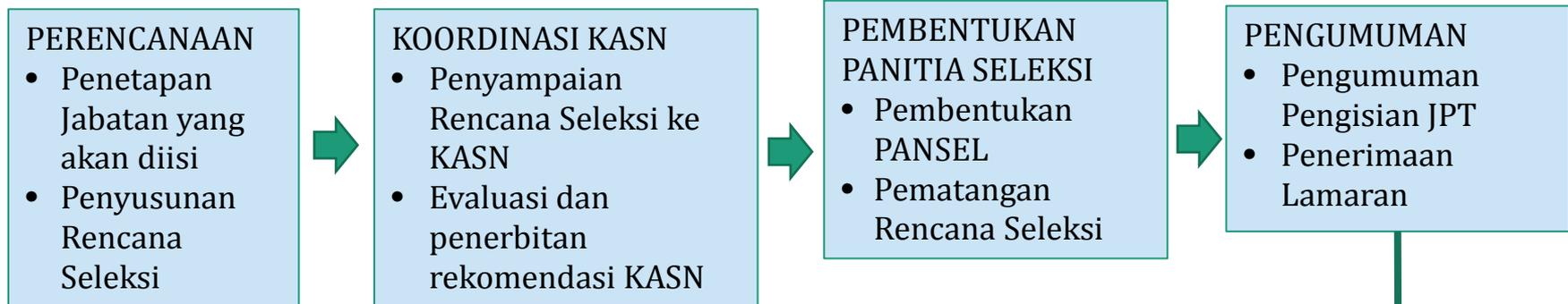
## 2. PENGISIAN JPT MELALUI SELEKSI TERBATAS

Bagi instansi yang sudah menerapkan sistem merit dalam manajemen ASN (Pasal 111 UU ASN)



# TAHAPAN SELEKSI JPT

## PERSIAPAN



## PELAKSANAAN



# HAMBATAN PELAKSANAAN SELEKSI JPT



KOMISI APARATUR  
SIPIL NEGARA

- PP pelaksana UU ASN terlambat terbit sehingga aturan yang digunakan tambal sulam
- Instansi belum menyiapkan prasyarat penerapan sistem merit sehingga pelaksanaannya masih belum optimal:
  - Belum menyusun kualifikasi dan standar kompetensi jabatan
  - Belum menerapkan manajemen kinerja sesuai ketentuan sehingga pemberhentian dari jabatan tidak didukung oleh dokumen dan bukti yang memadai
  - Penegakan disiplin belum optimal dan pelanggaran seringkali tidak diproses sesuai PP 53 Tahun 2010
  - Pelanggaran netralitas tidak diproses sesuai ketentuan
- Ketersediaan assessment center dan asesor yang berkualitas
- Ketersediaan Pansel yang memenuhi syarat
- Masih adanya praktek *like and dislike* dan intervensi politik dalam promosi dan pemberhentian dari jabatan pimpinan tinggi

# PENGECUALIAN SELEKSI TERBUKA



KOMISI A PARATUR  
SIPIL NEGARA

- Pasal 111 UU ASN:
  - Instansi dapat melakukan pengisian JPT dengan tidak melalui seleksi terbuka apabila sudah menerapkan sistem merit;
  - Penetapan apakah instansi sudah menerapkan sistem merit dilakukan melalui evaluasi yang dilaksanakan oleh KASN

Suatu instansi dinyatakan sudah menerapkan sistem merit apabila:

1. Mempunyai rencana kebutuhan ASN untuk 5 tahun yang dirinci menurut jenis dan jenjang jabatan ;
2. Melaksanakan pengadaan ASN secara terbuka dan obyektif
3. Mempunyai sistem pengembangan karier yang berbasis kualifikasi, (pola karier, **talent pool**, rencana suksesi, analisis kesenjangan, strategi mengatasi kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja melalui Diklat, pemagangan, coaching dan conselling).
4. Mengelola kinerja ASN secara obyektif dan terukur
5. Mengaitkan kebijakan penggajian, pemberian penghargaan, dan promosi dengan kinerja dan disiplin
6. Memberi perlindungan dan pelayanan kepada ASN
7. Mempunyai sistem pendukung seperti SIMPEG, asesment center , dll.

# SISTEM PENILAIAN MANDIRI PENERAPAN SISTEM MERIT



## 1. TUJUAN

Memastikan Instansi Pemerintah sudah menerapkan manajemen ASN berdasarkan sistem merit.

