



PERATURAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 5 TAHUN 2025  
TENTANG  
RENCANA STRATEGIS BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
TAHUN 2025-2029

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 19 ayat (2) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Pasal 17 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional, dan Pasal 19 ayat (1) Peraturan Presiden Nomor 80 Tahun 2025 tentang Penyusunan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Kementerian/Lembaga, perlu menetapkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara tentang Rencana Strategis Badan Kepegawaian Negara Tahun 2025-2029;
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan dan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
2. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2006 tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 97, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4664) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2017 tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 105);
3. Peraturan Presiden 92 Tahun 2024 tentang Badan Kepegawaian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2024 Nomor 183);
4. Peraturan Presiden Nomor 80 Tahun 2025 tentang Penyusunan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Kementerian/Lembaga (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 114);

5. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2025 Nomor 42);

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA TENTANG RENCANA STRATEGIS BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA TAHUN 2025-2029.

Pasal 1

Dalam Peraturan Badan ini yang dimaksud dengan Rencana Strategis Badan Kepegawaian Negara Tahun 2025-2029 adalah dokumen perencanaan Badan Kepegawaian Negara untuk periode 5 (lima) tahun, yakni tahun 2025 sampai dengan tahun 2029 yang merupakan penjabaran dari rencana pembangunan jangka menengah nasional tahun 2025-2029.

Pasal 2

Rencana Strategis Badan Kepegawaian Negara Tahun 2025-2029 tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Badan ini.

Pasal 3

Data dan informasi kinerja Rencana Strategis Badan Kepegawaian Negara Tahun 2025-2029 yang termuat dalam Sistem Informasi Kolaborasi Perencanaan dan Informasi Kinerja Anggaran Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Sistem Informasi KRISNA-RENSTRAKL) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari dokumen Rencana Strategis Badan Kepegawaian Negara Tahun 2025-2029 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2.

Pasal 4

Peraturan Badan ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Badan ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.



Ditetapkan di Jakarta pada  
tanggal 23 Oktober 2025

KEPALA  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,

ZUDAN ARIF FAKRULLOH

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal

DIREKTUR JENDERAL  
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN  
KEMENTERIAN HUKUM REPUBLIK INDONESIA,

DHAHANA PUTRA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2025 NOMOR

LAMPIRAN  
PERATURAN BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
NOMOR 5 TAHUN 2025  
TENTANG  
RENCANA STRATEGIS BADAN KEPEGAWAIAN  
NEGARA TAHUN 2025-2029

RENCANA STRATEGIS BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
TAHUN 2025-2029

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:

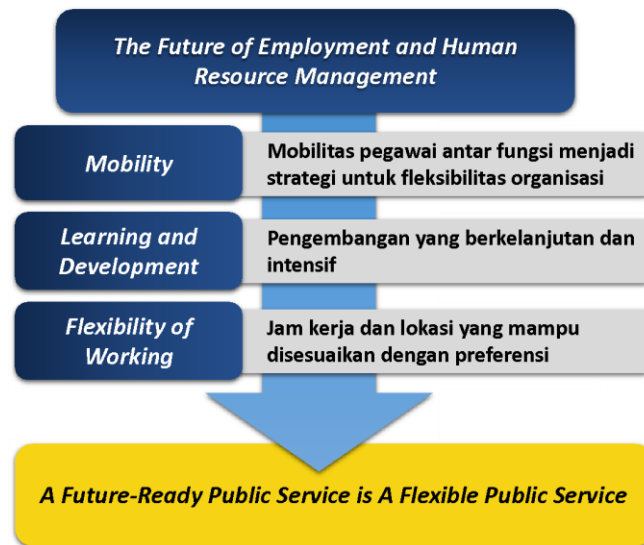
- 1) *Ageing society*: meningkatnya usia harapan hidup manusia menjadikan manusia tetap produktif di usia tua. Di sisi lain, tren di banyak negara juga menunjukkan penurunan tingkat fertilitas yang akan mengancam tingkat penggantian (*replacement rate*) pegawai. Hal ini dapat berimplikasi pada pertimbangan 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 1.1. 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.

1.1.1 Capaian Kinerja Renstra BKN Tahun 2020 - 2024

BKN pada periode Renstra Tahun 2020-2024 memiliki tujuh fokus sasaran strategis yang berorientasi pada *core business* sebagai pengelola ASN nasional. Hal ini diwujudkan pada sasaran strategis 1 sampai dengan 6, sedangkan sasaran strategis 7 berfokus terhadap manajemen internal organisasi.

Berdasarkan pemetaan sasaran strategis tersebut, capaian Indikator Kinerja BKN pada tahun 2024 yang kemudian menjadi dasar penentuan target Renstra 2025-2029 disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 1.1. Realisasi Sasaran Strategis BKN 2024**

NPSS					94,78	
Sasaran Strategis/Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	%	NSS	Skor SS	NKP
<b>Stakeholder Perspective</b>					84,17	21,04
SS.1 Terwujudnya instansi pemerintah yang profesional dalam menerapkan manajemen ASN				84,17		
IKU.1 Persentase instansi pemerintah yang telah menyelenggarakan	100	68,33	68,33			

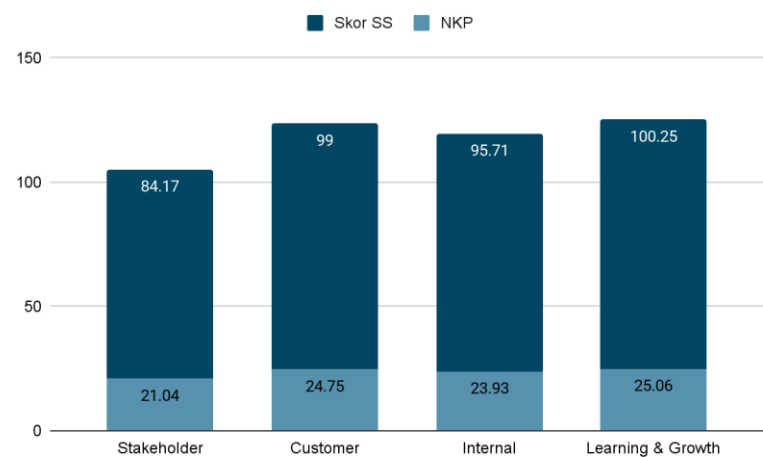


NPSS					94,78	
Sasaran Strategis/Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	%	NSS	Skor SS	NKP
Tata Kelola Manajemen ASN sesuai NSPK(Minimal bernilai A dan B)						
IKU.2 Persentase instansi pemerintah yang melakukan pengukuran Indeks Profesionalitas ASN	100	100	100			
<b>Customer Perspective</b>					99	24,75
SS.2 Terwujudnya pembinaan dan pelayanan kepegawaian yang berkualitas prima				99		
IKU.3 Indeks Kepuasan masyarakat terhadap Pembinaan Manajemen ASN yang diselenggarakan BKN	95	94,34	99,31			
IKU.4 Indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan kepegawaian yang diselenggarakan BKN	95	93,76	98,69			
<b>Internal Process Business</b>					95,71	23,93
SS.3 Terwujudnya Pemenuhan Kebijakan Teknis Manajemen ASN				100		
IKU.5 Persentase pemenuhan regulasi teknis dan instrumen manajemen ASN	100	100	100			
SS.4 Terwujudnya peningkatan kualitas data dan sistem informasi ASN				96,11		
IKU.6 Persentase Sistem Informasi Kepegawaian Pengelola ASN yang terintegrasi dengan SI ASN	100	96,11	96,11			
SS.5 Terwujudnya peningkatan digitalisasi penyelenggaraan layanan manajemen				98,95		
IKU.7 Persentase layanan manajemen	95	94	98,95			

NPSS					94,78	
Sasaran Strategis/Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	%	NSS	Skor SS	NKP
ASN yang berbasis digital						
SS.6 Terwujudnya peningkatan kualitas pengawasan dan pengendalian pelaksanaan manajemen ASN				87,80		
IKU.8 Persentase rekomendasi hasil pengawasan dan pengendalian kepegawaian yang ditindaklanjuti	100	87,80	87,80			
<b>Learn and growth perspective</b>					100,25	25,06
SS.7 Terwujudnya manajemen internal BKN yang efektif, efisien, dan akuntabel				100,25		
IKU.9 Indeks profesionalitas ASN BKN	82	85,53	104,30			
IKU.10 Indeks Maturitas SPBE BKN	4	4,19	104,75			
IKU.11 Indeks Pelaksanaan Reformasi Birokrasi BKN	85	89,76	105,6			
IKU.12 Skor atas Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja BKN	80	69,26	86.58			
IKU.13 Opini atas Laporan Keuangan BKN	WTP	WTP	100			

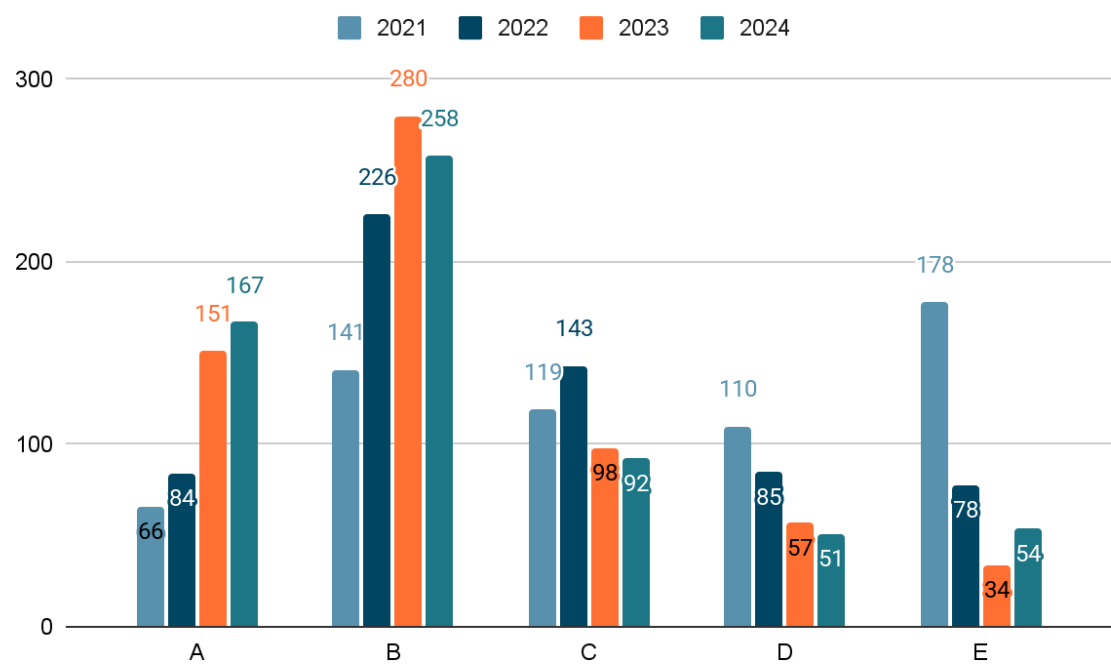
Sumber: Laporan Kinerja BKN, 2024

Berdasarkan persentasenya, capaian sasaran strategis tertinggi diperoleh dari *learn and growth*, disusul oleh perspektif *customer*, perspektif *internal* dan *stakeholder*. Capaian kinerja tertinggi pada proses bisnis utama BKN didapatkan dari perspektif *customer* dengan capaian nilai 99 hal ini menandakan bahwa kepuasan masyarakat atas pembinaan manajemen ASN dan kepuasan terhadap layanan yang diberikan oleh BKN sangat baik. Disisi lain, perspektif *internal* BKN mengalami peningkatan kinerja yang signifikan dalam hal tata kelola organisasi dan reformasi birokrasi yang ditunjukkan dengan nilai sebesar 100,25.



Grafik 1.1. Capaian Sasaran Strategis BKN Tahun 2024  
Sumber: Laporan kinerja BKN, 2024

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. *Pertama*, sebagaimana dapat dilihat dari grafik di bawah, pada indeks NSPK pada perspektif *stakeholder* memiliki tren capaian yang cukup baik terutama dari instansi yang memperoleh nilai A selalu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Begitu pula dari sisi persentase realisasi yang selalu mengalami peningkatan dari tahun 2020-2024 sebagaimana ditunjukkan pada grafik berikut:



Grafik 1.2. Capaian NSPK BKN 2021-2024  
Sumber: Laporan kinerja BKN, 2021-2024

**Tabel 1.2. Perbandingan Realisasi Kinerja IKU 1 Tahun 2020-2024**

Realisasi 2020	Realisasi 2021	Realisasi 2022	Realisasi 2023	Realisasi 2024
8,45%	33,12%	50,32%	61%	68.33%

Sumber: Laporan Kinerja BKN, 2024

Pada aspek pelaksanaan pengukuran, objek pengawasan dan pengendalian terhadap implementasi NSPK Manajemen ASN terdiri dari 18 (delapan belas) elemen dan 83 (delapan puluh tiga) indikator. Pada tahun 2024, terdapat lokus pengukuran pada 76 (tujuh puluh enam) instansi pusat dan 546 (lima ratus empat puluh enam) instansi daerah dengan adanya penambahan 2 (dua) instansi baru di Badan Pangan Nasional dan Otorita Ibu Kota Nusantara.

**Tabel 1.3. 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	26	23	23	1	6	5	8	6	0	6	3	7	4	0	49
2	B	15	16	14	24	24	18	24	28	2	23	10	22	10	3	25
3	C	1	0	0	27	2	8	10	8	2	7	10	7	7	3	0
4	D	0	0	0	12	0	2	5	4	7	6	5	5	2	2	1
5	E	0	0	0	12	0	1	2	0	22	2	6	0	1	7	1
Total		42	39	37	76	32	34	49	46	33	44	34	41	24	15	76

Sumber: Laporan Kinerja BKN, 2024

Dilihat dari sisi distribusi perolehan kategori nilai A dan B masih dipegang oleh K/L di pusat dan Kantor Regional (Kanreg) di Pulau Jawa (Kanreg I, III, dan V BKN), sementara nilai C, D, dan E terdistribusi pada wilayah kerja Kantor Regional IV, VI, VII, IX, X, 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

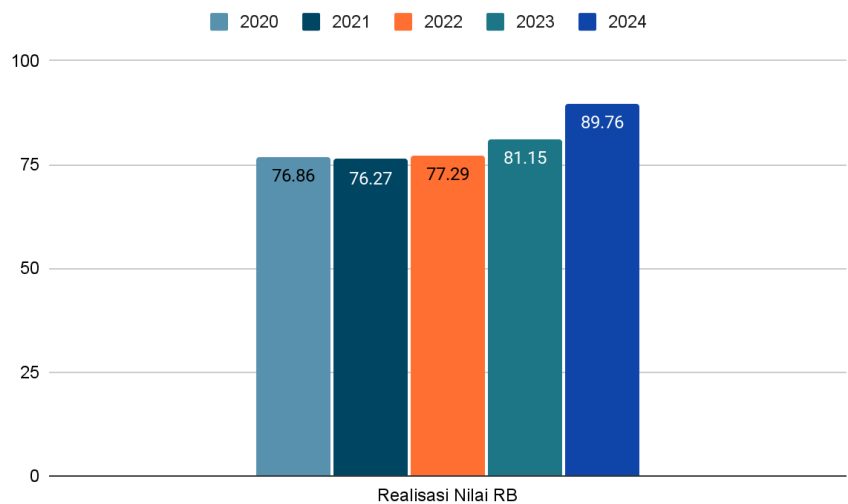
hal yang juga mendapatkan perhatian agar NSPK tidak dipandang sebagai pemenuhan prosedural semata, melainkan prasyarat penting dalam pengelolaan manajemen ASN.

*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:

- a. Tindakan administratif belum seluruhnya tertuang dalam regulasi (yang sudah diatur dalam regulasi hanya tentang Pemblokiran);
- b. 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;
- c. 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;
- d. Terdapat pergantian PPK pada beberapa instansi yang menyebabkan terhambatnya tindak lanjut hasil rekomendasi pengawasan dan pengendalian; dan
- e. Kesulitan mendapatkan putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap.

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 sangat signifikan. Berdasarkan LKE Kementerian PANRB yang tertera pada aplikasi Portal RB Nasional, indeks RB BKN tahun 2024 ini adalah 89,76 dengan predikat A-, meningkat sebesar 8,61 poin dari tahun sebelumnya.



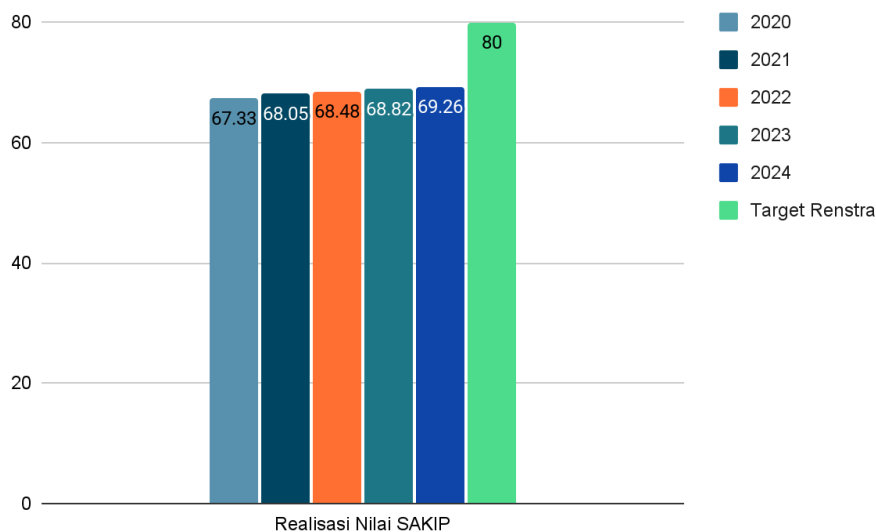
Grafik 1.3. *Tren Capaian Indikator Pelaksanaan RB BKN 2020-2024*  
Sumber: Laporan Kinerja BKN, 2024

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 sehingga dalam tahun berjalan masih banyak penyesuaian untuk memastikan target yang dihasilkan dapat tercapai;
- b. Kurangnya kolaborasi antar unit kerja pengampu RB Tematik, sehingga pengumpulan data bukti dukung belum optimal;
- c. Kurangnya pemahaman tim reformasi birokrasi pada unit/satuan kerja dalam menyusun rencana aksi RB sehingga pelaksanaan rencana aksi belum optimal;
- d. Partisipasi unit/satuan kerja dalam monitoring dan evaluasi atas rencana aksi RB masih belum optimal; serta
- e. kurang optimalnya pendampingan pelaksanaan rencana aksi dan monitoring serta evaluasi atas rencana aksi reformasi birokrasi karena hanya dilakukan secara online terutama pada kantor regional.

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 1.4. Tren Capaian Indikator Skor Atas Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja BKN Tahun 2020-2024*  
Sumber: Laporan Kinerja BKN, 2024

Skor atas Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja BKN yang hanya naik sebesar 0,44 dari tahun sebelumnya dari 68,82 menjadi 69,26 sesuai dengan Surat Deputy Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas dan Pengawasan Nomor B/601/AA.05/2024 tanggal 19 Desember 2024 tentang Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) Tahun 2024. Adapun kendala tersebut, di antaranya:

- a. Sebagian indikator kinerja utama yang tercantum dalam dokumen perencanaan kinerja belum sepenuhnya memenuhi prinsip-prinsip kriteria SMART
- b. Pemahaman pegawai yang belum sepenuhnya merata mengenai konsep kinerja
- c. Implementasi pemberian reward and punishment belum sepenuhnya pada pengukuran kinerja di BKN
- d. Laporan kinerja pada unit kerja belum sepenuhnya seragam dan mengungkapkan informasi tentang pencapaian kinerja yang dibutuhkan
- e. Hasil reuiu atas penyusunan laporan kinerja tahun sebelumnya pada tingkat unit kerja belum optimal menghasilkan perbaikan signiûkan atas laporan kinerja
- f. Evaluasi internal belum sepenuhnya berdampak signiûkan pada perbaikan implementasi SAKIP khususnya pada perbaikan perencanaan, pengukuran dan pelaporan yang sifatnya fundamental.

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.

1.1.2 Capaian Kinerja Lainnya

a. Pemetaan/Penilaian Kompetensi ASN

1. Pemetaan/Penilaian Kompetensi ASN

Kegiatan pemetaan/penilaian kompetensi ASN merupakan kegiatan prioritas bidang aparatur negara yang diselenggarakan dalam rangka penyusunan *Talent Pool* JPT dan Administrator yang merupakan salah satu wujud nyata untuk membantu instansi pemerintah menerapkan manajemen ASN berbasis sistem merit. Dalam mewujudkan tugas tersebut, Badan Kepegawaian Negara membina dan menyelenggarakan penilaian kompetensi dengan mengacu pada Peraturan Menteri PAN RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN dan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN. Tindak lanjut dari dari pelaksanaan peraturan tersebut, BKN menerbitkan Surat Sekretaris Utama BKN Nomor: I 26-30/V 127-5/99 perihal Pelaksanaan Penilaian Potensi dan Kompetensi bagi Jabatan Pimpinan Tinggi pratama dan Administrator dalam rangka untuk penyusunan *Database Talent Pool* pada tahun anggaran 2020 sebagai awal tahun renstra 2020-2024.

