



KEMENTERIAN KOORDINATOR
BIDANG PEMBANGUNAN MANUSIA DAN KEBUDAYAAN
REPUBLIK INDONESIA

**LAPORAN KINERJA
PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI
PENATAAN SISTEM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR**

TIM REFORMASI BIROKRASI
KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG
PEMBANGUNAN MANUSIA DAN KEBUDAYAAN
Jakarta, 2018

LAPORAN KINERJA PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI PENATAAN SISTEM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kebijakan pembangunan reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka meningkatkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik dan merupakan bagian terpenting dalam meningkatkan pelaksanaan pembangunan nasional. Kebijakan reformasi birokrasi pada akhirnya diharapkan dapat mencapai peningkatan kualitas pelayanan publik yang lebih baik, peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, dan peningkatan profesionalisme sumber daya aparatur pemerintah, serta penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN.

Reformasi adalah pengubahan, perombakan, penataan, perbaikan atau penyempurnaan. Birokrasi adalah aparatur, lembaga/instansi, organisasi pemerintah, pegawai pemerintah, sistem kerja, dan perangkat kerja. Layanan kepada masyarakat harus berkualitas, bebas KKN, efektif dan efisien, empati, terjangkau, akuntabel, adil dan tidak diskriminatif. Reformasi Birokrasi merupakan upaya sistematis, terpadu dan komprehensif untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*) yang meliputi aspek kelembagaan, sumber daya manusia aparatur, ketatalaksanaan, akuntabilitas, pengawasan, dan pelayanan publik. Reformasi Birokrasi dihadapkan pada upaya mengatasi inefisiensi, inefektivitas, tidak profesional, tidak netral, tidak disiplin, tidak patuh pada aturan, rekrutmen PNS tidak transparan, belum ada perubahan *mindset*, KKN yang marak di berbagai jenjang pekerjaan, abdi masyarakat belum terbangun, pemerintahan belum akuntabel, transparan, partisipatif, dan kredibel, pelayanan publik belum berkualitas dan pelayanan public prima belum terbangun secara luas.

Dalam *grand design* reformasi birokrasi yang ditetapkan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 menargetkan bahwa Indonesia memiliki pemerintahan yang berkelas dunia. Sejalan dengan hal tersebut, pelaksanaan reformasi birokrasi merupakan salah satu bidang utama dalam pembangunan nasional. Bahkan sejak RPJM 2004-2009 dan 2010-2014, pelaksanaan reformasi birokrasi menjadi prioritas nasional. Oleh karena itu, keberlanjutan

pelaksanaan reformasi birokrasi memiliki peran penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Hasil-hasil yang telah diperoleh dari pelaksanaan reformasi birokrasi pada periode 2010 – 2014 menjadi dasar bagi pelaksanaan reformasi birokrasi pada tahapan selanjutnya (2015 – 2019). Dengan kata lain, pelaksanaan reformasi birokrasi 2015 – 2019 merupakan penguatan dari pelaksanaan reformasi birokrasi tahapan sebelumnya serta pembaharuan dalam menghadapi permasalahan baru di masa mendatang.

Pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan sudah dilaksanakan selama lebih dari 7 (tujuh) tahun, diawali Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat pada tahun 2010. Pelaksanaan reformasi birokrasi Kemenko PMK disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) pada hari tanggal 15 Desember 2010, dengan telah disahkannya Perpres Nomor 71 Tahun 2010, tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat, yang kemudian pada tahun 2015 Perpres tersebut diperbaharui melalui Perpres 109 Tahun 2015 Tanggal 9 Oktober 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan serta dengan Perpres Nomor 112 Tahun 2017 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kemenko PMK

Dalam rangka pencapaian sasaran reformasi birokrasi Kemenko PMK tidak lepas dari sumberdaya manusia (SDM) Kemenko PMK yang berkualitas, baik dari aspek jumlah, kompetensi (*hard competencies* dan *soft competencies*) maupun integritas; termasuk pula manajemen sumberdaya manusianya dan kinerja SDM yang tinggi.

Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur merupakan elemen terpenting bagi instansi pemerintah yang berperan sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi dan misi serta tujuan organisasi pemerintah. Mengingat begitu pentingnya SDM Aparatur, maka manajemen SDM diperlukan untuk mengelolanya secara sistematis, terencana dan terpola agar tujuan yang

diinginkan organisasi pada masa sekarang maupun yang akan datang dapat tercapai secara optimal. Oleh karena itu pula dalam Reformasi Birokrasi aspek SDM Aparatur menjadi aspek penting, sehingga perlu dilakukan penataan secara sistematis.