## 2. KRITERIA PENILAIAN

Kriteria dikembangkan berdasarkan:

- aspek-aspek manajemen SDM yang diatur dalam UU 5 Thn 2014 dan PP 11 Thn 2017
- Studi literatur dan pengalaman di sektor swasta

## 3. METODE PENILAIAN

Pelaksanaan penilaian menggunakan metode *self assessment*



# TATA CARA PENILAIAN

- 1) Penilaian dilaksanakan oleh Tim yang dibentuk oleh PPK yang diketuai oleh PyB dan beranggotakan pejabat yang terkait di bidang kepegawaian di masing-masing Instansi;
- 2) Penilaian dilaksanakan berdasarkan kriteria dan sub-kriteria yang telah ditetapkan KASN;
- 3) Penyampaian hasil penilaian oleh Instansi kepada KASN disertai dengan bukti-bukti: Bukti Langsung, Tidak Langsung, dan Tambahan;
- 4) Verifikasi atas hasil penilaian yang disampaikan Instansi oleh tim yang dibentuk Ketua KASN yang diketuai oleh Komisioner dan beranggotakan Asisten Komisioner;
- 5) Pembuatan keputusan oleh pimpinan KASN secara kolektif kolegial berdasarkan hasil verifikasi;
- 6) Penerbitan rekomendasi oleh KASN;
- 7) Tindak lanjut rekomendasi oleh Instansi;
- 8) Monitoring dan bimbingan dari KASN.

# KRITERIA PENILAIAN



KOMISI APARATUR  
SIPIL NEGARA

| NO. | KRITERIA              | KONDISI IDEAL  |
|-----|-----------------------|--|
| 1   | Perencanaan Kebutuhan | Instansi sudah mempunyai rencana kebutuhan ASN untuk 5 tahun berdasarkan Anjab dan ABK yang disusun berdasarkan jumlah, pangkat, dan kualifikasi pegawai yang ada, dengan mempertimbangkan pegawai yang akan pensiun   |
| 2   | Pengadaan             | Instansi sudah mempunyai kebijakan internal (Permen, Pergub, Perbub, Perwal) terkait pemenuhan kebutuhan akan pegawai yang dilakukan secara terbuka dan kompetitif, dari jalur CPNS, PPPK, dan juga dari PNS yang berasal dari instansi lain.                              |
| 3   | Pengembangan Karir    | Instansi sudah mempunyai kebijakan dan program pengembangan karir yang dimulai dengan pemetaan talenta, analisis kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja, strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan dan pembentukan <b>talent pool dan rencana suksesi</b> . |
| 4   | Promosi dan Mutasi    | Instansi mempunyai kebijakan promosi, mutasi secara obyektif dan transparan didasarkan pada kesesuaian kualifikasi, kompetensi dan kinerja dengan memanfaatkan <i>Talent Pool</i> .  |

# KRITERIA PENILAIAN



KOMISI APARATUR  
SIPIL NEGARA

| NO. | KRITERIA                             | KONDISI IDEAL   |
|-----|--------------------------------------|---|
| 5   | Manajemen Kinerja                    | Instansi sudah menerapkan manajemen kinerja, yang dimulai dengan penetapan target kinerja, evaluasi kinerja secara berkala dengan menggunakan metode yang obyektif, menganalisis kesenjangan kinerja dan mempunyai strategi untuk mengatasinya dan menggunakan hasil penilaian kinerja dalam membuat keputusan terkait promosi, mutasi dan demosi serta Diklat. |
| 6   | Penggajian, Penghargaan dan Disiplin | Instansi sudah mengaitkan hasil penilaian kinerja dan disiplin dalam membayar tunjangan kinerja dan memberi penghargaan kepada pegawai serta melakukan penegakan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku.  |
| 7   | Perlindungan dan Pelayanan           | Instansi mempunyai program perlindungan dan memberikan pelayanan kepada pegawai   |
| 8   | Sistem Pendukung                     | Instansi mempunyai sistem yang mendukung terwujudnya manajemen ASN berbasis merit, seperti Sistem Informasi Kepegawaian, <i>Assessment Center</i> , <i>e-performance</i> , <i>e-office</i> , dll  |

# SISTEM PENILAIAN



KOMISI APARATUR  
SIPIL NEGARA

- ❑ Penilaian menggunakan sistem skor dan bobot;
- ❑ Masing-masing kriteria terdiri dari sejumlah sub-kriteria;
- ❑ Masing-masing kriteria dan subkriteria mempunyai bobot yang besarnya ditentukan berdasarkan peranannya dalam sistem merit;
- ❑ Masing-masing sub-kriteria terdiri dari 4 tingkatan:
  - Kurang dengan skor 1; jika sebagian besar elemen yg dinilai belum sesuai ketentuan
  - Cukup dengan skor 2; jika baru sebagian elemen yg dinilai sudah sesuai ketentuan
  - Baik dengan skor 3; jika sebagian besar elemen yang dinilai sudah sesuai ketentuan
  - Sangat baik dengan skor 4, jika semua elemen yang dinilai sudah sesuai ketentuan , walau ada kekurangan namun dampaknya tdk luas.
- ❑ Hasil penilaian menentukan tingkat penerapan sistem merit di Instansi yang dinilai serta rekomendasi dalam rangka perbaikan serta rekomendasi KASN