**Tabel 1.4. Rekapitulasi Realisasi Pemetaan/ Penilaian Kompetensi ASN 2020-2024**

	Realisasi 2020	Realisasi 2021	Realisasi 2022	Realisasi 2023	Realisasi 2024
Jumlah pemetaan/ penilaian kompetensi ASN	944 peserta	1.725 peserta	22.356 peserta	96.760 peserta	70.907 peserta

Pemetaan dengan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) untuk melihat kompetensi manajerial, *sosiokultural*, dan literasi digital individu PNS pada Kementerian/Lembaga Non Kementerian. Tujuan diselenggarakannya pemetaan/penilaian potensi dan kompetensi ini adalah untuk menyusun profil



kompetensi ASN pada masing-masing instansi dan profil kompetensi secara nasional. Hasil penilaian kompetensi ini akan terintegrasi dengan Sistem Informasi ASN (SIASN), sehingga dapat dimanfaatkan oleh berbagai pihak yang berkepentingan dalam pengelolaan manajemen ASN, seperti untuk bahan penyusunan kebutuhan, pola karir, rotasi/mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, dan lain sebagainya.

Capaian kegiatan pemetaan/penilaian kompetensi ASN pada tahun 2020 adalah 944 PNS, sejumlah 1.725 PNS pada tahun 2021, 22.356 PNS pada tahun 2022, 96.760 pada tahun 2023 dan sebanyak 70.907 PNS pada tahun 2024.

## 2. Penyusunan Instrumen Pemetaan Kompetensi

Pada tahun 2022 Prioritas Nasional Penyusunan Instrumen Pemetaan Kompetensi bertujuan untuk pengembangan instrumen penilaian kompetensi manajerial, sosiokultural, literasi digital dan *emerging skills (Future Skills)* dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas. Disamping pengembangan instrumen, pada 2022 juga dilakukan pengembangan aplikasi penilaian kompetensi berbasis komputer (*Computer Assisted Competency Test*) atau yang dikenal dengan CACT BKN. Selanjutnya Instrumen Pemetaan/Penilaian Kompetensi tersebut digunakan untuk penyelenggaraan pemetaan/penilaian kompetensi ASN pada Instansi Pusat yang dilaksanakan pada bulan Oktober sampai Desember 2022 dengan peserta Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional Madya ke bawah.

Pengembangan instrumen juga dilakukan pada tahun 2024 dengan fokus pengembangan pada alat ukur dengan target asesi adalah pejabat pimpinan tinggi. Hal ini dilakukan untuk menindaklanjuti Instruksi Presiden RI Nomor 3 tahun 2015 tentang Percepatan Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi pada Kementerian/Lembaga. Instruksi ini dikeluarkan untuk menghindari terjadinya kekosongan jabatan yang dapat mengganggu kinerja serta pelayanan publik dalam rangka mendukung penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Inovasi yang dilakukan adalah membangun *Virtual Assessment Center (AC)* yang dimulai dengan kegiatan Penyusunan Simulasi *Assessment Center* berbasis *Artificial Intelligence* yang dalam pelaksanaan penilaian kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dilakukan secara daring dengan menggunakan teknologi *Natural Language Processing (NLP)*, *Artificial Intelligence (AI)*, dan *Machine Learning*.

3. Akreditasi Lembaga Penyelenggara Penilaian Potensi dan Kompetensi

Salah satu wujud dari pembinaan penilaian potensi dan kompetensi ASN adalah akreditasi lembaga penyelenggara penilaian potensi dan kompetensi ASN. Dengan akreditasi lembaga, diharapkan semakin banyaknya lembaga penyelenggara penilaian kompetensi yang telah terakreditasi dan terstandar, dapat mendorong percepatan pemenuhan *database talent* untuk *talent pool* ASN nasional. Badan Kepegawaian Negara juga melakukan pembinaan dan pendampingan kepada instansi yang akan membangun unit penyelenggara penilaian potensi dan kompetensi serta instansi yang sudah memiliki unit penyelenggara penilaian potensi dan kompetensi untuk menuju pada pemenuhan standar akreditasi.

**Tabel 1.5. Rekapitulasi Realisasi Akreditasi Lembaga Penyelenggara Penilaian Potensi dan kompetensi**

	Realisasi 2020	Realisasi 2021	Realisasi 2022	Realisasi 2023	Realisasi 2024
Jumlah lembaga terakreditasi	9	24	12	12	20

Pada tahun 2020 terdapat 9 lembaga penyelenggara penilaian kompetensi yang telah diakreditasi, pada tahun 2021 terdapat 24 lembaga yang telah terakreditasi, pada tahun 2022 terdapat 12 lembaga terakreditasi, pada tahun 2023 terdapat 12 lembaga terakreditasi dan 20 lembaga pada tahun 2024 yang telah terakreditasi.

4. Pemutakhiran Database Talent dalam SIASN

**Tabel 1.6. Rekapitulasi Realisasi Pemutakhiran Database Talent dalam SIASN**

	Realisasi 2021	Realisasi 2022	Realisasi 2023	Realisasi 2024
Pemutakhiran Database Talent dalam SIASN	13.579	1.375	22.353	120.557

Kegiatan pembangunan database talent merupakan bentuk dari tindak lanjut kegiatan penyelenggaraan pemetaan/penilaian potensi dan kompetensi

ASN. Profil kompetensi ASN yang didapatkan dari hasil pemetaan/penilaian potensi dan kompetensi ASN akan dimasukkan ke dalam database yang akan terintegrasi dengan Sistem informasi ASN yang dibangun oleh Badan kepegawaian Negara.

Kegiatan pemutakhiran database talent bertujuan untuk pemutakhiran data profil kompetensi dalam SI ASN. Dengan adanya pemutakhiran data profil kompetensi, diharapkan seluruh instansi dan individu dapat dengan mudah mengakses profil kompetensi masing-masing pegawainya. Pada tahun 2021, sumber data capaian adalah data kompetensi dari tahun 2015 hingga 2020 dengan capaian 13.579 data. Tahun 2022 sampai 2024 adalah data penilaian kompetensi dengan metode assessment media *computer assisted competency test* (CACT) dengan capaian pada tahun 2022 adalah 1.375 data, pada 2023 capaian 22.353 data, dan capaian pada 2024 adalah 120.557 data.

a. Pengadaan Calon Aparatur Sipil Negara

1. Pengadaan Seleksi CASN

Pada tahun 2020, BKN menyelenggarakan pelaksanaan seleksi nasional CPNS Tahun 2019 bagi 521 instansi yang membuka *lowongan* dengan jumlah formasi sebanyak 150.371 formasi yang diperebutkan oleh 4.197.218 pelamar. Dalam rangka terlaksananya pelaksanaan seleksi CPNS, BKN telah menyiapkan seluruh perangkat dan instrumen yang lengkap untuk memastikan infrastruktur yang dibutuhkan tersedia dengan baik di 446 titik lokasi ujian yang tersebar dari Sabang hingga Merauke.

Proses seleksi CPNS formasi tahun 2019 di tengah era pandemi covid 19 telah berjalan dengan lancar dan selesai dilaksanakan dengan *hasil* yang baik dan tidak ditemukan klaster penyebaran virus covid 19 yang baru. Hal tersebut terkait dengan tindakan dan upaya yang telah dilakukan oleh BKN dalam mengimplementasikan prosedur dan protokol kesehatan pencegahan di era pandemi. BKN kembali memfasilitasi seleksi CASN di tahun 2021 hingga 2024 dengan total formasi CASN yang dibuka selama empat tahun sebanyak 2.595.732 formasi sebagaimana data terlampir pada tabel dibawah.

**Tabel 1.7. Data Fasilitasi Pelaksanaan Seleksi CASN Tahun 2020 - 2024**

Tahun	Jumlah Formasi			Jumlah Instansi		
	CPNS	PPPK (Non Guru)	PPPK (Guru)	CPNS	PPPK (Non Guru)	PPPK (Guru)
2020	150.315	-	-	521	-	-
2021	126.741	26.071	506.252	491	245	507
2022	-	88.378	-	-	491	-
2023	28.834	242.544	295.788	-	572	
2024	248.993	1.029.283		542	-	-

2. Penyiapan Kebijakan Teknis, Pengelolaan Teknologi Informasi dan Fasilitasi (Sistem Seleksi Berbasis CAT)

BKN mendapatkan program prioritas nasional untuk mengembangkan sistem seleksi pada tahun 2021. BKN bekerjasama dengan ITB untuk meningkatkan aplikasi CAT dalam memberikan fasilitasi seleksi, seperti:

- Pengembangan modul registrasi pemberian PIN dengan verifikasi wajah (*face recognition*);
- Pengembangan aplikasi CAT *full online*;
- Pengembangan aplikasi sertifikat dan *verificator* keaslian sertifikat;
- Peningkatan/eskalasi sistem *cluster server* dan *master slave database* pada server CAT;
- *Audit Security Assessment* Sistem CAT oleh BSSN dan BPPT;
- Pembangunan Sistem Seleksi Terintegrasi.

3. Revitalisasi Sistem Rekrutmen ASN (SSCASN)

Pada tahun 2023, BKN mendapatkan amanat untuk melakukan Revitalisasi Sistem Rekrutmen ASN yang dilakukan untuk *entry level* dengan target satu sistem. Sistem yang dimaksud adalah sistem seleksi yang dapat dilaksanakan secara fleksibel dari segi waktu pelaksanaan. Sistem seleksi yang dimaksud bukan hanya alat tetapi juga metode atau mekanisme yang perlu dilakukan untuk mengganti seleksi SKD yang masif dan serentak menjadi bertahap.

Adapun dengan pelaksanaan kegiatan Revitalisasi Sistem Rekrutmen diharapkan untuk kedepannya nanti dapat dimanfaatkan sebagai :

- Pembangunan portal informasi lowongan kerja CASN;
- Media informasi bagi pencari lowongan kerja untuk CASN
- Menyediakan informasi terpusat khususnya mengenai informasi lowongan seluruh instansi
- Menyediakan informasi detail mengenai ketersediaan jumlah formasi jabatan, uraian jabatan, dan besaran tunjangan kinerja/TPP

Pembangunan Aplikasi Portal Informasi Lowongan Kerja CASN-entry level telah selesai di akhir bulan September 2023, dan mulai diterapkan pada portal pendaftaran untuk seleksi CASN formasi Tahun 2023 yang telah dibuka pendaftarannya pada tanggal 20 September 2023.

Permasalahan yang dialami selama pembangunan portal diantaranya adalah kendala teknis dimana terdapat data-data yang belum ter-update. Tindak lanjut yang akan dilakukan terkait atas permasalahan tersebut adalah: 1) Penguatan arsitektur dan infrastruktur untuk aplikasi, 2) Peningkatan keamanan misalnya dengan dilakukan ITSA (*patching*) secara berkala untuk menutup adanya celah, 3) Memperluas lingkup portal, dengan menambahkan informasi yang belum ditampilkan sebelumnya.

#### b. Data ASN Terintegrasi

##### 1. Upaya untuk Mewujudkan Satu Data ASN

Badan Kepegawaian Negara (BKN) sebagai Lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melakukan pembinaan dan penyelenggaraan manajemen ASN secara nasional, berupaya mewujudkan Satu Data Bidang ASN dengan menetapkan tata kelola data ASN di dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 13 Tahun 2022 tentang Satu Data Bidang Aparatur Sipil Negara. Satu Data Bidang ASN bertujuan untuk menciptakan data ASN yang berkualitas, akurat, dan terpadu, sehingga dapat mendukung, (1) Pengambilan keputusan/rekomendasi kebijakan berbasis data (*data-driven policy making*); (2) Implementasi aplikasi umum kepegawaian untuk kolaborasi data; (3) mewujudkan *Open Data Government* untuk mendukung hak masyarakat dalam mendapatkan informasi; (4) Transformasi layanan kepegawaian ASN; (5) *Service Level Agreement* dalam rangka penyederhanaan layanan kepegawaian ASN; dan (6) Percepatan/otomasi layanan kepegawaian ASN.

Penyebarluasan data ASN dilaksanakan melalui Portal Satu Data. Portal Satu Data merupakan media pengelolaan dan media bagi pakai Data yang dapat

diakses melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Portal Satu Data ini dimanfaatkan Instansi Pemerintah sebagai bahan ajar dan referensi resmi terkait dengan data kepegawaian nasional. Adapun data yang dapat diakses oleh Instansi Pemerintah maupun ASN pada Portal Satu Data ASN diantaranya Statistik data ASN, Prediksi pensiun jenis BUP dalam 5 tahun ke depan, data rasio penduduk vs ASN, data kompetensi teknis ASN, data kompetensi manajerial ASN, data *job person match* manajerial & sosiokultural ASN, data *digital talent: advanced* dan *basic*, dan data prediksi kenaikan pangkat dalam lima tahun ke depan.

## 2. Pemutakhiran Data ASN

Badan Kepegawaian Negara berupaya dalam meningkatkan kualitas dan keakuratan data yang dimiliki oleh instansi pemerintah melalui kolaborasi kegiatan pemadanan data. Kegiatan pemadanan data ini umumnya diselenggarakan dalam rangka mendukung program strategis pemerintah, seperti validasi data penerima manfaat program bantuan dari berbagai instansi pemerintah hingga perbaikan data tenaga kesehatan di seluruh daerah di Indonesia.

Menindaklanjuti beberapa permasalahan data ASN seperti data tidak lengkap, tidak akurat, tidak sesuai kondisi terkini, dan data hilang, diselenggarakan kegiatan pemutakhiran data kepegawaian ASN oleh Instansi, BKN Pusat, dan Kantor Regional BKN sehingga dapat mencapai peningkatan kualitas data ASN terintegrasi. Pemutakhiran data ASN bertujuan untuk menjamin ketersediaan data yang valid dalam rangka memberikan dukungan dalam penyelenggaraan layanan kepegawaian.

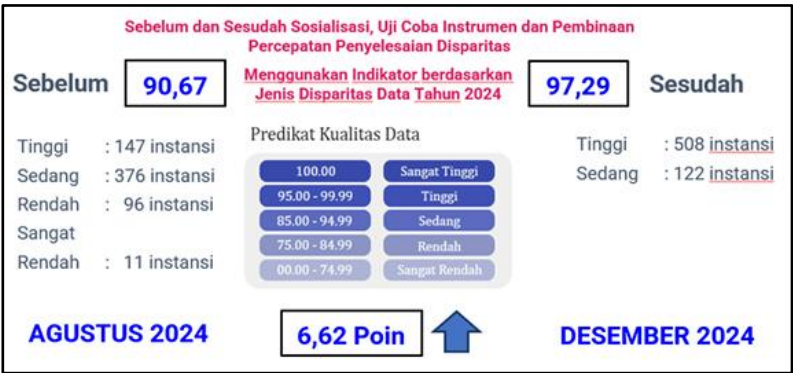
Pada tahun 2022 BKN melaksanakan kegiatan Pemutakhiran Data Mandiri (PDM) dengan tujuan untuk menjamin ketersediaan data yang akurat dan terkini dalam mendukung percepatan implementasi SIASN pada 3 (tiga) layanan kepegawaian prioritas, yaitu Layanan Pindah Instansi, Layanan Kenaikan Pangkat, dan Layanan Penetapan Pensiun. Data yang dimutakhirkan secara mandiri oleh individu ASN yang bersangkutan pada periode ini adalah 1) Data Personal; 2) Riwayat Jabatan; 3) Riwayat Pendidikan dan diklat/kursus; 4) Riwayat SKP; 5) Riwayat Penghargaan (tanda jasa); 6) Riwayat Pangkat dan Golongan Ruang; 7) Riwayat Keluarga; 8) Riwayat Peninjauan Masa Kerja; 9) Riwayat Pindah Instansi; 10) Riwayat CLTN; 11) Riwayat CPNS/PNS; dan 12) Riwayat Organisasi. Data yang sudah dimutakhirkan secara mandiri kemudian diverifikasi oleh BKN dan instansi dengan pembagian kewenangan masing-masing.

Capaian progress penyelesaian anomali data, verifikasi, dan persetujuan PDM kewenangan instansi secara nasional mencapai 97,17% (90.636.958 data) dan kewenangan BKN tercapai 99,71% (11.587.503 data) pada akhir tahun 2022. Pelaksanaan pemutakhiran data terus ditindaklanjuti secara berkala hingga tahun 2024.

3. Pengukuran Kualitas Data dan Penyelesaian Disparitas Data

Pengukuran Kualitas Data dan Penyelesaian Disparitas Data ASN merupakan upaya untuk mendukung peningkatan kualitas data dan mempercepat tindak lanjut penyelesaian disparitas data kepegawaian ASN. Kegiatan ini salah satunya dilakukan dengan menyusun regulasi teknis tentang tata kelola pengolahan data terkait Penilaian Kualitas Data ASN. Regulasi ini disusun sebagai petunjuk teknis bagi instansi dalam mengukur kualitas data pegawai ASN dan menjamin kualitas data yang dihasilkan telah memenuhi prinsip Satu Data Indonesia.

Kemudian diselenggarakan rekonsiliasi dan uji coba instrumen pengukuran kualitas data untuk mewujudkan layanan data dan informasi ASN yang terintegrasi, akurat dan terkini. Uji coba dilakukan sebagai evaluasi terhadap instrumen yang telah disusun, sehingga dapat diimplementasikan dengan optimal di seluruh Instansi Pemerintah. Setelah dilakukan kegiatan Rekonsiliasi dan Uji Coba Instrumen Pengukuran Tingkat Kualitas Data, terdapat peningkatan indeks kualitas data sebesar 6,62 poin dan ada 172 dari 630 instansi yang dengan Indeks Kualitas Data berpredikat Tinggi.



Gambar 1.2. Peningkatan Indeks Kualitas Data Sebelum dan Sesudah Uji Coba Instrumen Pengukuran Kualitas Data ASN

c. Pengawasan dan Pengendalian Manajemen ASN

1. Kebijakan Teknis Kepegawaian dan Pengendalian dan Moralitas ASN

Pada tahun 2021, Badan Kepegawaian Negara melalui Kedeputian Pengawasan dan Pengendalian menyusun Rancangan Peraturan Badan Kepegawaian Negara tentang Pedoman dan Tata Cara Pelaksanaan Pengukuran

Integritas dan Moralitas dalam Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil. Rancangan aturan tersebut salah satu yang dibutuhkan di dalam rancangan regulasi yang sedang disusun adalah instrumen penilaian. Karena itu dibutuhkan penyusunan instrumen penilaian yang terdiri dari 150 soal yang menggambarkan integritas individu dan 100 soal yang menggambarkan moralitas individu.

Dalam melakukan penyusunan soal kemudian dilakukan uji validitas instrumen di tiga titik lokasi, yaitu Kantor Regional VII BKN Pekanbaru, Pemerintah Kabupaten Bandung Barat dan Pemerintah Kota Tangerang Selatan. Uji tersebut dilakukan dengan sebuah aplikasi dimana soal-soal akan diisi setiap dua tahun sekali bagi seluruh PNS di Indonesia.

## 2. Pengawasan dan Pengendalian Integritas dan Moralitas

Dalam rangka penyediaan data integritas dan moralitas PNS dalam pengembangan karier PNS, BKN berkolaborasi dengan unit internal BKN dan instansi-instansi terkait. Kolaborasi tersebut bertujuan agar data-data terkait yang dibutuhkan dalam pengembangan karier PNS dapat diintegrasikan dengan BKN, terutama dalam hal kebutuhan bukti perilaku dalam pengembangan karier PNS. Kolaborasi tersebut antara lain meliputi:

### a) Internal BKN

- 1) Penyediaan data disiplin PNS;
- 2) Penyediaan data PNS yang melanggar netralitas pada Pilkada Serentak Tahun 2020 s.d 2022

### b) Eksternal BKN

- 1) BNN dalam rangka penyediaan data PNS yang terlibat Narkoba;
- 2) BNPT dalam rangka penyediaan data PNS yang terlibat Radikalisme;
- 3) KPK dalam rangka penyediaan data PNS yang terlibat Tindak Pidana Korupsi dan data LHKPN;
- 4) BIN dalam rangka penyediaan data Intelijen;
- 5) MenpanRB dalam rangka penyediaan data LHKASN; dan
- 6) PPATK dalam rangka penyediaan data Transaksi Keuangan.

Kolaborasi dengan unit terkait, menghasilkan sebuah database integritas dan moralitas PNS yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengembangan karier PNS oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Data tersebut dijamin kerahasiaannya dan hanya dapat diakses oleh Kepala BKN dan Deputi Bidang Pengawasan dan Pengendalian melalui Aplikasi Integritas dan Moralitas yang telah dibangun BKN.



### 3. Penegakan Disiplin terhadap ASN yang Melakukan Pelanggaran Netralitas

Penegakan disiplin terhadap ASN yang melakukan pelanggaran netralitas dilakukan oleh BKN dan berkolaborasi bersama Kantor Regional BKN untuk mendorong PPK (Pejabat Pembina Kepegawaian)/PyB (Pejabat yang Berwenang) agar segera menindaklanjuti rekomendasi yang telah diberikan terhadap ASN yang terbukti melanggar. Berdasarkan data Satgas Pengawasan Netralitas Pegawai ASN, sampai akhir tahun 2023 terdapat 1.203 ASN yang diduga melanggar netralitas ASN dan telah diberikan rekomendasi oleh KASN kepada masing-masing PPK/PyB untuk dijatuhi sanksi.

Terhadap seluruh ASN yang diduga melakukan pelanggaran tersebut, 1.023 ASN aktif yang telah diperiksa dan terbukti melanggar dijatuhi sanksi sesuai dengan jenis pelanggarannya. Di sisi lain, Satgas menemukan 33 ASN telah pensiun, diberhentikan atas permintaannya sendiri (PDH APS), dan diberhentikan dengan hormat tidak atas permintaan sendiri (PDH TAPS). Adapun 62 ASN dinyatakan tidak terbukti dan 56 lainnya belum ditindaklanjuti oleh PPK. Terhadap 56 ASN yang belum ditindaklanjuti tersebut BKN telah memblokir data administrasi kepegawaian ASN tersebut dan selanjutnya bersama Kantor Regional BKN akan terus melakukan pengawasan dan pengendalian untuk mendorong penegakan disiplin netralitas ASN.

### 4. Penilaian Sistem Merit

Program Prioritas Nasional ini dilakukan untuk mendukung penilaian penerapan sistem merit di instansi pemerintah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang dimaksud dengan sistem merit yaitu penyelenggaraan manajemen ASN berdasarkan prinsip meritokrasi. Prinsip meritokrasi itu sendiri merupakan pengelolaan SDM yang berdasarkan kompetensi, kinerja, dan integritas. Penerapan prinsip ini dilakukan secara adil dan wajar tanpa memandang latar belakang suku, ras, agama, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi berkebutuhan khusus.

Penilaian penerapan sistem merit tahun 2024 bertujuan untuk melengkapi gambaran mengenai progres penerapan sistem merit secara kumulatif selama lima tahun terakhir, baik di level nasional maupun di level masing-masing instansi pemerintah yang menjadi objek penilaian. Informasi yang diperoleh dari hasil penilaian penerapan sistem merit di tahun 2024 diharapkan dapat menjadi bahan untuk penyusunan kebijakan di bidang aparatur pada periode pembangunan 5 (lima) tahun berikutnya setelah tahun 2024. Sampai dengan akhir tahun 2024, terdapat 94 lembaga (20,19%) dari

target 467 lembaga telah dilakukan penilaian sistem merit. Kendala yang dihadapi dalam mencapai target ini adalah karena adanya masa transisi KASN ke BKN yang menyebabkan program penilaian sistem merit sempat terhenti selama beberapa bulan, sehingga target capaian program ini belum terpenuhi.

#### 5. Pengawasan Nilai Dasar Kode Etik dan Kode Perilaku

Program prioritas ini dilakukan untuk mendukung Pengawasan terhadap Nilai Dasar, Kode Etik, dan Kode Perilaku Pegawai ASN yang merupakan bagian penting dalam upaya menciptakan birokrasi yang berintegritas, profesional, dan bebas dari penyalahgunaan wewenang. Proses ini bertujuan memastikan bahwa setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) mematuhi norma-norma yang ditetapkan, menjaga martabat profesi, serta memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Melalui pengawasan yang efektif, pelanggaran terhadap etika kerja dan perilaku dapat diminimalisir, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan berorientasi pada kepentingan publik.

#### 6. Pengawasan Netralitas Pegawai ASN dalam Penyelenggaraan Pemilu dan Pemilihan Serentak Tahun 2024

Program prioritas ini menjadi bagian dari agenda strategis BKN dalam mendukung penyelenggaraan Pemilu dan Pemilihan Serentak pada tahun 2024. Tujuan dari program ini adalah memastikan ASN mematuhi asas netral sebagaimana yang telah diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil agar tercipta pemerintahan yang profesional, berintegritas, dan bebas dari intervensi politik. Sampai dengan akhir tahun 2024, kegiatan tersebut telah tercapai sebesar 100%.

#### 7. Penanganan dan Penyelesaian Pelanggaran Netralitas Pegawai ASN dalam Penyelenggaraan Pemilu dan Pemilihan Serentak Tahun 2024

Program prioritas ini dilakukan untuk mendukung Penyelenggaraan Pemilu dan Pemilihan Serentak Tahun 2024 dengan melakukan pengawasan perilaku ASN, penanganan laporan pelanggaran, serta penegakan sanksi secara cepat dan tepat sesuai regulasi. Program ini diharapkan dapat mencegah pelanggaran netralitas, meningkatkan kesadaran ASN, dan menjaga kepercayaan publik terhadap integritas proses demokrasi di Indonesia melalui mekanisme pelaporan yang transparan dan kolaborasi dengan instansi terkait. Badan Kepegawaian Negara telah menangani dan menyelesaikan pelanggaran netralitas ASN dengan menyelesaikan sebanyak 456 Laporan, dengan catatan satu (1) laporan Belum Dikerjakan Bawaslu dan 61 Laporan Ditolak Bawaslu.

d. Sistem Informasi ASN Terintegrasi

Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) Terintegrasi merupakan pondasi utama dalam transformasi tata kelola manajemen ASN yang berbasis data, digital, dan berkelanjutan. SIASN Terintegrasi tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu administratif, tetapi telah menjadi *epicentrum* utama yang mengkonsolidasikan seluruh proses dalam *life cycle* manajemen ASN, mulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengangkatan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, mutasi, promosi, hingga pensiun.

Tahun 2020 menjadi momentum awal transformasi SIASN yang sebelumnya disebut Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK). Pada tahun yang sama, BKN melakukan pengintegrasian SIASN dan SIMPEG Instansi K/L/D melalui *web services* terhadap 99 Instansi (dengan level maturitas SIMPEG berpredikat baik dan sangat baik) atau realisasi target mencapai 82 persen instansi dengan persentase capaian kinerja sebesar 96 persen (LKJ BKN, 2020)

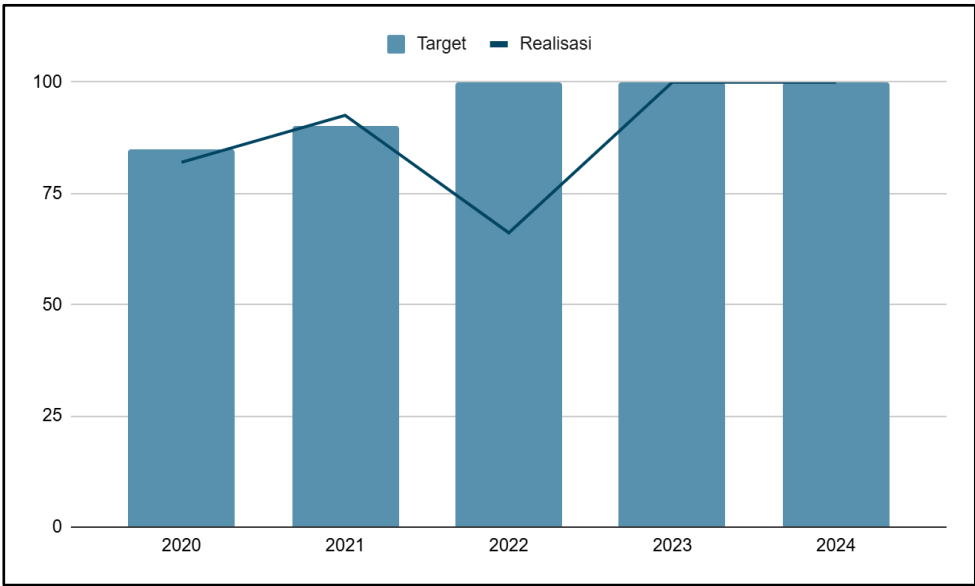
Selanjutnya, pada tahun 2021 dilakukan integrasi SIASN dengan Sistem Informasi Kepegawaian Nasional (SIMPEGNAS) yaitu sistem aplikasi pengelolaan data ASN berbagi pakai untuk seluruh Instansi Pemerintah Pusat dan Instansi Pemerintah Daerah. Sistem ini dapat diaplikasikan oleh Instansi K/L/D yang belum memiliki SIMPEG dan/atau instansi yang memiliki SIMPEG namun level maturitasnya belum mencapai predikat “Baik”. Hal tersebut menjadi bagian dalam strategi percepatan yang dilakukan BKN sehingga memperoleh realisasi target sebesar 92,56 persen instansi (meningkat 10,56 persen dari tahun sebelumnya) dengan persentase capaian kinerja sebesar 102,84 persen.

Berbeda dengan tahun 2020 dan 2021, Integrasi SIASN dengan SIMPEG Instansi pada tahun tersebut hanya menyasar pada instansi dengan level maturitas “baik” dan “sangat baik” atau sebanyak 192 Instansi. Sedangkan, pada tahun 2022 BKN memperluas sasaran menjadi 626 instansi termasuk Daerah Otonomi Baru (ODB) hasil pemekaran Provinsi Papua dan Papua Barat. Pada tahun tersebut, realisasi berdasarkan target instansi hanya mencapai 414 instansi atau 66,13 persen dari rencana target sebesar 95 persen.

Untuk mencapai target 100 persen pada tahun 2024, strategi percepatan terus dilakukan oleh BKN. Salah satunya, BKN melalui Deputi Bidang Sistem Informasi Kepegawaian menerbitkan Surat Deputi Nomor 9247/B-SI.01.01/SD/E/2023 kepada seluruh instansi yang bertujuan untuk menghimbau instansi agar segera menindaklanjuti proses teknis integrasi

sistem kepegawaiannya dengan SIASN hingga batas waktu 31 Oktober 2023. Setiap instansi yang belum menyelesaikan integrasi dengan *Web Service* melebihi batas waktu tersebut, akan dialihkan untuk menggunakan Aplikasi SIMPEGNAS agar dapat terintegrasi secara langsung dengan SIASN. Dengan strategi tersebut, realisasi integrasi SIASN pada tahun 2023 mencapai 100 persen, dengan rincian 359 instansi telah memiliki domain SIMPEGNAS dan 267 instansi sudah melakukan integrasi SIMPEG dengan SIASN melalui *Web Service* secara 2 (dua) arah.

Adapun trend capaian kinerja integrasi SIASN berdasarkan instansi dalam periode 2020-2024 sebagai berikut:



Grafik 1.5. *Tren Capaian Kinerja Integrasi SIASN Tahun 2020-2024*

e. Penyederhanaan Proses Bisnis Layanan Kepegawaian

Inovasi besar dalam langkah reformasi dan transformasi Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah upaya penyederhanaan proses bisnis terkait pelayanan kepegawaian. Tindakan tersebut mencerminkan keseriusan BKN dalam meningkatkan mutu pelayanan yang efektif dan efisien. Proses penyederhanaan bisnis layanan kepegawaian ini terfokus pada lima jenis layanan, yakni Penetapan Pertek Pensiun, Penetapan Pertek Kenaikan Pangkat, Penetapan Pertek Pindah Instansi, Penyederhanaan Proses Bisnis CLTN (Cuti Diluar Tanggungan Negara) Pegawai serta Perbaikan Nama dan Elemen Nomor Induk Pegawai (NIP).

Penetapan Pertek Pensiun PNS dan Janda/Duda yang sebelumnya dilaksanakan dengan 7 tahap kegiatan dan membutuhkan waktu 5 hari untuk penyelesaian, disederhanakan menjadi 2 tahap dengan 1 hari penyelesaian (One day service). Selanjutnya Penetapan Pertek Kenaikan Pangkat yang sebelumnya

melalui 8 tahap kegiatan disederhanakan menjadi 2 tahap. Adapun 9 untuk Penetapan Pertek Pindah Instansi yang sebelumnya membutuhkan 14 tahapan kegiatan disederhanakan menjadi 2 tahap. Sedangkan untuk Perbaikan Nama, Elemen NIP yang sebelumnya melalui 8 tahap kegiatan disederhanakan menjadi 3 tahap kegiatan.

Implementasi penyederhanaan proses bisnis layanan kepegawaian BKN telah dimulai sejak ditetapkannya Keputusan Deputy Bidang Mutasi Kepegawaian Nomor 03 Tahun 2023 tentang Penetapan POS AP dan SLA Percepatan Layanan Kepegawaian di Lingkungan Deputy Bidang Mutasi Kepegawaian. Hingga Desember tahun 2023, implementasi penyederhanaan proses bisnis pada 4 layanan kepegawaian tersebut telah berdampak kepada 839.042 ASN di seluruh Indonesia. Secara internal, dampak yang dapat diperoleh dari penyederhanaan proses bisnis layanan kepegawaian ini yaitu pelaksanaan tahapan layanan dapat dilakukan dimana saja yang mendukung implementasi *Flexible Working Arrangement* (FWA). Selain itu, BKN mampu memberi dampak efisiensi terhadap biaya operasional dibandingkan penyelenggaraan layanan kepegawaian dengan menggunakan proses bisnis sebelumnya.

Selain reformasi pada proses bisnis, transformasi layanan juga dilakukan pada 4 layanan tersebut yaitu dengan mengintegrasikan pada Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN). Dengan digitalisasi yang telah dilakukan, memberi kemudahan kepada objek layanan berupa simplifikasi syarat dokumen pendukung, adanya penghematan anggaran belanja negara dimana dengan implementasi digitalisasi seluruh layanan akan meniadakan dokumen fisik yang dicetak (paperless), efisiensi belanja perjalanan dinas yang dilakukan K/L/D ke BKN untuk mengantar dan/atau mengambil berkas usul maupun hasil penetapan pertek. Selain itu, ASN tidak perlu lagi menerima SK dalam bentuk fisik yang diserahkan ke ASN, namun ASN dapat mengunduh dokumen secara langsung pada portal MyASN

Selain itu, sebagai bentuk peningkatan layanan manajemen ASN khususnya pada layanan kepegawaian, Badan Kepegawaian Negara (BKN) merubah skema pengusulan kenaikan pangkat (KP) yang sebelumnya 2 Periode (April dan Oktober) menjadi 6 Periode (Februari, April, Juni, Agustus, Oktober, dan Desember) dalam setahun.

Adanya perubahan skema pengusulan KP tersebut memberikan kesempatan kepada PNS untuk mengusulkan KP tidak terbatas pada pengusulan April dan Oktober. Pemberlakuan dari KP dengan skema baru ini

dimulai untuk KP Februari 2024, yang seluruh layanan KP mulai dari pengusulan, penetapan Pertimbangan Teknis atau Pertek BKN, sampai dengan penerbitan Surat Keputusan (SK) dari instansi akan tersedia melalui satu sistem layanan, yaitu SI ASN BKN. Pemanfaatan layanan dalam proses kenaikan pangkat 6 periode ini berdampak pada beban kerja merata sepanjang tahun, percepatan pemenuhan hak/ penghargaan ASN, dan percepatan karir ASN.

f. Penerapan Sistem Informasi Manajemen Kinerja Terintegrasi di seluruh K/L/D

Penerapan Sistem Informasi E-Kinerja Terintegrasi pada Instansi Pilot Project ini merupakan salah satu upaya untuk mewujudkan sistem manajemen kinerja yang komprehensif di seluruh Instansi Pemerintah. Pada tahun 2020, tim piloting BKN melaksanakan pembinaan penyusunan SKP dan pendampingan instalasi aplikasi e-kinerja BKN berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013. Akan tetapi, pembinaan penerapan sistem informasi e-kinerja ASN terintegrasi pada tahun 2021 dilaksanakan berdasarkan peraturan manajemen kinerja yang terbaru yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Oleh karena itu, dalam hal setiap Instansi Pemerintah harus menerapkan sistem manajemen kinerja PNS sesuai dengan aturan tersebut, Direktorat Kinerja ASN berkomitmen untuk menyelenggarakan pembinaan dan pendampingan penerapan sistem informasi e-kinerja ASN terintegrasi. Pembinaan ini diselenggarakan dalam bentuk kegiatan Bimbingan Teknis melalui kerjasama dengan tim fasilitator kinerja dari 14 (empat belas) Kantor Regional BKN.

Jumlah target instansi yang akan dibina dalam menerapkan SMK sampai dengan terintegrasinya aplikasi penilaian kinerja adalah 204 Instansi. Akan tetapi dengan pembinaan awal ini lebih difokuskan pada perencanaan kinerja yang meliputi penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sampai dengan ditetapkan oleh atasan langsung pegawai.

Pada tahun 2022 BKN, secara khusus Direktorat Kinerja ASN, memperoleh Program Prioritas Nasional dari Bappenas dalam rangka mendukung Rencana Kerja Pemerintah pada Stabilitas Polhukhankam dan Transformasi Pelayanan Publik. Lebih rinci program yang didukung adalah Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola pada Penguatan Implementasi Manajemen ASN. Oleh karena itu, BKN ditugaskan untuk menyusun 1 (satu) Juknis/Juklak

Percepatan Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi di seluruh K/L/D. Salah satu upaya yang dilakukan oleh Direktorat Kinerja adalah dengan melakukan Penerapan Sistem Informasi E-Kinerja Terintegrasi.

Dari target 1 (satu) dokumen petunjuk teknis/petunjuk pelaksanaan percepatan penerapan Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi, pada akhir tahun 2022 telah disusun draft Surat Edaran Badan Kepegawaian Negara tentang Pemanfaatan Aplikasi E-Kinerja BKN yang didalamnya terdapat buku panduan aplikasi E-Kinerja BKN. Strategi implementasi Prioritas Nasional ini dilakukan melalui Pengembangan Sistem Informasi e-Kinerja BKN. Piloting Sistem Informasi e-Kinerja BKN sudah dimulai pada akhir tahun 2022, dan penggunaan secara masif sudah terlaksana sejak tahun 2023. Sampai dengan akhir tahun 2023, telah terdata sebanyak 593 instansi telah menggunakan Sistem Informasi e-Kinerja BKN.

g. Rekomendasi Kebijakan Penggajian

Deputi Bidang Pembinaan Manajemen Kepegawaian BKN, memiliki kegiatan penyusunan rekomendasi kebijakan sistem penggajian Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah. Kegiatan ini merupakan salah satu program Prioritas Nasional (PN) yang telah dilaksanakan oleh Direktorat Kompensasi ASN BKN pada Tahun 2024. Secara umum seluruh proses dan tahapan kegiatan telah berjalan sesuai rencana meliputi kegiatan identifikasi dan pengumpulan data, pengolahan data dan simulasi konsep penggajian yang dibantu oleh Konsultan, sampai dengan formulasi alternatif simulasi gaji. Target akhir jumlah Instansi Pemerintah yang menjadi lokus uji konsep simulasi gaji adalah sebanyak 13 Instansi terdiri dari 8 Instansi Daerah dan 5 Instansi Daerah dan menghasilkan 4 formulasi alternatif gaji yaitu: (1) Kondisi riil atau *as it is*; (2) Kondisi perbaikan atau seharusnya; (3) Kondisi perbaikan atau seharusnya ditambah penyesuaian terhadap komponen tunjangan jabatan struktural; (4) Kondisi perbaikan atau seharusnya dengan melakukan penyesuaian pada seluruh komponen tunjangan jabatan. Dari keempat Alternatif tersebut kemudian diperoleh kesepakatan antara Tim BKN, Kementerian PAN & RB, dan Kementerian Keuangan untuk memilih rekomendasi sementara yaitu Alternatif Ketiga dengan mempertimbangkan faktor utama terkait dengan kemampuan keuangan negara.