# PENILAIAN TINGKAT PENERAPAN SISTEM MERIT



KOMISI APARATUR  
SIPIL NEGARA

| NO   | KRITERIA                                       | Jumlah Indikator | Bobot |
|------|--|------------------|-------|
| I    | Perencanaan                                    | 4                | 20 %  |
| II   | Pengadaan                                      | 5                | 10%   |
| III  | Pengembangan Karier dan Peningkatan Kompetensi | 9                | 25%   |
| IV   | Mutasi, Rotasi dan Promosi                     | 3                | 10%   |
| V    | Manajemen Kinerja                              | 5                | 15%   |
| VI   | Penggajian, Penghargaan dan Disiplin           | 4                | 10%   |
| VII  | Perlindungan dan Pelayanan                     | 2                | 5%    |
| VIII | Sistem Pendukung                               | 4                | 5%    |
|      | Total  | 36               | 100%  |

# HASIL PENILAIAN



KOMISI APARATUR  
SIPIL NEGARA

| NO. | KATEGORI | NILAI     | REKOMENDASI   |
|-----|----------|-----------|---|
| 1.  | IV       | 325-400   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dapat diberikan kesempatan untuk mengisi JPT dari <i>talent pool</i></li><li>• Dievaluasi 2 tahun sekali</li></ul>              |
| 2.  | III      | 250-324   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Diberi kesempatan untuk mengisi JPT dari <i>talent pool</i> namun dengan pengawasan</li><li>• Dievaluasi setiap tahun</li></ul> |
| 3.  | II       | 175-249   | Dibimbing agar memenuhi persyaratan   |
| 4.  | I        | 100 - 174 | Dibimbing intensif agar memenuhi persyaratan  |

# HASIL SEMENTARA PEMETAAN PENERAPAN SISTEM MERIT 2018

| No.   | Kategori | Jumlah Kementerian | %    |
|-------|----------|--------------------|------|
| 1     | I        | 0                  | 0    |
| 2     | II       | 8                  | 33,3 |
| 3     | III      | 13                 | 54,2 |
| 4     | IV       | 3                  | 12,5 |
| TOTAL |          | 24                 | 100  |

Catatan:  
Pemetaan untuk LPNK dan Pemprov sedang  
dalam proses

# PERMASALAHAN UMUM



KOMISI APARATUR  
SIPIL NEGARA

| No. | KRITERIA  | PERMASALAHAN   |
|-----|---|--|
| 1   | PERENCANAAN KEBUTUHAN                           | Perencanaan hanya fokus pada kebutuhan akan CPNS   |
| 2   | PENGADAAN                                       | Pengaturan hanya untuk penerimaan CPNS dan pengisian JPT   |
| 3   | PENGEMBANGAN KARIER DAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Standar kompetensi belum tersedia atau hanya bersifat umum</li><li>2. Pemetaan kompetensi hanyadilakukan terhadap pegawai ang pernah ikut seleksi JPT saja</li><li>3. Belum membuat analisis kesenjangan</li><li>4. Pengembangan kompetensi belum didasarkan pada kesenjangan</li></ol>   |
| 4   | MUTASI/ROTASI, PROMOSI, DEMOSI                  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Pola karier belum disusun</li><li>2. Talent pool dan rencana suksesi belum terbangun</li><li>3. Pengaturan hanya fokus pada pengisian JPT</li></ol>   |
| 5   | MANAJEMEN KINERJA                               | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Penetapan target kinerja belum tajam dna belum didasarkan pada RPJM</li><li>2. Metode evaluasi belum obyektif dan/atau belum dilakukan secara berkala</li><li>3. Belum ada analisis kesnejangnan kinerja</li><li>4. Belum ada upaya untuk memperbaiki kinerja yg dibawah target</li></ol> |
| 6   | PENGGAJIAN, PENGHARGAAN DAN DISIPLIN            | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Penghasilan belum dikaitkan dnegan kinerja</li><li>2. Penegakan disiplin lemah</li></ol>  |
| 8   | SISTEM PENDUKUNG                                | Sistem informasi kepegawaian belum terintegrasi dengan sistem informasi lainnya yang terkait   |



KOMISI APARATUR  
SIPIL NEGARA

**TERIMA KASIH**