Selain itu dalam kegiatan penyusunan rekomendasi kebijakan sistem penggajian Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah ini diperkaya dengan hasil kajian Konsultan yang menghasilkan konsep simulasi gaji untuk 17 Instansi

meliputi 9 Instansi Pusat dan 8 Instansi Daerah. Ada 2 (dua) pendekatan yang dilakukan oleh Konsultan dalam melakukan kajian terhadap 17 instansi yaitu :

1. Menghitung perbandingan antara tunjangan kinerja atau tambahan penghasilan pegawai (TPP) ASN Daerah dengan perhitungan bila tunjangan kinerja atau tambahan penghasilan pegawai ASN Daerah di masing-masing instansi sampel tersebut diberikan sebesar tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan, serta komparasi terhadap 27 Kelas Jabatan di Kementerian Keuangan dibandingkan dengan 17 Kelas Jabatan di Instansi Pemerintah pada umumnya sesuai ketentuan dan regulasi.
2. Menghitung perbandingan antara penghasilan bruto ditambah tunjangan kinerja atau tambahan penghasilan pegawai ASN Daerah di masing-masing instansi sampel tersebut dengan tabel gaji yang didasarkan gaji terendah step 1 berdasarkan pada 80% Upah Minimum Provinsi DKI tahun 2024 (sebesar Rp 5.067.381,-). Kelas jabatan menggunakan pola 15 kelas jabatan untuk jabatan Pelaksana sampai dengan jabatan Administratif dan Jabatan Fungsional, dengan penambahan 4 jenjang Kelas Jabatan untuk Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT).

Temuan data anomali pada uji konsep dan simulasi gaji yaitu pegawai yang penghasilan saat ini pada saat dilakukan migrasi dan penyesuaian terhadap konsep baru berada diatas rentang tabel gaji baru, dapat dikelompokkan menjadi sebagai berikut: (1) Pegawai yang telah memiliki masa kerja golongan (MKG) cukup tinggi namun menduduki jabatan dengan Kelas Jabatan rendah; (2) adanya komponen insentif/tunjangan lain bagi Tenaga Medis atau Tenaga Kesehatan; dan (3) struktur kebijakan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) bagi pegawai di Instansi Daerah yang tidak terstandar. Terkait hal tersebut, dan sebagai upaya mitigasi risiko terhadap berbagai aspek manajemen ASN lainnya terlebih adanya restrukturisasi organisasi/kelembagaan maka Pemerintah perlu membuat opsi-opsi kebijakan guna mendukung transformasi sistem penggajian ke depan antara lain melalui: (1) Hiring Freeze (moratorium rekrutmen) yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan penataan pegawai; dan (2) Salary Freeze untuk bagi pegawai yang termasuk dalam data anomali dengan mengedepankan prinsip *hold harmless*.

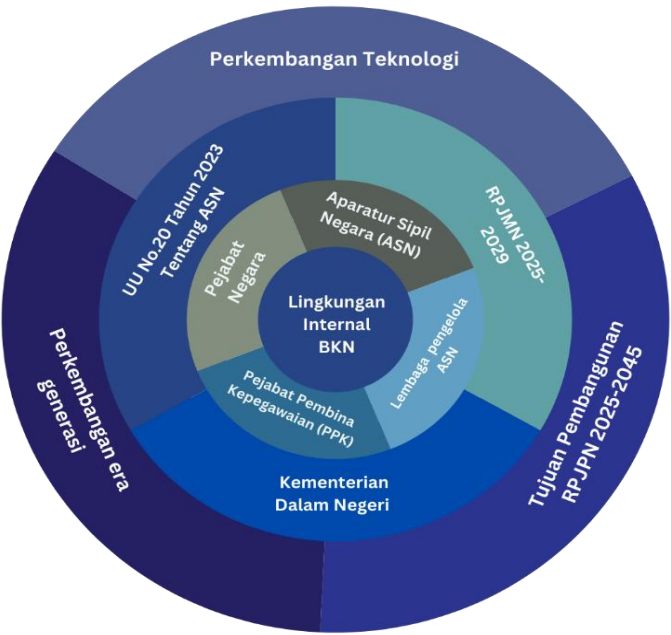
Hasil formulasi alternatif simulasi gaji yang menjadi keluaran utama dalam rekomendasi kebijakan sistem penggajian pegawai ASN ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan utama dalam merumuskan materi muatan Rancangan Peraturan Pemerintah tentang Penghargaan dan Pengakuan ASN



sebagai regulasi turunan dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang diprakarsai oleh Kementerian PAN dan RB.

1.2. Potensi dan Permasalahan

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 unsur internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi, sehingga perumusan strategi dapat dilakukan lebih tepat.



Gambar 1.3. Identifikasi Lingkungan Kinerja BKN  
Sumber: Data Olahan Peneliti, 2023

1.2.1 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.

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 sebagaimana ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 59 Tahun 2024 menjadi dokumen perencanaan jangka panjang yang menjadi acuan rencana pembangunan. Pentahapan implementasi RPJPN 2025-2045 target akhir yang akan dicapai adalah 'Mewujudkan Indonesia Emas 2045 sebagai NKRI yang bersatu, berdaulat, maju, dan berkelanjutan'. Pada Tahapan Transformasi Tata

Kelola tahap 1 periode tahun 2025-2029, targetnya adalah mencapai penguatan transformasi tata kelola Manajemen ASN. Penguatan Transformasi Tata Kelola Manajemen ASN bertujuan untuk menciptakan lingkungan kelembagaan yang memungkinkan tercapainya regulasi dan tata kelola yang berintegritas dan adaptif. 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.

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 RPJMN 2025-2029. Perkembangan penyusunannya menggambarkan bahwa RPJMN akan menyasar 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 Department 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 1.4. Kategorisasi Very High Online Service Index (OSI) 2022  
Sumber: UN DESA, 2022

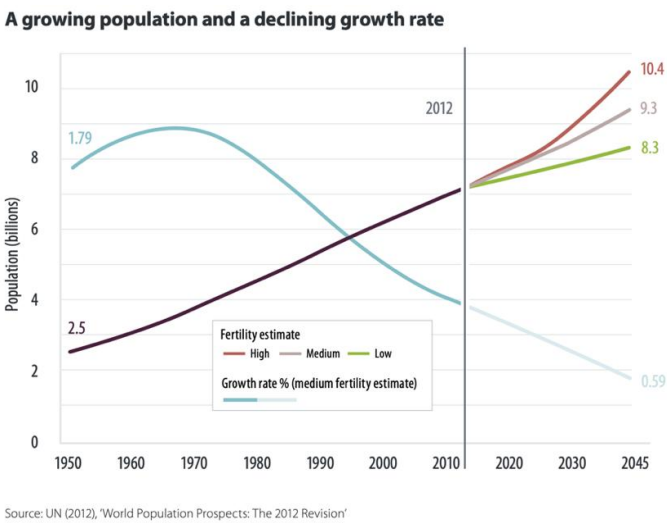
Indonesia termasuk ke dalam kategori negara dengan kategori OSI sangat tinggi bersamaan dengan infrastruktur (*Telecommunication Infrastructure Index/TII*) dan sumber daya manusia yang sangat maju dan berada pada jalur yang tepat untuk mencapai tingkat EGDI yang sangat tinggi (UN DESA, 2022). Negara-negara 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.

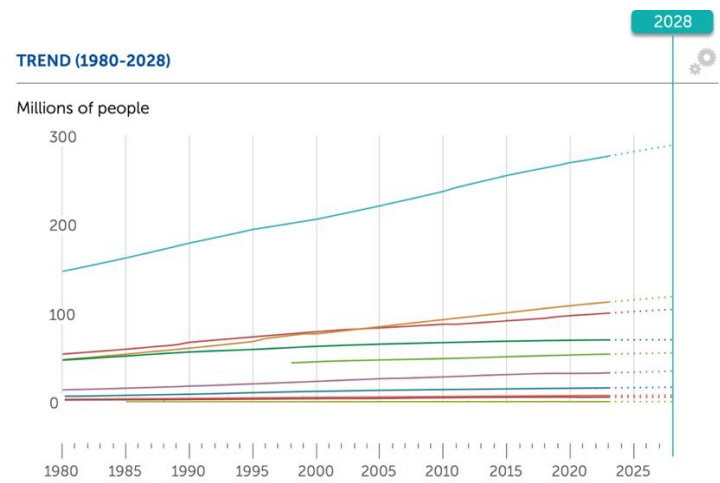
2. Ageing Society



Grafik 1.6. 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.



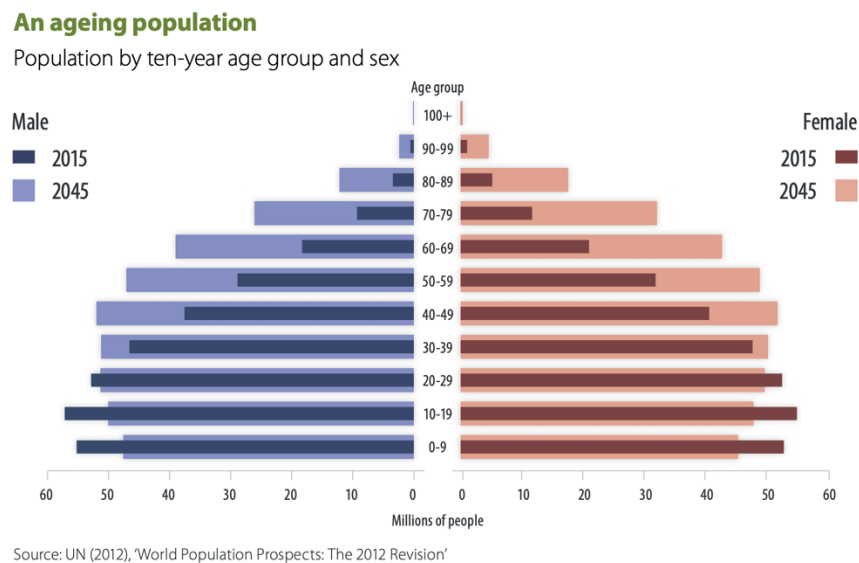
Grafik 1.7. Tren Pertumbuhan Populasi Indonesia dengan Negara ASEAN 1980-2028

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.



Grafik 1.8. 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 1.5. 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.

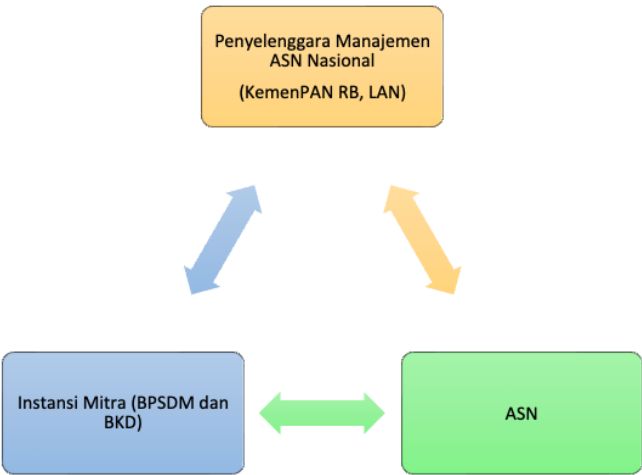
Dalam hal pelayanan, BKN diharapkan menjadi agen perubahan dan budaya “melayani” dan budaya “kinerja” sebagai bagian yang tidak terpisahkan dengan menempatkan *stakeholder* layaknya mitra strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya data dan informasi dari Pemda, BKN tidak dapat menyediakan 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 1.6. 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 pelibatan 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.

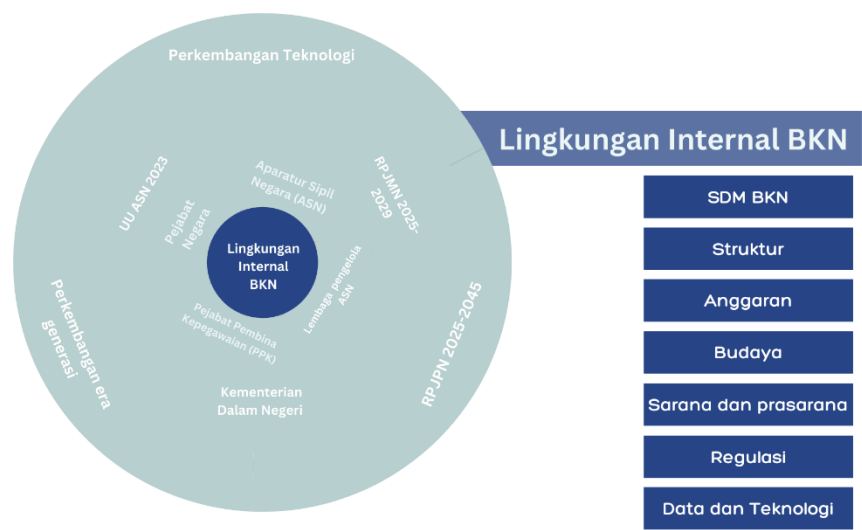
## 3. Pegawai ASN

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 adanya 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.

1.2.2 Identifikasi Permasalahan dan Kekuatan BKN



Gambar 1.7 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 2.436 pegawai (data per Maret 2025) 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 1.557 orang, jabatan struktural sebanyak 224 orang, dan pelaksana sebanyak 655 orang.

Berdasarkan penarikan data tahun 2024 terkait dengan Nilai Indeks Profesionalitas BKN, diperoleh Nilai Indeks Profesionalitas ASN di Instansi BKN sebesar 85.53, dengan rincian dimensi Kualifikasi sebesar 22.09, Kompetensi sebesar 32.41, Kinerja sebesar 26.06, dan Disiplin sebesar 4.98. Nilai Indeks Profesionalitas ASN ini termasuk dalam kategori “Tinggi”. Nilai Indeks Profesionalitas ASN tersebut menunjukkan indikasi PNS di lingkungan BKN

pada umumnya dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan cakap dan profesional.

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 1.710.523.612.000. 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. Belum semua PNS dapat memperoleh pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, perlu ada regulasi yang mengatur alokasi dana (*mandatory budget*) untuk pengembangan kompetensi ASN.

#### c. Struktur

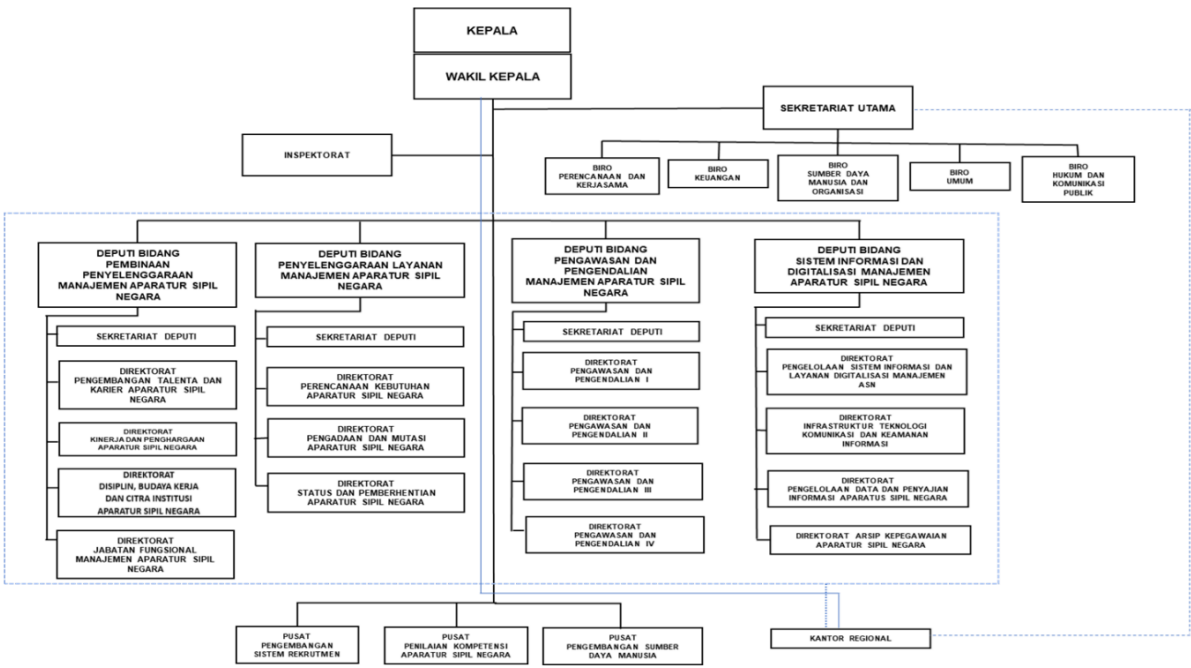
Struktur BKN terbagi menjadi BKN Pusat dan Kantor Regional. Saat ini BKN telah memiliki total 14 (empat belas) Kantor Regional yang mencakup area layanan manajemen ASN di seluruh Indonesia pada level daerah. Seiring dengan perubahan SOTK BKN, maka perlu dilakukan pengelompokan ulang ruang lingkup tugas 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* kepada instansi pemerintah dan pejabat pembina kepegawaian di daerah.



Gambar 1.8 Struktur Organisasi BKN  
Sumber: BKN RI, 2024

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 telah ditindaklanjuti dengan adanya regulasi baru tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja BKN. Adanya UU ASN terbaru menuntut BKN untuk bersikap proaktif dalam rangka mengawal penyusunan kebijakan teknis 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 Kedeputan 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% diantaranya 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 1.9 Analisis Pemetaan SWOT Badan Kepegawaian Negara (BKN)  
Sumber: Data Olahan Peneliti, 2024

1.2.3. 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 berkaitan 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% *professional 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. Mekanisme kerja *hybrid (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 atau 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 kepada Badan Kepegawaian Negara yang tertuang dalam Perpres Nomor 92 Tahun 2024 tentang 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 pengawasan penerapan 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, TUJUAN DAN SASARAN STRATEGIS BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

#### 2.1. Visi Badan Kepegawaian Negara

Dalam RPJMN Tahun 2025-2029 yang merupakan implementasi tahap pertama RPJPN Tahun 2025-2045, bidang tugas BKN berkaitan dengan agenda Transformasi Tata Kelola Manajemen ASN. Selain itu, BKN juga mendukung ketercapaian Asta Cita ke-7 yakni “Memperkuat reformasi politik, hukum, dan birokrasi, serta memperkuat pencegahan dan pemberantasan korupsi, narkoba, judi dan penyelundupan” yang tertuang di dalam RPJMN 2025-2029. Untuk itu, rumusan visi BKN mempertimbangkan agenda transformasi tersebut.

Agenda-agenda pembangunan dalam RPJMN pada dasarnya diarahkan untuk mewujudkan visi Indonesia Emas 2045 sebagai Negara Kesatuan Republik Indonesia yang Bersatu, Berdaulat, Maju, dan Berkelanjutan. Selain itu BKN juga menjadikan Visi Presiden yaitu “Bersama Indonesia Maju Menuju Indonesia Emas 2045” sebagai salah satu dasar dirumuskannya visi misi BKN tahun 2025-2029.

Berpijak pada pertimbangan-pertimbangan tersebut dan analisis lingkungan strategis BKN yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, maka 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 membedakan 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 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 penggerak utama 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.

Dari rumusan tujuan dan makna tujuan di atas maka indikator tujuan BKN pada tahun 2025-2029 adalah “*Persentase Instansi Pemerintah yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik*”.

2.4. Sasaran Strategis 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 terjalinnya 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.



Gambar 2.1. 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 Instansi Pemerintah 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) Persentase pelayanan kepegawaian dan pembinaan manajemen ASN yang sesuai standar;
- b) Rata-rata Indeks Kepuasan Masyarakat seluruh layanan dan pembinaan manajemen ASN;
- c) 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 Instansi Pemerintah yang menerapkan manajemen talenta; dan
  - b) Persentase PNS yang telah dinilai kompetensinya.
- 2) *Terwujudnya digitalisasi manajemen ASN yang interoperabel, andal 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 andal;
  - 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 Instansi Pemerintah yang mendapatkan pembinaan dalam upaya mencapai kualitas implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik.
- b) Persentase Instansi Pemerintah yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik;
- c) Persentase hasil pengawasan dan pengendalian yang ditindaklanjuti Instansi Pemerintah sesuai kewenangan BKN.

#### *Learning and Growth Perspective*

*Learning and growth perspective* merupakan gambaran atas optimalnya organisasi BKN dalam pengelolaan sumber daya yang dimilikinya. Hal ini tercermin dalam Sasaran Strategis “*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 Kualitas Pelaksanaan Anggaran BKN;
  - c. Indeks SPBE BKN;
  - d. Level maturitas SPIP Terintegrasi BKN.

Selain itu, identifikasi risiko pencapaian sasaran strategis BKN mencakup identifikasi sasaran strategis 1 yakni *Meningkatnya kapabilitas instansi pemerintah dalam manajemen ASN dan profesionalitas pegawai ASN berbasis prinsip meritokrasi* dan sasaran strategis 2. Identifikasi tersebut tertuang pada tabel 2.1. berikut:

Tabel 1.8. Identifikasi Indikasi Risiko

No	Sasaran Strategis	Risiko		Penyebab		Dampak		Mitigasi	Penanggung jawab
		Jenis Risiko	Uraian	Uraian	Sumber	Area	Uraian		
1.	Meningkatnya kapabilitas instansi pemerintah dalam manajemen ASN dan profesionalitas pegawai ASN berbasis prinsip meritokrasi. IKU: <i>Persentase K/L/D yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik</i>	Risiko Operasional	Tidak optimalnya hasil pembinaan, pengawasan, dan pengendalian pelaksanaan sistem merit di instansi pemerintah	1. Kurangnya komitmen pejabat pembina kepegawaian 2. Kurangnya kompetensi pengelola kepegawaian 3. Adanya perubahan kebijakan dan regulasi yang berkaitan dengan penilaian sistem merit	Eksternal	Realisasi Capaian Kinerja Sasaran Strategis	Meningkatnya pelanggaran dalam implementasi sistem merit di instansi pemerintah	1. Penerapan manajemen talenta secara menyeluruh; 2. Pembangunan budaya organisasi berbasis integritas; 3. Pelatihan dan sosialisasi sistem merit kepada pengelola kepegawaian. 4. Pembangunan sistem <i>whistleblowing</i> yang menjamin perlindungan pelapor (Wasdal Manajemen ASN)	1. Deputi Bidang Pengawasan dan Pengendalian Manajemen ASN 2. Deputi Bidang Pembinaan Penyelenggaraan Manajemen ASN
		Risiko Kepatuhan	Menurunnya kepatuhan Instansi Pemerintah terhadap pelaksanaan manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi						
2.	Meningkatnya kapasitas kelembagaan BKN yang lincah, profesional, dan akuntabel serta berbasis digital. IKU: <i>Nilai reformasi birokrasi BKN</i>	Risiko Operasional	Terhambatnya pelaksanaan transformasi kelembagaan BKN	1. Perubahan kebijakan pelaksanaan Reformasi Birokrasi nasional 2. Komitmen pegawai dan pimpinan terkait keberhasilan reformasi birokrasi BKN	Eksternal dan internal	Realisasi Capaian Kinerja Sasaran Strategis	Penurunan/stagnasi reformasi birokrasi BKN	1. Penguatan komitmen melalui regulasi internal; 2. Pelaksanaan pelatihan dan <i>coaching</i> rutin tentang RB, budaya kerja, dan penilaian kinerja di lingkungan Badan Kepegawaian Negara.	Sekretariat Utama

### BAB III

#### ARAH KEBIJAKAN, STRATEGI, KERANGKA REGULASI DAN KERANGKA KELEMBAGAAN

Arah kebijakan dan strategi BKN tahun 2025-2029 sejatinya perlu memperhatikan 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 Tahun 2025 sekaligus memperhatikan isu-isu yang perlu diperhatikan seiring dengan pergeseran generasi yang akan mendominasi proporsi ASN secara nasional.

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

RPJM Nasional adalah dokumen Perencanaan Pembangunan Nasional untuk periode 5 (lima) tahun terhitung sejak Tahun 2025 sampai dengan Tahun 2029 dan telah ditetapkan melalui Peraturan Presiden No. 12 Tahun 2025. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025–2029 merupakan dokumen strategis yang menetapkan arah pembangunan nasional dalam rangka mewujudkan visi Indonesia Emas 2045.

Pembangunan nasional ke depan akan berpedoman pada RPJMN 2025-2029 yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan program pasangan Presiden dan Wakil Presiden dan disusun berdasarkan RPJP Nasional 2025-2045.

RPJMN 2025–2029 menetapkan delapan prioritas nasional pembangunan jangka menengah, yang merupakan implementasi langsung dari delapan misi Presiden atau Asta Cita. Salah satu prioritas utama adalah Asta Cita ke-7 yaitu memperkuat reformasi politik, hukum, dan birokrasi, serta memperkuat pencegahan dan pemberantasan korupsi, narkoba, judi, dan penyelundupan. Dalam hal memperkuat reformasi birokrasi ini mencakup penguatan tata kelola pemerintahan dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Reformasi birokrasi ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang profesional, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Dalam rangka mewujudkan sasaran pembangunan Prioritas Nasional 7 pada RPJMN 2025-2029 arah kebijakan yang dilaksanakan melalui Penerapan Prinsip meritokrasi dan reformasi Manajemen ASN.

Penerapan prinsip meritokrasi dan reformasi manajemen aparatur sipil negara diarahkan untuk mewujudkan penyelenggaraan manajemen aparatur sipil negara sesuai prinsip meritokrasi melalui Kegiatan Prioritas berikut ini :



- 1) Peningkatan kesejahteraan aparatur sipil negara melalui penerapan konsep total *reward* berbasis kinerja aparatur sipil negara,
- 2) penguatan sistem manajemen talenta aparatur sipil negara,
- 3) Penerapan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara yang mendorong kemudahan akses belajar,
- 4) Digitalisasi manajemen aparatur sipil negara,
- 5) Penerapan budaya kerja yang mendorong peningkatan integritas aparatur sipil negara, serta
- 6) Penerapan dan evaluasi kebijakan manajemen aparatur sipil negara.

Badan Kepegawaian Negara (BKN) memiliki peran sentral dalam mendukung pencapaian RPJMN 2025-2029, khususnya dalam aspek pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN). BKN bertanggung jawab atas pengembangan sistem manajemen ASN yang berbasis meritokrasi, yang mencakup identifikasi talenta, pengembangan kompetensi, dan penempatan ASN pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya serta mengembangkan dan mengimplementasikan sistem informasi manajemen ASN berbasis digital untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pengelolaan ASN.

Berikut uraian peran Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam mendukung penerapan prinsip meritokrasi dan reformasi manajemen ASN sebagaimana diarahkan dalam RPJMN 2025–2029, yang bertujuan untuk menciptakan penyelenggaraan manajemen ASN yang profesional, objektif, dan berbasis kinerja.

BKN telah merancang beberapa Program Strategis dengan Kegiatan Prioritas Nasional yang telah tercantum dalam RO Prioritas BKN dalam RPJMN 2025-2029, adapun Kegiatan Prioritas Nasional tersebut adalah:

- 1) Penyusunan Instrumen Penilaian Kompetensi dan Potensi ASN

Kegiatan Penyusunan Instrumen Penilaian Kompetensi dan Potensi ASN ini untuk mendukung Kegiatan Prioritas penerapan pengembangan kompetensi ASN yang mendorong kemudahan akses belajar dengan Proyek Prioritas penerapan pengembangan kompetensi ASN. Untuk Kegiatan Prioritas ini dilaksanakan oleh Pusat Penilaian Kompetensi ASN dengan kode anggaran 088.CO.3663.PFA.001.

- 2) Penilaian Kompetensi dan Potensi ASN

Kegiatan Penilaian Kompetensi dan Potensi ASN ini untuk mendukung Kegiatan Prioritas penguatan sistem Manajemen Talenta ASN dengan Proyek Prioritas Penilaian Potensi dan Kompetensi ASN. Untuk Kegiatan Prioritas ini

dilaksanakan oleh Pusat Penilaian Kompetensi ASN dengan kode anggaran 088.CO.3663.UAC.001.

3) Rekomendasi Kebijakan Roadmap Penerapan Sistem Pensiun

Kegiatan Rekomendasi Kebijakan Roadmap Penerapan Sistem Pensiun ini untuk mendukung Kegiatan Prioritas Peningkatan Kesejahteraan ASN melalui Penerapan Konsep Total Reward Berbasis Kinerja ASN dengan Proyek Prioritas Penerapan Manajemen Penghargaan dan Pengakuan bagi ASN. Untuk Kegiatan Prioritas ini dilaksanakan oleh Direktorat Kompensasi ASN dengan kode anggaran 088.CO.4845.PBQ.003.

4) Pembinaan Teknis Penerapan Perencanaan Kebutuhan ASN

Kegiatan Pembinaan Teknis Penerapan Perencanaan Kebutuhan ASN ini untuk mendukung Kegiatan Prioritas Penguatan Sistem Manajemen Talenta ASN dengan Proyek Prioritas Penerapan Perencanaan Kebutuhan dan Pengadaan ASN. Untuk Kegiatan Prioritas ini dilaksanakan oleh Pusat Perencanaan Kebutuhan ASN dengan kode anggaran 088.CO.4845.QDB.001.

5) Pembinaan Teknis Sistem Manajemen Kinerja ASN

Kegiatan Pembinaan Teknis Sistem Manajemen Kinerja ASN ini untuk mendukung Kegiatan Prioritas Penguatan Sistem Manajemen Talenta ASN dengan Proyek Prioritas Penerapan Perencanaan Kebutuhan dan Pengadaan ASN. Untuk Kegiatan Prioritas ini dilaksanakan oleh Pusat Perencanaan Kebutuhan ASN dengan kode anggaran 088.CO.4845.QDB.001.

6) Pembinaan Teknis Penerapan Layanan Kepegawaian Melalui Backend Services

Kegiatan Pembinaan Teknis Penerapan Layanan Kepegawaian Melalui Backend Services ini untuk mendukung Kegiatan Prioritas Digitalisasi Manajemen ASN dengan Proyek Prioritas Pengembangan dan Pemeliharaan Backend Services Platform Digital Manajemen ASN. Untuk Kegiatan Prioritas ini dilaksanakan oleh Pusat Perencanaan Kebutuhan ASN dengan kode anggaran 088.CO.4845.QDB.003.

7) Penguatan Database Profil ASN melalui Peningkatan Kualitas Data ASN

Kegiatan Penguatan Database Profil ASN melalui Peningkatan Kualitas Data ASN ini untuk mendukung Kegiatan Prioritas Digitalisasi Manajemen ASN dengan Proyek Prioritas Pengembangan dan Pemeliharaan Backend Services Platform Digital Manajemen ASN. Untuk Kegiatan Prioritas ini dilaksanakan oleh Direktorat Pembangunan dan Pengembangan SI ASN dengan kode anggaran 088.CO.4847.QMA.001.

8) Interoperabilitas Database Profile ASN

Kegiatan Interoperabilitas Database Profile ASN ini untuk mendukung Kegiatan Prioritas Digitalisasi Manajemen ASN dengan Proyek Prioritas Pengembangan dan Pemeliharaan Backend Services Platform Digital Manajemen ASN. Untuk Kegiatan Prioritas ini dilaksanakan oleh Direktorat Pembangunan dan Pengembangan SI ASN dengan kode anggaran 088.CO.4847.QMA.002.

9) Pengembangan Backend Service Layanan Kepegawaian

Kegiatan Pengembangan Backend Service Layanan Kepegawaian ini untuk mendukung Kegiatan Prioritas Digitalisasi Manajemen ASN dengan Proyek Prioritas Pengembangan dan Pemeliharaan Backend Services Platform Digital Manajemen ASN. Untuk Kegiatan Prioritas ini dilaksanakan oleh Direktorat Pembangunan dan Pengembangan SI ASN dengan kode anggaran 088.CO.4847.UAB.001.

10) Pengukuran Penerapan Sistem Merit ASN

Kegiatan Pengukuran Penerapan Sistem Merit ASN ini untuk mendukung Kegiatan Prioritas Penerapan dan Evaluasi Kebijakan Manajemen ASN dengan Proyek Prioritas Penerapan Kebijakan Sistem Merit. Untuk Kegiatan Prioritas ini dilaksanakan oleh Direktorat Direktorat Pengawasan dan Pengendalian dengan kode anggaran 088.CO.4848.QIC.001.

11) Pengawasan Penerapan Sistem Merit ASN

Kegiatan Pengawasan Penerapan Sistem Merit ASN ini untuk mendukung Kegiatan Prioritas Penerapan dan Evaluasi Kebijakan Manajemen ASN dengan Proyek Prioritas Penerapan Kebijakan Sistem Merit. Untuk Kegiatan Prioritas ini dilaksanakan oleh Direktorat Direktorat Pengawasan dan Pengendalian dengan kode anggaran 088.CO.4848.QIC.002.

12) Pengawasan dan Pemberian Rekomendasi atas Penindakan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN

Kegiatan Pengawasan dan Pemberian Rekomendasi atas Penindakan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN ini untuk mendukung Kegiatan Prioritas Penerapan dan Evaluasi Kebijakan Manajemen ASN dengan Proyek Prioritas Penerapan Kebijakan Sistem Merit. Untuk Kegiatan Prioritas ini dilaksanakan oleh Direktorat Direktorat Pengawasan dan Pengendalian dengan kode anggaran 088.CO.4848.UAE.001.

### 3.2. Arah Kebijakan dan Strategi K/L

Adapun untuk arah kebijakan Badan Kepegawaian Negara bahwa dari sudut pandang 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:

#### 3.2.1 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

1. 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 profil ASN yang nantinya digunakan sebagai dasar pengambilan kebijakan strategis kepegawaian dalam mendukung penyelenggaraan manajemen talenta.

2. 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.
  3. 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 pelaksanaan manajemen talenta di Instansi Pemerintah.

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 memastikan pelaksanaan 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

1. 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.
2. 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.
3. 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.

1. 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.
2. 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.

3. 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.
  4. Pada program prioritas Pengembangan Kompetensi ASN, BKN menyusun daftar rencana pengembangan kompetensi untuk ASN secara non klasikal 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.

Untuk merealisasikan penerapan prinsip meritokrasi sebagai salah satu pemenuhan Tahap Pertama RPJPN, BKN memiliki kerangka kerja yang akan dilakukan selama periode tahun 2025-2029 dengan rincian sebagai berikut:

1. BKN menargetkan penyusunan Peraturan BKN terkait Tata Cara Pengendalian Pelaksanaan Kebijakan Teknis Manajemen ASN dan Pengawasan Penerapan Sistem Merit pada tahun 2025. Penyusunan kebijakan ini dimaksudkan untuk memperkuat kebijakan yang disusun oleh Kementerian PANRB pada tahun 2025 yaitu Peraturan Menteri PANRB tentang Sistem Merit ASN dan Penetapan Keputusan Menteri tentang Pedoman Pengukuran Penerapan Sistem Merit Aparatur Sipil Negara;
  2. Pada tahun 2026-2029 BKN berperan dalam memberikan pendampingan teknis penerapan aspek Sistem Merit ASN, melakukan pengukuran penerapan Sistem Merit ASN, serta melakukan pengawasan terhadap penerapan Sistem Merit ASN pada Instansi Pemerintah berdasarkan pedoman baru yang telah disusun pada tahun sebelumnya.
- 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*.

### 3.2.1 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.

Koordinasi Pelaksanaan Kebijakan Sistem Merit ASN kepada IP, Kegiatan ini merupakan bentuk fasilitasi dan sinergi antara instansi pembina dalam hal ini adalah BKN dengan instansi pemerintah dalam rangka memastikan bahwa penerapan sistem merit di lingkungan ASN berjalan secara optimal dan sesuai dengan regulasi yang berlaku.

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 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 1.9. Usulan Kerangka Regulasi Renstra BKN 2025-2029**

No	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian, dan Penelitian	Unit Penanggung jawab	Unit Terkait/Instansi	Target Penyelesaian (Tahun)
1.	Regulasi tentang Kebijakan Teknis Penilaian Sistem Merit	Regulasi ini diperlukan karena ada perubahan kelembagaan (perpindahan KASN ke BKN) dan perubahan metode penilaian, serta merupakan turunan dari regulasi yang saat ini sedang dibentuk: Peraturan Menteri PAN RB tentang Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara	Deputi Bidang Pembinaan Penyelenggaraan Manajemen ASN serta Deputi Bidang Pengawasan dan Pengendalian Manajemen ASN	KemenPANRB	2025
2.	Regulasi tentang Tata Cara Pengendalian atas Pelaksanaan Kebijakan Teknis Manajemen ASN dan Pengawasan Penerapan Sistem Merit	Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis Manajemen ASN dan pengawasan penerapan Sistem Merit diatur dalam Peraturan lembaga pemerintah non-Kementerian yang diberi kewenangan perumusan dan penetapan kebijakan teknis, pembinaan, penyelenggaraan pelayanan dan pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis	Deputi Bidang Pengawasan dan Pengendalian Manajemen ASN	KemenPANRB	2026

No	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian, dan Penelitian	Unit Penanggung jawab	Unit Terkait/Institu si	Target Penyelesaian (Tahun)
		Manajemen ASN setelah mendapat pertimbangan tertulis dari Menteri. Peraturan ini merupakan delegasi Pasal 301 RPP Manajemen ASN.			
3.	Regulasi tentang Tindakan Administratif Selain Pemblokiran	Regulasi ini bertujuan sebagai pedoman untuk melakukan tindakan administratif selain pemblokiran yang diatur dalam Perpres No. 116 Tahun 2022 tentang Pengawasan dan Pengendalian NSPK	Deputi Bidang Pengawasan dan Pengendalian Manajemen ASN	KemenPANRB, Sekretariat Negara, Kemendagri	2028
4.	Regulasi tentang Digitalisasi Manajemen ASN a. Domain infrastruktur dan keamanan; b. Domain data dan kearsipan; c. Domain aplikasi/layanan digital	1. Belum adanya regulasi yang mengatur tentang digitalisasi manajemen ASN yang terintegrasi; 2. Belum adanya pengaturan mengenai arsip kepegawaian terkhusus digital; 3. Belum adanya keterhubungan antara data, sistem, infrastruktur dan keamanan.	Deputi Bidang Sistem Informasi dan Digitalisasi Manajemen ASN	Kementerian Sekretariat Negara, Kementerian Komunikasi dan Digitalisasi, Kementerian PAN RB,Badan Siber Sandi Negara.	2026
5.	Kebijakan Teknis tentang Rekrutmen yang Fleksibel	Inovasi rekrutmen <i>anytime</i> dan <i>anywhere</i> dibutuhkan untuk menjawab dibutuhkan untuk menjawab kebutuhan transformasi digital berbasis pengguna, dimulai dengan Pelaksanaan Seleksi pada Pengembangan Karier Pegawai ASN dan seleksi selain ASN.	Pusat Pengembangan Sistem Rekrutmen	KemenPANRB, BPKP, Kemendikdas men, BSSN, BRIN	2029
6.	Revisi Peraturan Kepala BKN Nomor 10 Tahun 2021 tentang Pelatihan Teknis dan Sosial Kultural Bagi PNS	Peraturan eksisting masih belum mengakomodir metode pelatihan digital dan microlearning. Hasil evaluasi menunjukkan perlunya fleksibilitas dalam metode dan platform pembelajaran ASN.	Pusat Pengembangan Kepegawaian ASN	KemenPANRB dan LAN	2025
7.	Revisi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pedoman Penyelenggaraan Sertifikasi Kompetensi Teknis Manajemen Aparatur Sipil Negara	Sebagai respon atas perubahan UU ASN, maka dipandang perlu untuk menyesuaikan kembali pedoman penyelenggaraan sertifikasi kompetensi teknis Manajemen ASN, sekaligus memuat hal-hal yang belum diatur dalam pedoman sebelumnya. Mengingat penyelenggaraan sertifikasi ini dilaksanakan secara nasional dan diharapkan dapat mendorong percepatan penguasaan tugas bagi pemangku jabatan di bidang kepegawaian	Pusat Pengembangan Kepegawaian ASN	KemenPANRB dan LAN	2027
8.	Peraturan BKN tentang Layanan	1. Untuk melaksanakan amanat Pasal 21 ayat (9) UU	Sekretariat Utama		2026

No	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian, dan Penelitian	Unit Penanggung jawab	Unit Terkait/Institu si	Target Penyelesaian (Tahun)
	dan Bantuan Hukum di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara	Nomor 20 Tahun 2023, Pasal 308 PP Manajemen PNS, serta Pasal 75 Manajemen PPPK yaitu pemerintah wajib memberikan perlindungan berupa bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait pelaksanaan tugasnya; 2. Untuk memberikan kepastian hukum dan tegaknya hukum serta keadilan dalam pemberian hukum bagi ASN BKN yang menghadapi permasalahan hukum dalam pelaksanaan tugas kedinasan, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan bantuan hukum serta kejelasan ketentuan penyelenggaraan pemberian bantuan hukum bagi ASN di lingkungan BKN; dan; 3. Memperkuat koordinasi pemberian bantuan hukum unit kerja di BKN untuk memastikan semua kasus tertangani dengan baik.			
9.	Regulasi turunan dari delegasi RPP Manajemen ASN meliputi: Tata Cara Pelantikan dan Pengambilan Sumpah/Janji Jabatan bagi Pejabat Manajerial Petunjuk Teknis Penetapan NIP Pegawai ASN Tata Cara Pengisian Jabatan Tertentu oleh Prajurit TNI dan Anggota Polri dan Penugasan PNS dalam Jabatan pada Organisasi TNI atau POLRI Pemberian Cuti Pegawai ASN Tata Cara Kerja Penegakan Disiplin Pegawai ASN	Perlu adanya pengaturan turunan dari delegasi RPP Manajemen ASN	Deputi Bidang Pembinaan Penyelenggar aan Manajemen ASN	Kementerian PANRB	2026

No	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian, dan Penelitian	Unit Penanggung jawab	Unit Terkait/Institu si	Target Penyelesaian (Tahun)
	Pemberhentian, Pemberhentian Sementara, dan Pengaktifan Kembali Pegawai ASN (Pasal 263 PP Manajemen ASN)				
10.	Revisi Peraturan BKN No 26 Tahun 2019 Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Peraturan BKN No. 26 Tahun 2019 sudah harus direvisi karena terbitnya peraturan terbaru. Misal Permenpan 3 Th 2020 memuat aspek potensi baru yang berbeda dengan yang tertuang di Perban 26/2019.</li><li>2. Istilah penilaian berubah ke pengukuran</li><li>3. Perubahan deskripsi metode</li><li>4. Sarana prasarana dalam pengukuran kompetensi</li><li>5. Penjaminan mutu penilaian kompetensi bagi seluruh lembaga penkom</li></ol>	Pusat Penilaian Kompetensi ASN	Biro Sumber Daya Manusia BKN, Lembaga Penyelenggara Penilaian Kompetensi baik Instansi Pemerintah dan Swasta	2025
11.	Regulasi tentang Tata Laksana Perizinan Lembaga Non Akreditasi	Belum ada regulasi teknis yang mengatur pelaksanaan penilaian kompetensi bagi lembaga yang belum diakreditasi ketika melakukan penyelenggaraan pengukuran kompetensi bagi ASN/Instansi Pemerintah	Pusat Penilaian Kompetensi ASN	Deputi Bidang Pengawasan dan Pengendalian Manajemen ASN, dan K/L	2027
12.	Peraturan BKN tentang tata Cara Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi ASN di lingkungan BKN	Belum ada regulasi yang mengatur penyelenggaraan penilaian kompetensi oleh BKN. Saat ini tugas dan fungsi penyelenggaraan juga diberikan kepada Kanreg dan UPT, maka perlu diatur secara menyeluruh dengan regulasi yang berisi : <ol style="list-style-type: none"><li>1. Mekanisme fasilitasi penkom</li><li>2. Dokumen persyaratan</li><li>3. Standar sarana prasarana</li><li>4. Pengelompokan metode</li><li>5. Penjaminan mutu bagi internal BKN</li><li>6. Dokumen administrasi</li></ol>	Pusat Penilaian Kompetensi ASN	Kantor Regional BKN, UPT BKN, dan Instansi Pengguna	2027
13.	Regulasi tentang Pengembangan, Uji Coba, dan Pengakuan Metode Penilaian Kompetensi ASN	Semua metode baru harus masuk dalam skema penjaminan mutu agar dapat dikaitkan dengan akreditasi lembaga penyelenggara. Jika digunakan oleh Lembaga Penyelenggara selain BKN,	Pusat Penilaian Kompetensi ASN	Lembaga Penyelenggara Penilaian Kompetensi (Instansi Pemerintah dan Swasta)	2028

No	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian, dan Penelitian	Unit Penanggung jawab	Unit Terkait/Institu si	Target Penyelesaian (Tahun)
		harus ada proses pengakuan dan standarisasi oleh BKN. Metode baru dapat diadopsi setelah mendapatkan persetujuan Kepala BKN.			

3.4. Kerangka Kelembagaan

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

- a. 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.

**Tabel 2.0. Pembagian Peran Struktur Organisasi BKN Pusat dan Kantor Regional**

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

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).

#### 1. 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.

#### 2. 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)).

3. 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.

4. 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.

5. *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.

#### *1. 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 disebarkan 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 deputy 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 redudansi 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.

BAB IV  
TARGET KINERJA DAN KERANGKA PENDANAAN

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 2.1. Baseline dan Target Indikator Kinerja Sasaran Strategis 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 prinsip meritokrasi	Persentase Instansi Pemerintah yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik	51,80%	70%	71%	73%	75%	77%
2	Meningkatnya kapasitas kelembagaan BKN yang lincah, profesional, dan akuntabel serta berbasis digital	Nilai reformasi birokrasi BKN	89,76	90,00	90,25	90,50	90,75	91,00

**Tabel 2.2. Baseline dan Target Indikator Kinerja Sasaran Program BKN  
2025-2029**

Sasaran Strategis/Sasaran Program		Indikator Kinerja SP	Baseline 2024	Target				
				2025	2026	2027	2028	2029
Sasaran Strategis 1. Meningkatnya Kapabilitas Instansi pemerintah dalam manajemen ASN dan Profesionalitas Pegawai ASN Berbasis Prinsip meritokrasi								
1	Terwujudnya pelayanan dan pembinaan manajemen ASN yang unggul	Rata-rata indeks kepuasan masyarakat seluruh layanan dan Pembinaan Manajemen ASN	94	94	94,25	94,5	94,75	95
2	Meningkatnya kualitas pengembangan talenta dan karier ASN berbasis talenta	Persentase instansi pemerintah yang Menerapkan Manajemen Talenta	6,57	8,92	20	35	45	54
3	Terwujudnya digitalisasi manajemen ASN yang interoperabel, andal dan aman	Tingkat interoperabilitas sistem informasi ASN	n.a	50	65	80	100	100
		Persentase instansi dengan indeks kualitas data ASN berpredikat minimal tinggi	n.a.	30	60	100	100	100
		Persentase Pencapaian Kriteria Tier Certification of Constructed Facilities (TCCF) Tier 3 Data Center	n.a	60	100	100	100	100
		Tingkat Kematangan Keamanan Siber	n.a	Level 5	Level 5	Level 5	Level 5	Level 5

Sasaran Strategis/Sasaran Program		Indikator Kinerja SP	Baseline 2024	Target				
				2025	2026	2027	2028	2029
4	Meningkatnya kepatuhan atas kebijakan manajemen ASN dan prinsip meritokrasi	Persentase Instansi Pemerintah yang mendapatkan pembinaan dalam upaya mencapai kualitas implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik	51,80%	70%	71%	73%	75%	77%
		Persentase Instansi Pemerintah yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik	51,80%	70%	71%	73%	75%	77%
		Persentase hasil pengawasan dan pengendalian yang ditindaklanjuti Instansi Pemerintah sesuai kewenangan BKN	87,80%	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Sasaran Strategis 2. Meningkatkan Kapabilitas Kelembagaan BKN yang Lincah, Profesional, dan Akuntabel serta Berbasis Digital								
1	Organisasi dan sumber daya	Skor evaluasi AKIP BKN	69,26	70,1	71,5	72,5	73,5	75

Sasaran Strategis/Sasaran Program		Indikator Kinerja SP	Baseline 2024	Target				
				2025	2026	2027	2028	2029
	manusia BKN yang andal dan berorientasi kinerja	Indeks Sistem Merit BKN	380 (Sangat Baik)	385 (Sangat Baik)	400 (Sangat Baik)	400 (Sangat Baik)	400 (Sangat Baik)	400 (Sangat Baik)
2	Governansi BKN yang digital, berbasis bukti, dan akuntabel	Opini BPK atas laporan keuangan BKN	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP	WTP
		Indeks kualitas pelaksanaan anggaran BKN	93,21	93,25	93,50	93,75	94	94,25
		Indeks SPBE BKN	4,19	4,2	4,3	4,4	4,5	4,6
		Level Maturitas SPIP Terintegrasi BKN	3	4	4	4	4	4

**Tabel 2.3. Baseline dan Target Indikator Kinerja Sasaran Kegiatan BKN 2025-2029**

Sasaran Program/Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja SK	Baselin e 2024	Target				
				2025	2026	2027	2028	2029
Sasaran Program 1.1 Terwujudnya Pelayanan dan Pembinaan Manajemen ASN yang Unggul								
1	Terselenggaranya pelayanan kepegawaian dan pembinaan manajemen ASN yang berintegritas dan terstandar	Persentase pelayanan kepegawaian dan pembinaan manajemen ASN yang sesuai standar	n.a	82,5	85,5	88,5	91,5	94,5
		Indeks Kepuasan Pengguna Layanan Kepegawaian BKN	93,76	94	94,25	94,5	94,75	95
2	Terwujudnya pembinaan Jabatan Fungsional bidang Sumber Daya Manusia Aparatur berbasis merit	Indeks Kepuasan Pengguna Layanan Pembinaan JF Bidang SDM Aparatur	93	94	94,25	94,5	94,75	95



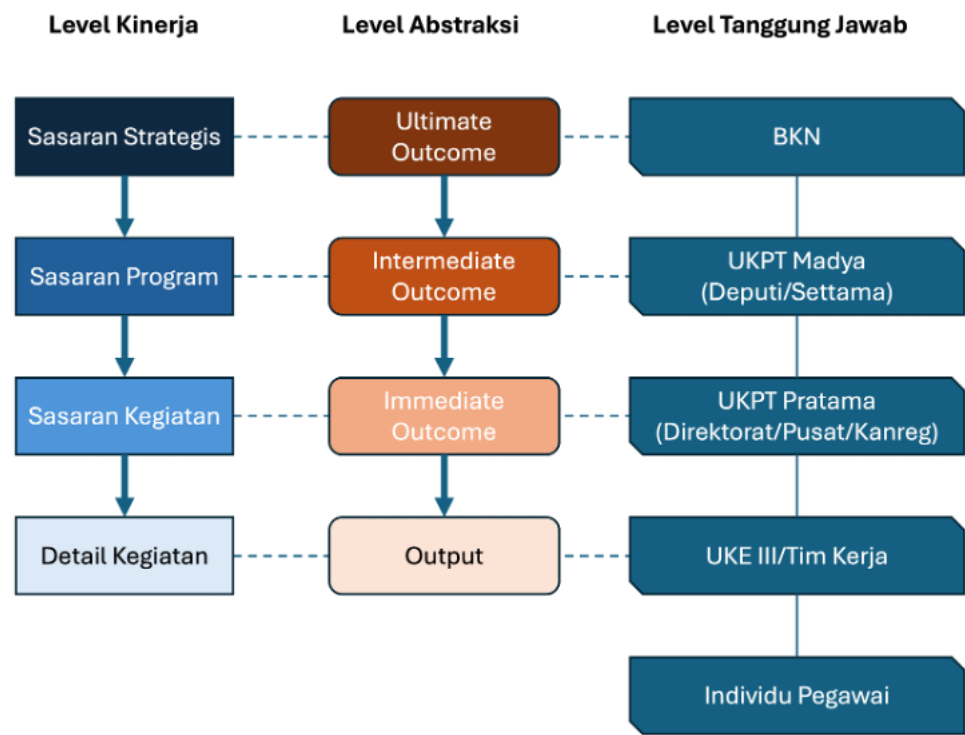
Sasaran Program/Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja SK	Baselin e 2024	Target				
				2025	2026	2027	2028	2029
3	Terselenggaranya layanan seleksi yang berintegritas dan terstandar	Persentase layanan seleksi yang sesuai standar	n.a	100	100	100	100	100
4	Terwujudnya pengembangan pejabat pengelola SDM Aparatur berbasis merit	Persentase pejabat pengelola SDM Aparatur yang tersertifikasi	59,25	60,37	61,48	62,61	63,73	64,85
5	Terwujudnya peningkatan kapasitas manajemen perubahan di bidang manajemen ASN	Persentase hasil pengelolaan manajemen perubahan di bidang manajemen ASN	n.a	100	100	100	100	100
Sasaran Program 1.2 Meningkatnya kualitas pengembangan talenta dan karier ASN berbasis talenta								
1	Terwujudnya Manajemen Talenta dan Karier yang Andal	Persentase instansi pemerintah yang Menerapkan Manajemen Talenta	6,57	8,92	20	35	45	54
2	Terselenggaranya penilaian potensi dan peta kompetensi ASN yang mendukung mobilitas talenta	Persentase unit penilaian kompetensi ASN yang terakreditasi	n.a	37	69	79	82	100
		Persentase PNS yang telah dinilai kompetensinya	6,06	9,73	16,63	58,32	100	100
Sasaran Program 1.3 Terwujudnya Digitalisasi Manajemen ASN yang Interoperabel, Andal , dan Aman								
1	Meningkatnya maturitas penyelenggaraan manajemen ASN secara elektronik	Tingkat interoperabilitas sistem informasi ASN	n.a	50%	65%	80%	100 %	100 %
		Persentase Pengelolaan Layanan Digital Manajemen ASN	n.a	40	55	70	85	100
		Persentase pemanfaatan data kepegawaian untuk	n.a	100	100	100	100	100

Sasaran Program/Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja SK	Baselin e 2024	Target				
				2025	2026	2027	2028	2029
		pengambilan keputusan						
		Persentase tingkat ketersediaan infrastruktur TIK yang aman dan andal	n.a	99	99	99	99	99
		Persentase pengelolaan arsip kepegawaian non digital	n.a	100	100	100	100	100
		Persentase pengelolaan arsip kepegawaian digital	n.a	50	80	100	100	100
Sasaran Program 1.4 Meningkatnya kepatuhan Atas Kebijakan Manajemen ASN dan Prinsip Meritokrasi								
1	Terselenggaranya pengawasan dan penjaminan mutu atas manajemen ASN dan sistem merit	Persentase Instansi Pemerintah yang mendapatkan pembinaan dalam upaya mencapai kualitas implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik	51,80	70	71	73	75	77
		Persentase Instansi Pemerintah yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik	51,80	70	71	73	75	77
		Persentase hasil pengawasan dan pengendalian yang ditindaklanjuti Instansi Pemerintah sesuai kewenangan BKN	87,80	100	100	100	100	100
Sasaran Program 2.1 Organisasi dan Sumber Daya Manusia BKN yang Andal dan berorientasi kinerja								
1	Meningkatnya kualitas	Nilai rata-rata hasil evaluasi internal AKIP	70,61	72	73	74	75	76

Sasaran Program/Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja SK	Baselin e 2024	Target				
				2025	2026	2027	2028	2029
	manajemen kinerja BKN							
2	Terwujudnya SDM yang kapabel dan organisasi yang lincah	Hasil evaluasi kelembagaan BKN	86 (P-5)	86 (P-5)	88 (P-5)	90 (P-5)	92 (P-5)	94 (P-5)
		Persentase jabatan di BKN yang diisi melalui manajemen talenta	n.a	90	91	92	93	94
Sasaran Program 2.1 Governansi BKN yang digital, Berbasis Bukti dan Akuntabel								
1	Meningkatnya kapasitas manajemen kebijakan, branding, kapasitas pengelolaan jejaring BKN	Indeks Kualitas Kebijakan	79,81	80	80	82	82	85
		Indeks keterbukaan informasi publik BKN	94,67	94,75	95	95,25	95,5	95,75
		Persentase sentimen pemberitaan BKN bernilai positif pada media online	n.a	82,5	84	86	88	90
		Indeks Reformasi Hukum	96,24	96,3	96,5	96,7	96,9	97,2
		Persentase Pelaksanaan Bantuan Hukum dan Penanganan Perkara Hukum secara Efektif dan Efisien	n.a	100	100	100	100	100
2	Meningkatnya kapasitas pengawasan dan budaya risiko BKN	Persentase Hasil Pengawasan Internal yang Ditindaklanjuti	87,5%	89,4	91,3	93,2	95,1	97
		Hasil penilaian mandiri level maturitas SPIP BKN	4,47*	4	4	4	4	4
		Hasil penilaian penjamin kualitas level maturitas SPIP BKN	3,52	4	4	4	4	4
3	Terakselerasinya transformasi digital BKN	Persentase Terlaksananya Rencana Aksi SPBE BKN	n.a	100	100	100	100	100
4	Meningkatnya kualitas layanan banding administratif	Persentase ketepatan waktu penyelesaian banding administratif	100%*	95	95	95	95	95

Sasaran Program/Sasaran Kegiatan		Indikator Kinerja SK	Baselin e 2024	Target				
				2025	2026	2027	2028	2029
5	Meningkatnya kualitas pengelolaan keuangan, arsip dan aset BKN	Indeks kualitas pelaksanaan anggaran BKN	93,21	93,25	93,50	93,75	94	94,25
		Indeks tata kelola pengadaan	90,28	90,5	90,8	91	91,5	91,8
		Indeks Pengelolaan Aset	3,53	3,55	3,6	3,65	3,7	3,75
		Indeks pengawasan kearsipan BKN	81,1	82	85	88	90	92

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 4.1. 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 4.3. 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*). Sedangkan untuk Indikator Kinerja Program dan Indikator Kinerja Kegiatan BKN selama tahun 2025 - 2029 dapat dilihat pada lampiran 1.

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:

- 1) 088.CO – Program Kebijakan, Pembinaan Profesi, dan Tata Kelola ASN; dan
- 2) 088.WA – Program Dukungan Manajemen

Kebutuhan pendanaan secara keseluruhan beserta sumber pendanaan dan tabel prakiraan maju dapat dilihat pada lampiran 3.

#### 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

#### 4.3.2. 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

**Tabel 2.4. Kerangka Pendanaan BKN 2025-2029 (dalam jutaan rupiah)**

Program/Kegiatan		Tahun					Sumber Pendanaan
		2025	2026	2027	2028	2029	
1.	CO - Program Kebijakan, Pembinaan Profesi, dan Tata Kelola ASN	65.429	66.510	67.725	69.199	72.659	Rupiah Murni (RM)
	3644 - Pengelolaan dan Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian	1.000	1.014	1.029	1.047	1.100	
	3655 - Penyiapan Kebijakan Teknis, Pengelolaan Teknologi Informasi dan Fasilitasi Penyelenggaraan Seleksi	6.213	6.335	6.473	6.640	6.972	
	3663 - Penyelenggaraan Penilaian Potensi dan Kompetensi ASN	3.500	3.537	3.579	3.631	3.812	
	3664 - Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Bidang Kepegawaian	5.200	5.303	5.419	5.559	5.837	
	4845 - Perumusan Kebijakan Teknis dan Pembinaan Bidang Manajemen ASN	5.810	5.898	5.997	6.116	6.423	
	4846 - Penyelenggaraan Pelayanan Administrasi Kepegawaian ASN	8.002	8.146	8.307	8.503	8.927	

Program/Kegiatan		Tahun					Sumber Pendanaan
		2025	2026	2027	2028	2029	
	4847 - Pengelolaan Dokumen Arsip Kepegawaian, Data dan Sistem Informasi ASN	11.871	12.084	12.324	12.616	13.247	
	4848 - Pengawasan dan Pengendalian NSPK Manajemen ASN	23.833	24.193	24.597	25.087	26.341	
2	WA - Program Dukungan Manajemen	732.914	745.511	759.671	776.839	818.182	Rupiah Murni (RM)
	3630 - Pengelolaan Komunikasi dan Informasi Publik	3.838	3.907	3.984	4.078	4.282	
	3635 - Pengelolaan Risiko, Pengendalian, dan Pengawasan Internal	1.250	1.275	1.303	1.336	3.906	
	3639 - Pelaksanaan Tugas Khusus (Special Mission)	1.125	1.144	1.166	1.192	1.252	
	3648 - Pengelolaan Infrastruktur Teknologi Informasi	51.000	51.810	52.719	53.823	56.513	
	3662 - Pengkajian dan Penelitian di Bidang Manajemen ASN	265	270	276	283	297	
	4842 - Pengelolaan Organisasi dan SDM	14.703	14.929	15.183	15.490	16.265	
	4843 - Pengelolaan Keuangan, BMN, dan Umum	659.878	671.304	684.148	699.721	734.707	
	4844 - Legislasi dan Litigasi	854	872	892	915	961	
Total		798.343	812.020	827.396	846.038	890.841	



## BAB V PENUTUP

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 *stakeholder* penerima manfaat, 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 Rancangan Rencana Strategis BKN 2025-2029 dan hasil penyelarasan dengan perkembangan penyusunan dokumen 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.

Guna mendukung berbagai terobosan dan perbaikan pelaksanaan tugas dan fungsi serta layanan yang diselenggarakan oleh 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 dijalankan 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.
  - c. Membentuk tim percepatan transformasi digital manajemen ASN
2. 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.

Sebagai upaya dalam memastikan tercapainya rencana strategis yang telah ditetapkan, BKN melakukan kegiatan pemantauan yang menghasilkan 2 (dua) output, yaitu:

- 1. Output informasi hasil pelaksanaan rencana, yaitu:
  - a. Memantau pelaksanaan rencana strategis yang dilakukan oleh unit kerja;
  - b. Mengawal pelaksanaan rencana dan memberikan tindakan korektif dalam rangka pengendalian pelaksanaan rencana;
  - c. Memberikan hasil evaluasi dan masukan untuk menyusun perencanaan tahun berikutnya.
- 2. Output informasi hasil pengendalian pelaksanaan rencana, yaitu:
  - a. Memantau pengendalian pelaksanaan rencana strategis melalui sistem aplikasi manajemen kinerja organisasi BKN;
  - b. Mengawal pelaksanaan rencana strategis dan memberikan tindakan korektif dalam rangka pengendalian pencapaian rencana strategis;
  - c. Memberikan hasil evaluasi dan masukan untuk menyusun perencanaan tahun berikutnya.

## 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*.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025-2029 (Perpres No. 12 Tahun 2025).

BKN RI. (2022). Laporan Kinerja BKN 2022.

BKN RI. (2023). Laporan Kinerja BKN 2023.

BKN RI. (2024). Laporan Kinerja BKN 2024

LAMPIRAN

Lampiran 1. Matriks Kinerja Dan Pendanaan Badan Kepegawaian Negara

Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
Badan Kepegawaian Negara								803.584	820.121	935.152	956.588	908.149	
SS 1	Meningkatnya kapabilitas instansi pemerintah dalam manajemen ASN dan profesionalitas pegawai ASN berbasis prinsip meritokrasi												
IKU 1	Persentase instansi pemerintah yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik		70%	71%	73%	75%	77%						
SS 2	Meningkatnya kapasitas kelembagaan BKN yang lincah, profesional, dan akuntabel serta berbasis digital												
IKU 2	Nilai Reformasi Birokrasi BKN		90,00	90,25	90,50	90,75	91,00						
CO-Program Kebijakan, Pembinaan, Profesi, dan Tata Kelola ASN								69.780	73.725	175.481	179.749	86.155	
SP.1	Terwujudnya pelayanan dan pembinaan manajemen ASN yang unggul												
IKP 1	Rata-rata indeks kepuasan masyarakat seluruh layanan dan pembinaan Manajemen ASN		94	94,25	94,5	94,75	95						
4846	Penyelenggaraan Pelayanan Administrasi Kepegawaian ASN							7.980	8.146	8.307	8.503	8.927	Direktorat di Lingkungan

Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
													Kedeputian PLMASN
SK	Terselenggaranya pelayanan kepegawaian dan pembinaan manajemen ASN yang berintegritas dan terstandar												
IKK 1	Persentase pelayanan kepegawaian dan pembinaan manajemen ASN yang sesuai standar		82,5%	85,5%	88,5%	91,5%	94,5%						
IKK 2	Indeks Kepuasan Pengguna Layanan Kepegawaian BKN		94	94,25	94,5	94,75	95						
	<i>Koordinasi Teknis Pelayanan Pensiun PNS dan Pejabat Negara</i>	Pusat	2 kegiata n	3 kegiata n	3 kegiata n	3 kegiata n	3 kegiata n						
	<i>Koordinasi Teknis Pelayanan Penetapan NIP CASN, Penetapan Kenaikan Pangkat dan Layanan Mutasi Kepegawaian</i>	Pusat	2 kegiata n	2 kegiata n	2 kegiata n	2 kegiata n	2 kegiata n						
	<i>Koordinasi Teknis Pelayanan Status dan Kedudukan Kepegawaian</i>	Pusat	2 kegiata n	2 kegiata n	2 kegiata n	2 kegiata n	2 kegiata n						
	<i>Penetapan NIP</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	584 lembag a	636 lembag a	636 lembag a	636 lembag a	636 lembag a						
	<i>Penetapan Kenaikan Pangkat</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	1267 lembag a	1321 lembag a	1321 lembag a	1321 lembag a	1321 lembag a						
	<i>Pertimbangan Teknis Pensiun PNS dan Pejabat Negara</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	1292 lembag a	1304 lembag a	1304 lembag a	1304 lembag a	1304 lembag a						
	<i>Penetapan/Pertimbangan Status dan Kedudukan Kepegawaian</i>	Pusat	624 lembag a	624 lembag a	624 lembag a	624 lembag a	624 lembag a						

Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
	<i>Penetapan Mutasi Lainnya</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	1106 lembag a	1292 lembag a	1292 lembag a	1292 lembag a	1292 lembag a						
	<i>Surat Keputusan Pensiun Janda/Duda Pejabat Negara dan Surat Keputusan Pensiun Janda/Duda Pensiunan PNS</i>	Pusat, Kota Banda Aceh, Jakarta Timur, Kota Bandung, dan Kota Jayapura	4 lembag a	20 lembag a	20 lembag a	20 lembag a	20 lembag a						
	Nota Persetujuan CTLN dan Pertimbangan Teknis Pengaktifan PNS	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	702 lembag a	1023 lembag a	1023 lembag a	1023 lembag a	1023 lembag a						
3644	Pengelolaan dan Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian							1.000	NA	NA	NA	NA	Direktorat Jabatan Fungsional ASN
SK	Terwujudnya pembinaan Jabatan Fungsional bidang Sumber Daya Manusia Aparatur berbasis merit												
IKP 1	Indeks Kepuasan Pengguna Layanan Pembinaan JF Bidang SDM Aparatur		94	NA	NA	NA	NA						
	<i>Standar jabatan fungsional kepegawaian</i>	Pusat	4 NSPK	NA	NA	NA	NA						
	<i>Pengelolaan jabatan fungsional kepegawaian</i>	Pusat	577 lembag a	NA	NA	NA	NA						
	<i>Pembinaan jabatan fungsional kepegawaian</i>	Pusat	500 orang	NA	NA	NA	NA						
3655	Penyiapan Kebijakan Teknis, Pengelolaan Teknologi Informasi dan Fasilitasi Penyelenggaraan Seleksi							5.492	6.335	6.473	6.640	6.972	PPSR
SK	Terselenggaranya layanan seleksi yang berintegritas dan terstandar												
IKK	Persentase layanan seleksi yang sesuai standar		100%	100%	100%	100%	100%						

Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
	<i>Kebijakan Sistem Seleksi Berbasis CAT</i>	Pusat	-	1 rekomendasi kebijakan	1 rekomendasi kebijakan	1 rekomendasi kebijakan	1 rekomendasi kebijakan						
	<i>NSPK Seleksi Berbasis CAT</i>	Pusat	-	1 NSPK	1 NSPK	1 NSPK	1 NSPK						
	<i>Soal Seleksi CASN dan Seleksi Lainnya</i>	Pusat	-	1 standar	1 standar	1 standar	1 standar						
	<i>Penyelenggaraan seleksi CASN dengan sistem CAT</i>	Pusat	-	1 orang	1 orang	1 orang	1 orang						
	<i>Penyelenggaraan seleksi non CASN dengan sistem CAT</i>	Pusat	157129 orang	168297 orang	169686 orang	170075 orang	171075 orang						
3664	Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Bidang Kepegawaian							5.200	5.353	5.415	6.455	6.733	Pusbang SDM
SK	Terwujudnya pengembangan pejabat pengelola SDM Aparatur berbasis merit												
IKK	Persentase pejabat pengelola SDM Aparatur yang tersertifikasi		60,37%	61,48%	62,61%	63,73%	64,85%						
SK	Terwujudnya Peningkatan Kapasitas Manajemen Perubahan di Bidang Manajemen ASN												
IKK	Persentase Hasil Pengelolaan Manajemen Perubahan di Bidang Manajemen ASN		100%	100%	100%	100%	100%						
	<i>Pendidikan Ilmu Kepegawaian</i>	Kab. Bogor	162 orang	212 orang	212 orang	212 orang	212 orang						
	<i>Pelatihan Fungsional Kepegawaian</i>	Kab. Bogor	200 orang	320 orang	320 orang	320 orang	320 orang						
	<i>Fasilitasi Pelatihan Kepegawaian</i>	Kab. Bogor	944 orang	900 orang	900 orang	900 orang	900 orang						

Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
	<i>Coaching, Mentoring, dan Pelatihan Teknis Lainnya</i>	Kab. Bogor	226 orang	226 orang	226 orang	226 orang	226 orang						
	<i>Responsif Kesetaraan Gender</i>	Kab. Bogor	40 orang	40 orang	40 orang	40 orang	40 orang						
SP.2	Meningkatnya kualitas pengembangan talenta dan karier ASN berbasis talenta												
IKP	Persentase instansi pemerintah yang menerapkan manajemen talenta		8.92%	20%	35%	45%	54%						
4845	Perumusan Kebijakan Teknis dan Pembinaan Bidang Manajemen ASN							5.810	12.092	12.815	13.748	15.771	Direktorat di Lingkungan Kedeputan PPMASN
SK	Terwujudnya Manajemen Talenta dan Karier yang Andal												
IKK	Persentase instansi pemerintah yang menerapkan manajemen talenta		8.92%	20%	35%	45%	54%						
	<i>Peraturan di Bidang Kepegawaian</i>	Pusat	6 peraturan	10 peraturan	10 peraturan	10 peraturan	10 peraturan						
	<i>Rekomendasi Kebijakan Gaji, Tunjangan, Kepangkatan, Penghargaan, Perlindungan ASN dan Pensiun ASN</i>	Pusat	1 rekomendasi kebijakan	1 rekomendasi kebijakan	1 rekomendasi kebijakan	1 rekomendasi kebijakan	1 rekomendasi kebijakan						
	<i>Rekomendasi Kebijakan Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja Jabatan ASN</i>	Pusat	3 rekomendasi kebijakan	3 rekomendasi kebijakan	3 rekomendasi kebijakan	3 rekomendasi kebijakan	3 rekomendasi kebijakan						
	<i>Rekomendasi Pemenuhan Kebutuhan ASN</i>	Pusat	1 rekomendasi	1 rekomendasi	1 rekomendasi	1 rekomendasi	1 rekomendasi						



Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
			kebijak an	kebijak an	kebijak an	kebijak an	kebijak an						
	<i>Rekomendasi Perencanaan Kebutuhan ASN</i>	Pusat	1 rekom endasi kebijak an	1 rekom endasi kebijak an	1 rekom endasi kebijak an	1 rekom endasi kebijak an	1 rekom endasi kebijak an						
	<i>Rekomendasi Kebijakan Mobilitas Talenta</i>	Pusat	1 rekom endasi kebijak an	1 rekom endasi kebijak an	1 rekom endasi kebijak an	1 rekom endasi kebijak an	1 rekom endasi kebijak an						
	<i>Standar Teknis Jabatan</i>	Pusat	1 rancang an standar	1 rancang an standar	1 rancang an standar	1 rancang an standar	1 rancang an standar						
	<i>Fasilitasi dan Pembinaan Perencanaan Kebutuhan ASN</i>	Pusat	626 lembag a	626 lembag a	626 lembag a	626 lembag a	626 lembag a						
	<i>Pembinaan Penerapan Kebijakan Manajemen Kesejahteraan pegawai ASN</i>	Pusat	10 lembag a	10 lembag a	10 lembag a	10 lembag a	10 lembag a						
	<i>Pendampingan Penerapan Sistem Manajemen Kinerja</i>	Pusat	33 lembag a	626 lembag a	626 lembag a	626 lembag a	626 lembag a						
	<i>Rekomendasi Kebijakan Roadmap Penerapan Sistem Pensiun</i>	Pusat	1 rekom endasi kebijak an	-	-	-	-						
	<i>Pembinaan Teknis Penerapan Perencanaan Kebutuhan ASN</i>	Pusat	-	123 lembag a	188 lembag a	259 lembag a	350 lembag a						

Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
	<i>Pembinaan Teknis Sistem Manajemen Kinerja ASN</i>	Pusat	-	123 lembag a	188 lembag a	259 lembag a	350 lembag a						
	<i>Pembinaan Teknis Penerapan Layanan Kepegawaian Melalui Backend Services</i>	Pusat	-	123 lembag a	188 lembag a	259 lembag a	350 lembag a						
SK	Terwujudnya pembinaan Jabatan Fungsional bidang Sumber Daya Manusia Aparatur berbasis merit												
IKK 1	Indeks Kepuasan Pengguna Layanan Pembinaan JF Bidang SDM Aparatur		NA	94,25	94,5	94,75	95						
	<i>Standar jabatan fungsional kepegawaian</i>	Pusat	-	4 NSPK	4 NSPK	4 NSPK	4 NSPK						
	<i>Pengelolaan jabatan fungsional kepegawaian</i>	Pusat	-	577 lembag a	577 lembag a	577 lembag a	577 lembag a						
	<i>Pembinaan jabatan fungsional kepegawaian</i>	Pusat	-	500 orang	500 orang	500 orang	500 orang						
3663	Penyelenggaraan Penilaian Potensi dan Kompetensi ASN							8.646	12.03 7	103.57 9	103.63 1	4.012	Puspenkom
SK	Terselenggaranya penilaian potensi dan peta kompetensi ASN yang mendukung mobilitas talenta												
IKK	Persentase unit penilaian kompetensi ASN yang terakreditasi		37%	69%	79%	82%	100%						
IKK	Persentase PNS yang telah dinilai kompetensinya		9,73%	16,63%	58,32%	100%	100%						
	<i>Akreditasi Lembaga Penyelenggara Penilaian Kompetensi dan Potensi ASN</i>	Pusat	21 lembag a	15 lembag a	5 lembag a	5 lembag a	5 lembag a						
	<i>Standar Penilaian Potensi dan Kompetensi</i>	Pusat	2 NSPK	2 NSPK	2 NSPK	2 NSPK	2 NSPK						
	<i>Fasilitasi Penilaian Kompetensi dan Potensi</i>	Pusat	20000 orang	1765 orang	2025 orang	2083 orang	2083 orang						

Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
	<i>Pembinaan Penilaian Kompetensi dan Potensi ASN</i>	Pusat	-	5 lembag a	3 lembag a	3 lembag a	3 lembag a						
	<i>Penyusunan Instrumen Penilaian Kompetensi dan Potensi ASN</i>	Pusat	-	1 NSPK	-	-	-						
	Pemetaan Kompetensi dan Potensi ASN	Pusat	-	-	150000 0 orang	150000 0 orang	-						
SP 3	Terwujudnya digitalisasi manajemen ASN yang interoperabel, handal dan aman												
IKP	Tingkat interoperabilitas sistem informasi ASN		50%	65%	80%	100%	100%						
IKP	Persentase Instansi Pemerintah dengan indeks kualitas data ASN berpredikat minimal tinggi		30%	60%	100%	100%	100%						
IKP	Persentase Pencapaian Kriteria <i>Tier Certification of Constructed Facilities (TCCF) Tier 3 Data Center</i>		60%	100%	100%	100%	100%						
IKP	Tingkat Kematangan Keamanan Siber		Level 5	Level 5	Level 5	Level 5	Level 5						
4847	Pengelolaan Dokumen Arsip Kepegawaian, Data dan Sistem Informasi ASN							11.819	15.08 4	15.324	15.616	16.247	Deputi Bidang Sidigi
SK	Meningkatnya maturitas penyelenggaraan manajemen ASN secara elektronik												
IKK	Tingkat interoperabilitas sistem informasi ASN		50%	65%	80%	100%	100%						
IKK	Persentase Pengelolaan Layanan Digital Manajemen ASN		40%	55%	70%	85%	100%						
IKK	Persentase pemanfaatan data kepegawaian untuk pengambilan keputusan		100%	100%	100%	100%	100%						
IKK	Persentase tingkat ketersediaan infrastruktur TIK yang aman dan handal		99%	99%	99%	99%	99%						

Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
IKK	Persentase pengelolaan arsip kepegawaian non digital		100%	100%	100%	100%	100%						
IKK	Persentase pengelolaan arsip kepegawaian digital		50%	80%	100%	100%	100%						
	<i>Data dan informasi Kepegawaian</i>	Pusat	1 layanan	1 layanan	1 layanan	1 layanan	1 layanan						
	<i>Dokumen Arsip Kepegawaian</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	3710401 dokumen	2794909 dokumen	2904909 dokumen	2914909 dokumen	2914909 dokumen						
	<i>Sistem Informasi ASN</i>	Pusat	1 sistem informasi	1 sistem informasi	1 sistem informasi	1 sistem informasi	1 sistem informasi						
	<i>Penguatan Database Profile ASN melalui Peningkatan kualitas data ASN</i>	Pusat	1 layanan	1 layanan	1 layanan	1 layanan	1 layanan						
	<i>Interoperabilitas Database Profile ASN</i>	Pusat	-	-	1 layanan	1 layanan	1 layanan						
	<i>Pengembangan Backend Services Layanan Kepegawaian</i>	Pusat	-	-	-	1 sistem informasi	1 sistem informasi						
	<i>Rapat Koordinasi Kepegawaian</i>	Pusat	1 Kegiatan	1 Kegiatan	1 Kegiatan	1 Kegiatan	1 Kegiatan						
SP 4	Meningkatnya kepatuhan atas kebijakan manajemen ASN dan prinsip meritokrasi												
IKP	Persentase instansi pemerintah yang mendapatkan pembinaan dalam upaya mencapai kualitas implementasi manajemen ASN sesuai		70%	71%	73%	75%	77%						

Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
	prinsip meritokrasi minimal berkategori baik												
IKP	Persentase instansi pemerintah yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik		70%	71%	73%	75%	77%						
IKP	Persentase hasil pengawasan dan pengendalian yang ditindaklanjuti instansi pemerintah sesuai kewenangan BKN		100%	100%	100%	100%	100%						
4848	Pengawasan dan Pengendalian NSPK Manajemen ASN							23.833	14.67 9	23.568	25.156	27.493	Deputi Bidang Pengawasan dan Pengendalian
SK	Terselenggaranya pengawasan dan penjaminan mutu atas manajemen ASN dan sistem merit												
IKK	Persentase instansi pemerintah yang mendapatkan pembinaan dalam upaya mencapai kualitas implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik		70%	71%	73%	75%	77%						
IKK	Persentase instansi pemerintah yang telah menerapkan implementasi manajemen ASN sesuai prinsip meritokrasi minimal berkategori baik		70%	71%	73%	75%	77%						
IKK	Persentase hasil pengawasan dan pengendalian yang ditindaklanjuti instansi pemerintah sesuai kewenangan BKN		100%	100%	100%	100%	100%						
	<i>Koordinasi Pengawasan dan Pengendalian Implementasi NSPK Manajemen ASN</i>	Pusat	1 kegiata n	1 kegiata n	1 kegiata n	1 kegiata n	1 kegiata n						
	<i>Pengawasan Penerapan Sistem Merit dan Pengendalian Kegiatan Teknis Manajemen ASN Represif Wilayah I</i>	Pusat	178 lembag a	177 lembag a	177 lembag a	177 lembag a	177 lembag a						

Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
	<i>Pengawasan Penerapan Sistem Merit dan Pengendalian Kegiatan Teknis Manajemen ASN Represif Wilayah II</i>	Pusat	163 lembag a	163 lembag a	163 lembag a	163 lembag a	163 lembag a						
	<i>Pengawasan Penerapan Sistem Merit dan Pengendalian Kegiatan Teknis Manajemen ASN Represif Wilayah III</i>	Pusat	199 lembag a	165 lembag a	165 lembag a	165 lembag a	165 lembag a						
	<i>Pengawasan Penerapan Sistem Merit dan Pengendalian Kegiatan Teknis Manajemen ASN Represif Wilayah IV</i>	Pusat, Kota Palembang, Kota Bandung, dan Kota Manokwari	115 lembag a	228 lembag a	228 lembag a	228 lembag a	228 lembag a						
	<i>Pengawasan Penerapan Sistem Merit dan Pengendalian Kegiatan Teknis Manajemen ASN Preventif Wilayah I</i>	Pusat, Kota Pekanbaru, Kab. Sleman, dan Kota Makassar	356 lembag a	336 lembag a	336 lembag a	336 lembag a	336 lembag a						
	<i>Pengawasan Penerapan Sistem Merit dan Pengendalian Kegiatan Teknis Manajemen ASN Preventif Wilayah II</i>	Pusat, Kota Banda Aceh, Kab. Sidoarjo, Kota Banjarmasin, dan Kota Manado	306 lembag a	322 lembag a	322 lembag a	322 lembag a	322 lembag a						
	<i>Pengawasan Penerapan Sistem Merit dan Pengendalian Kegiatan Teknis Manajemen ASN Preventif Wilayah III</i>	Pusat, Kota Medan, Jakarta Timur, Kota Denpasar, Kota Jayapura	316 lembag a	308 lembag a	308 lembag a	308 lembag a	308 lembag a						
	<i>Pengawasan Penerapan Sistem Merit dan Pengendalian Kegiatan Teknis Manajemen ASN Preventif Wilayah IV</i>	Pusat, Kota Palembang, Kota Bandung, dan Kab. Manokwari	216 lembag a	228 lembag a	228 lembag a	228 lembag a	228 lembag a						

Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
	<i>Pengukuran Penerapan Kebijakan Sistem Merit ASN</i>	Pusat	-	639 lembag a	639 lembag a	639 lembag a	639 lembag a						
	<i>Pengawasan Penerapan Sistem Merit ASN</i>	Pusat	-	639 lembag a	639 lembag a	639 lembag a	639 lembag a						
	<i>Pengawasan dan Pemberian Rekomendasi Penindakan dan Pelanggaran Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN</i>	Pusat	100 rekome ndasi	-	-	-	-						
	WA-Program Dukungan Manajemen							733.80 3	746.3 96	759.67 1	776.83 9	821.99 4	
SP 5	Organisasi dan sumber daya manusia BKN yang andal dan berorientasi kinerja												
IKP.1	Skor evaluasi AKIP BKN		70,1	71,5	72,5	73,5	75						
IKP.2	Indeks sistem merit BKN		385 (Sangat Baik)	400 (Sangat Baik)	400 (Sangat Baik)	400 (Sangat Baik)	400 (Sangat Baik)						
4843	Pengelolaan Keuangan, BMN, dan Umum							660.76 3	671.5 74	684.42 4	700.00 5	733.75 1	Biro Perencanaan dan Kerjasama dan Biro SDM dan Organisasi
SK	Meningkatnya kualitas manajemen kinerja BKN												
IKK	Nilai rata-rata hasil evaluasi internal AKIP		72	73	74	75	76						
	<i>Layanan Reformasi Kinerja</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	57 Dokum en	16 Dokum en	16 Dokum en	16 Dokum en	16 Dokum en						

Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
	<i>Layanan Perencanaan dan Penganggaran</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	3 Dokum en	16 Dokum en	16 Dokum en	16 Dokum en	16 Dokum en						
	<i>Layanan Pemantauan dan Evaluasi</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	4 Dokum en	16 Dokum en	16 Dokum en	16 Dokum en	16 Dokum en						
4842	Pengelolaan Organisasi dan SDM							14.708	14.929	15.183	15.490	21.012	Biro SDM dan Organisasi
SK	Terwujudnya SDM yang kapabel dan organisasi yang lincah												
IKK	Hasil evaluasi kelembagaan BKN		86 (P-5)	88 (P-5)	90 (P-5)	92 (P-5)	94 (P-5)						
IKK	Persentase jabatan di BKN yang diisi melalui manajemen talenta		90%	91%	92%	93%	94%						
	<i>Layanan Organisasi dan Tata Kelola Internal</i>	Pusat	1 Layana n	1 Layana n	1 Layana n	1 Layana n	1 Layana n						
	<i>Layanan Manajemen SDM</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	3.993 Orang	4346 Orang	4357 Orang	4368 Orang	4374 Orang						
	<i>Layanan Pendidikan dan Pelatihan</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	1.218 Orang	1238 Orang	1267 Orang	820 Orang	1.218 Orang						
	<i>Layanan Reformasi Kinerja</i>	Pusat	1 Dokum en	1 Dokum en	1 Dokum en	1 Dokum en	1 Dokum en						
SP6	Governansi BKN yang digital, berbasis bukti, dan akuntabel												
IKP.1	Opini BPK atas laporan keuangan BKN		WTP	WTP	WTP	WTP	WTP						
IKP.2	Indeks Kualitas Pelaksanaan Anggaran BKN		93,25	93,50	93,75	94	94,25						
IKP.3	Indeks SPBE BKN		4,2*	4,3	4,4	4,5	4,6						



Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
IKP.4	Level Maturitas SPIP Terintegrasi BKN		4	4	4	4	4						
3630	Pengelolaan Komunikasi dan Informasi Publik							3.838	3.907	3.984	4.078	4.282	Biro Hukum dan Komunikasi Publik
SK	Meningkatnya kapasitas manajemen kebijakan, branding, dan kapasitas pengelolaan jejaring BKN												
IKK	Indeks keterbukaan informasi publik BKN		94,75	95	95,25	95,5	95,75						
IKK	Persentase sentimen pemberitaan BKN bernilai positif pada media online		82,5%	84%	86%	88%	90%						
	<i>Layanan Hubungan Masyarakat dan Informasi</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	14 Layanan	16 Layanan	16 Layanan	16 Layanan	16 Layanan						
	<i>Layanan Protokoler</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	9 Layanan	16 Layanan	16 Layanan	16 Layanan	16 Layanan						
3662	Pengkajian dan Penelitian di Bidang Manajemen ASN							265	-	-	-	-	
SK	Terwujudnya peningkatan kapasitas manajemen perubahan di bidang manajemen ASN												
IKK	Persentase hasil pengelolaan manajemen perubahan di bidang manajemen ASN		100%	-	-	-	-						
	Layanan Data dan Informasi		1	-	-	-	-	265	-	-	-	-	
4844	Legislasi dan Litigasi							854	872	892	915	1.278	Biro Hukum dan Komunikasi Publik

Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
SK	Meningkatnya kapasitas manajemen kebijakan, branding, dan kapasitas pengelolaan jejaring BKN												
IKK	Indeks Kualitas Kebijakan		80	80	82	82	85						
IKK	Indeks reformasi hukum BKN		96,3	96,5	96,7	96,9	97,2						
IKK	Persentase pelaksanaan bantuan hukum dan penanganan perkara hukum secara efektif dan efisien		100%	100%	100%	100%	100%						
	<i>Layanan Hukum</i>	Pusat	1 Layana n	1 Layana n	1 Layana n	1 Layana n	1 Layana n						
	<i>Layanan Data dan Informasi</i>	Pusat	0 Layana n	1 Layana n	1 Layana n	1 Layana n	1 Layana n						
	<i>Layanan Bantuan Hukum</i>	Pusat	33 Layana n	24 Layana n	24 Layana n	24 Layana n	24 Layana n						
3635	Pengelolaan Risiko, Pengendalian, dan Pengawasan Internal							1.250	1.275	1.303	1.336	3.906	Inspektorat
SK	Meningkatnya kapasitas pengawasan dan budaya risiko BKN												
IKK	Persentase hasil pengawasan internal yang ditindaklanjuti		89,4%	91,3%	93,2%	95,1%	97%						
IKK	Hasil penilaian penjamin kualitas level maturitas SPIP BKN		4	4	4	4	4						
	<i>Layanan Reformasi Kinerja</i>	Pusat	2 Dokum en	2 Dokum en	2 Dokum en	2 Dokum en	2 Dokum en						
	<i>Layanan Audit Internal</i>	Pusat	50 Dokum en	50 Dokum en	50 Dokum en	50 Dokum en	50 Dokum en						

[illegible]

Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
IKK	Indeks kualitas pelaksanaan anggaran BKN		93,25	93,50	93,75	94	94,25						
IKK	Indeks tata kelola pengadaan		90,5	90,8	91	91,5	91,8						
IKK	Indeks Pengelolaan Aset		3,55	3,6	3,65	3,7	3,75						
IKK	Indeks pengawasan kearsipan BKN		82	85	88	90	92						
	<i>Layanan BMN</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	16 Layana n	15 Layana n	16 Layana n	15 Layana n	16 Layana n						
	<i>Layanan Umum</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	16 Layana n	16 Layana n	15 Layana n	8 Layana n	3 Layana n						
	<i>Layanan Perkantoran</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	17 Layana n	16 Layana n	16 Layana n	15 Layana n	16 Layana n						
	<i>Layanan Sarana Internal</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	1034 Unit	1601 Unit	1815 Unit	1910 Unit	1910 Unit						
	<i>Layanan Prasarana Internal</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	36 Unit	112 Unit	113 Unit	113 Unit	113 Unit						
	<i>Layanan Manajemen Keuangan</i>	Pusat dan 14 Kab/Kota Wil. Kanreg	50 Dokum en	61 Dokum en	61 Dokum en	61 Dokum en	61 Dokum en						
	<i>Layanan Penyelenggaraan Kearsipan</i>	Pusat, Banda Aceh, Medan, Pekanbaru, Bogor, Bandung, Sleman, Denpasar dan Jayapura	2 Dokum en	2 Dokum en	2 Dokum en	2 Dokum en	2 Dokum en						

Program/ Kegiatan	Sasaran Strategis/Sasaran Program/ Sasaran Kegiatan/ KRO/RO (beserta indikator)	Lokasi	Target					Alokasi (dalam juta rupiah)					Unit Organisasi Pelaksana
			2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	
	<i>Sistem Informasi Internal BKN</i>	Pusat	1 sistem Informa si	1 sistem Informa si	1 sistem Informa si	1 sistem Informa si	1 sistem Informa si						
	<i>Perangkat Pengolah Data</i>	Pusat	11 Unit	-	-	-	-						

Lampiran 2. Matriks Pendanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Sumber Pendanaan Lainnya yang Sah terhadap Kegiatan Prioritas/Proyek Prioritas Kementerian/Lembaga

Kegiatan Prioritas/ Proyek Prioritas	Penugasan Indikator	Target					Alokasi APBN (dalam juta rupiah)					Alokasi Non-APBN (dalam juta rupiah)					Total (dalam juta rupiah)				
		2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029
KP Peningkatan Kesejahteraan ASN Melalui Penerapan Konsep Total Reward Berbasis Kinerja ASN																					
<i>Rekomendasi Kebijakan Roadmap Penerapan Sistem Pensiun</i>		<i>1 rekomendasi</i>					1.500										1.500				
<i>Pembinaan Teknis Sistem Manajemen Kinerja ASN</i>			123 Lembaga	188 Lembaga	259 Lembaga	350 Lembaga		1.500	1.700	2.000	2.500							1.500	1.700	2.000	2.500
KP Penguatan Sistem Manajemen Talenta ASN																					
<i>Pembinaan Teknis Penerapan Perencanaan Kebutuhan ASN</i>			123 Lembaga	188 Lembaga	259 Lembaga	350 Lembaga		1.500	1.700	2.000	2.500							1.500	1.700	2.000	2.500
<i>Penyusunan Instrumen Penilaian Kompetensi dan Potensi ASN</i>			1 NSPK					8.500										8.500			
<i>Penilaian Kompetensi dan Potensi ASN</i>				1.500.000 orang	1.500.000 orang				100.000	100.000									100.000	100.000	
KP Digitalisasi Manajemen ASN																					
<i>Pembinaan Teknis Penerapan Layanan Kepegawaian Melalui Backend Service ASN</i>			123 Lembaga	188 Lembaga	259 Lembaga	350 Lembaga		1.500	1.700	2.000	2.500							1.500	1.700	2.000	2.500

Kegiatan Prioritas/ Proyek Prioritas	Penugasan Indikator	Target					Alokasi APBN (dalam juta rupiah)					Alokasi Non-APBN (dalam juta rupiah)					Total (dalam juta rupiah)				
		2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029	2025	2026	2027	2028	2029
Penguatan Data Base Profil melalui Peningkatan Kualitas Data ASN		1 Layanan	1 Layanan	1 Layanan	1 Layanan	1 Layanan	2.350	2.350	2.350	2.350	2.350						2.350	2.350	2.350	2.350	2.350
Interoperabilitas Data Base Profil ASN				1 Layanan	1 Layanan	1 Layanan			1.500	1.500	1.500								1.500	1.500	1.500
Pengembangan Backend Service Layanan Kepegawaian					1 Sistem Informasi	1 Sistem Informasi				2.000	2.000									2.000	2.000
KP Penerapan dan Evaluasi Kebijakan Manajemen ASN																					
Pengukuran Penerapan Kebijakan Sistem Merit ASN			639 Lembaga	639 Lembaga	639 Lembaga	639 Lembaga		3.000	3.000	3.000	3.000							3.000	3.000	3.000	3.000
Pengawasan Penerapan Sistem Merit ASN			639 Lembaga	639 Lembaga	639 Lembaga	639 Lembaga		3.000	3.000	3.000	3.000							3.000	3.000	3.000	3.000
Pengawasan dan Pemberian Rekomendasi atas Penindakan Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN		100 Rekomendasi					2.000										2.000				

## Lampiran 3: Matriks Kerangka Regulasi

No	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian, dan Penelitian	Unit Penanggung jawab	Unit Terkait/Institusi	Target Penyelesaian (Tahun)
1.	Regulasi tentang Kebijakan Teknis Penilaian Sistem Merit	Regulasi ini diperlukan karena ada perubahan kelembagaan (perpindahan KASN ke BKN) dan perubahan metode penilaian, serta merupakan turunan dari regulasi yang saat ini sedang dibentuk: Peraturan Menteri PAN RB tentang Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara	Deputi Bidang Pembinaan Penyelenggaraan Manajemen ASN serta Deputi Bidang Pengawasan dan Pengendalian Manajemen ASN	KemenPANRB	2025
2.	Regulasi tentang Tata Cara Pengendalian atas Pelaksanaan Kebijakan Teknis Manajemen ASN dan Pengawasan Penerapan Sistem Merit	Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis Manajemen ASN dan pengawasan penerapan Sistem Merit diatur dalam Peraturan lembaga pemerintah non-Kementerian yang diberi kewenangan perumusan dan penetapan kebijakan teknis, pembinaan, penyelenggaraan pelayanan dan pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis Manajemen ASN setelah mendapat pertimbangan tertulis dari Menteri. Peraturan ini merupakan delegasi Pasal 301 RPP Manajemen ASN.	Deputi Bidang Pengawasan dan Pengendalian Manajemen ASN	KemenPANRB	2026
3.	Regulasi tentang Tindakan Administratif Selain Pemblokiran	Regulasi ini bertujuan sebagai pedoman untuk melakukan tindakan administratif selain pemblokiran yang diatur dalam Perpres No. 116 Tahun 2022 tentang Pengawasan dan Pengendalian NSPK	Deputi Bidang Pengawasan dan Pengendalian Manajemen ASN	KemenPANRB, Sekretariat Negara, Kemendagri	2028
4.	Regulasi tentang Digitalisasi Manajemen ASN a. Domain infrastruktur dan keamanan; b. Domain data dan kearsipan;	1. Belum adanya regulasi yang mengatur tentang digitalisasi manajemen ASN yang terintegrasi; 2. Belum adanya pengaturan mengenai arsip kepegawaian terkhusus digital;	Deputi Bidang Sistem Informasi dan Digitalisasi Manajemen ASN	Kementerian Sekretariat Negara, Kementerian Komunikasi dan Digitalisasi, Kementerian PAN	2026



No	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian, dan Penelitian	Unit Penanggung jawab	Unit Terkait/Institusi	Target Penyelesaian (Tahun)
	c. Domain aplikasi/layanan digital	3. Belum adanya keterhubungan antara data, sistem, infrastruktur dan keamanan.		RB,Badan Siber Sandi Negara.	
5.	Kebijakan Teknis tentang Rekrutmen yang Fleksibel	Inovasi rekrutmen <i>anytime</i> dan <i>anywhere</i> dibutuhkan untuk menjawab kebutuhan transformasi digital berbasis pengguna, dimulai dengan Pelaksanaan Seleksi pada Pengembangan Karier Pegawai ASN dan seleksi selain ASN.	Pusat Pengembangan Sistem Rekrutmen	KemenPANRB,BPK P,Kemendikdasmen , BSSN, BRIN	2029
6.	Revisi Peraturan Kepala BKN Nomor 10 Tahun 2021 tentang Pelatihan Teknis dan Sosial Kultural Bagi PNS	Peraturan eksisting masih belum mengakomodir metode pelatihan digital dan microlearning. Hasil evaluasi menunjukkan perlunya fleksibilitas dalam metode dan platform pembelajaran ASN.	Pusat Pengembangan Kepegawaian ASN	KemenPANRB dan LAN	2025
7.	Revisi Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pedoman Penyelenggaraan Sertifikasi Kompetensi Teknis Manajemen Aparatur Sipil Negara	Sebagai respon atas perubahan UU ASN, maka dipandang perlu untuk menyesuaikan kembali pedoman penyelenggaraan sertifikasi kompetensi teknis Manajemen ASN, sekaligus memuat hal-hal yang belum diatur dalam pedoman sebelumnya. Mengingat penyelenggaraan sertifikasi ini dilaksanakan secara nasional dan diharapkan dapat mendorong percepatan penguasaan tugas bagi pemangku jabatan di bidang kepegawaian	Pusat Pengembangan Kepegawaian ASN	KemenPANRB dan LAN	2027
8.	Peraturan BKN tentang Layanan dan Bantuan Hukum di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara	1. Untuk melaksanakan amanat Pasal 21 ayat (9) UU Nomor 20 Tahun 2023, Pasal 308 PP Manajemen PNS, serta Pasal 75 Manajemen PPPK yaitu pemerintah wajib memberikan perlindungan berupa bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait pelaksanaan tugasnya;	Sekretariat Utama		2026

No	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian, dan Penelitian	Unit Penanggung jawab	Unit Terkait/Institusi	Target Penyelesaian (Tahun)
		<p>2. Untuk memberikan kepastian hukum dan tegaknya hukum serta keadilan dalam pemberian hukum bagi ASN BKN yang menghadapi permasalahan hukum dalam pelaksanaan tugas kedinasan, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan bantuan hukum serta kejelasan ketentuan penyelenggaraan pemberian bantuan hukum bagi ASN di lingkungan BKN; dan;</p> <p>3. Memperkuat koordinasi pemberian bantuan hukum unit kerja di BKN untuk memastikan semua kasus tertangani dengan baik.</p>			
9.	Regulasi turunan dari delegasi RPP Manajemen ASN meliputi: Tata Cara Pelantikan dan Pengambilan Sumpah/Janji Jabatan bagi Pejabat Manajerial Petunjuk Teknis Penetapan NIP Pegawai ASN Tata Cara Pengisian Jabatan Tertentu oleh Prajurit TNI dan Anggota Polri dan Penugasan PNS dalam Jabatan pada Organisasi TNI atau POLRI Pemberian Cuti Pegawai ASN Tata Cara Kerja Penegakan Disiplin Pegawai ASN Pemberhentian, Pemberhentian Sementara, dan Pengaktifan Kembali Pegawai ASN (Pasal 263 PP Manajemen ASN)	Perlu adanya pengaturan turunan dari delegasi RPP Manajemen ASN	Deputi Bidang Pembinaan Penyelenggaraan Manajemen ASN	Kementerian PANRB	2026

No	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian, dan Penelitian	Unit Penanggung jawab	Unit Terkait/Institusi	Target Penyelesaian (Tahun)
10.	Revisi Peraturan BKN No 26 Tahun 2019 Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peraturan BKN No. 26 Tahun 2019 sudah harus direvisi karena terbitnya peraturan terbaru. Misal Permenpan 3 Th 2020 memuat aspek potensi baru yang berbeda dengan yang tertuang di Perban 26/2019.</li> <li>2. Istilah penilaian berubah ke pengukuran</li> <li>3. Perubahan deskripsi metode</li> <li>4. Sarana prasarana dalam pengukuran kompetensi</li> <li>5. Penjaminan mutu penilaian kompetensi bagi seluruh lembaga penkom</li> </ol>	Pusat Penilaian Kompetensi ASN	Biro Sumber Daya Manusia BKN, Lembaga Penyelenggara Penilaian Kompetensi baik Instansi Pemerintah dan Swasta	2025
11.	Regulasi tentang Tata Laksana Perizinan Lembaga Non Akreditasi	Belum ada regulasi teknis yang mengatur pelaksanaan penilaian kompetensi bagi lembaga yang belum diakreditasi ketika melakukan penyelenggaraan pengukuran kompetensi bagi ASN/Instansi Pemerintah	Pusat Penilaian Kompetensi ASN	Deputi Bidang Pengawasan dan Pengendalian Manajemen ASN, dan K/L	2027
12.	Peraturan BKN tentang tata Cara Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi ASN di lingkungan BKN	<p>Belum ada regulasi yang mengatur penyelenggaraan penilaian kompetensi oleh BKN. Saat ini tugas dan fungsi penyelenggaraan juga diberikan kepada Kanreg dan UPT, maka perlu diatur secara menyeluruh dengan regulasi yang berisi :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mekanisme fasilitasi penkom</li> <li>2. Dokumen persyaratan</li> <li>3. Standar sarana prasarana</li> <li>4. Pengelompokan metode</li> <li>5. Penjaminan mutu bagi internal BKN</li> <li>6. Dokumen administrasi</li> </ol>	Pusat Penilaian Kompetensi ASN	Kantor Regional BKN, UPT BKN, dan Instansi Pengguna	2027
13.	Regulasi tentang Pengembangan, Uji Coba, dan Pengakuan Metode Penilaian Kompetensi ASN	Semua metode baru harus masuk dalam skema penjaminan mutu agar dapat	Pusat Penilaian Kompetensi ASN	Lembaga Penyelenggara Penilaian	2028

No	Arah Kerangka Regulasi dan/atau Kebutuhan Regulasi	Urgensi Pembentukan Berdasarkan Evaluasi Regulasi Eksisting, Kajian, dan Penelitian	Unit Penanggung jawab	Unit Terkait/Institusi	Target Penyelesaian (Tahun)
		dikaitkan dengan akreditasi lembaga penyelenggara. Jika digunakan oleh Lembaga Penyelenggara selain BKN, harus ada proses pengakuan dan standarisasi oleh BKN. Metode baru dapat diadopsi setelah mendapatkan persetujuan Kepala BKN.		Kompetensi (Instansi Pemerintah dan Swasta)	

KEPALA  
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

ZUDAN ARIF FAKRULLOH