1.2. Tujuan dan Sasaran

Mengacu pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi dapat ditetapkan bahwa hasil (*output*) yang diharapkan dari Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan periode 2015-2019 adalah terwujudnya birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan yang berkinerja tinggi. Adapun sasarannya adalah:

1. Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan yang bersih dan akuntabel;
2. Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan yang efektif dan efisien;
3. Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan yang memiliki pelayanan KSP yang berkualitas

Memperhatikan kebijakan tentang reformasi birokrasi, perkembangan konsep dan praktek manajemen SDM serta adanya kebutuhan untuk menyelaraskan manajemen SDM dengan Rencana Strategik Kemenko PMK saat ini, maka perlu dilakukan penataan sistem manajemen SDM Aparatur Kemenko PMK.

Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi Kemenko PMK, program Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur Sipil Negara bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur Kemenko PMK yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur berbasis kompetensi, transparan, serta kesejahteraan yang sepadan. Pelaksanaan program ini dilakukan dengan penyempurnaan siklus SDM mulai dari perencanaan, rekrutmen, penempatan, pengembangan dan penghargaan terhadap kinerja pegawai sesuai dengan kompetensi

Sasaran program penataan sistem manajemen SDM yang akan dicapai adalah:

- Tersedianya dan diterapkannya sistem rekrutmen pegawai berbasis kompetensi yang transparan dan akuntabel.
- Tersedianya dokumen uraian jabatan untuk seluruh jabatan struktural dan non struktural yang ada dalam struktur organisasi.
- Tersedianya *Job Grading* yang sudah divalidasi oleh Kementerian PAN dan RB dan BKN untuk semua jabatan.
- Tersedianya dokumen standar kompetensi jabatan.
- Tersedianya peta profil kompetensi individu.
- Tersedianya sistem penilaian kinerja individu.
- Tersedianya database pegawai yang akurat.

Adapun ruang lingkup Penataan sistem manajemen SDM mencakup seluruh dimensi dalam manajemen SDM, mulai dari Perencanaan SDM, manajemen kompetensi, sistem rekrutmen, penilaian kinerja, sistem kompensasi/ remunerasi,

1.3. Kondisi Saat Ini

Capaian program Penataan Manajemen SDM Aparatur adalah sebagai berikut:

- Telah menerapkan sistem rekrutmen pegawai secara transparan dan akuntabel berbasis kompetensi dengan menggunakan sistem *Computer Assisted Test* sejak tahun 2014 dan mendapat penghargaan dari Badan Kepegawaian Negara;
- Telah dilakukan penyusunan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja sebagai dasar dalam menyusun kebutuhan pegawai;
- Telah disusun dokumen Perencanaan dan proyeksi Kebutuhan Kepegawaian;
- Telah disusun Program Pendidikan Teknis dan pelatihan struktural dan fungsional;
- Telah dilakukan Promosi jabatan secara terbuka dan kompetitif ;

- Telah disiapkan jabatan fungsional tertentu;
- Telah ditetapkan penggunaan SKP elektronik;
- Telah dilakukan Evaluasi Tahunan Pejabat Eselon II;
- Penggunaan Sistem absensi *online* dengan *finger print*;
- Penghargaan Pengelolaan SDM terbaik untuk kategori Kementerian Kecil (2017);
- Telah ditetapkan Permenko 2 tahun 2018: Pemberian Tunjangan Kinerja atas dasar Kinerja Pegawai

1.4. Permasalahan

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pada tahun 2017 untuk area Penataan Manajemen SDM Aparatur merupakan lanjutan kegiatan yang telah diprogramkan. Disamping itu juga berdasarkan rekomendasi/masukan pada evaluasi dan verifikasi lapangan pelaksanaan reformasi birokrasi Kemenko PMK oleh Tim Evaluator Kementerian PANRB.

Beberapa rekomendasi Kementerian PANRB yang menjadi acuan Kemenko PMK untuk penyempurnaan pelaksanaan kegiatan reformasi birokrasi khususnya pada area Penataan Manajemen SDM Aparatur adalah sebagai berikut:

- a. Menyempurnakan ukuran kinerja setiap pegawai agar lebih menggambarkan hasil kerja yang spesifik dan unik;
- b. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pengukuran secara berkala terhadap pegawai yang telah menetapkan target individu dan mengaitkannya dengan kebutuhan pengembangan kompetensi serta remunerasi yang diterima;
- c. Melakukan asesment terhadap seluruh pegawai dan memanfaatkan hasil assessment sebagai dasar pengembangan kompetensi;
- d. Melakukan monitoring dan evaluasi atas hasil pengembangan kompetensi secara menyeluruh (diklat, tugas belajar, dll)
- e. Menyempurnakan ukuran kinerja individu agar seluruhnya mengacu kepada kinerja organisasi.

- f. Memanfaatkan hasil penilaian kinerja individu untuk pengembangan karir dan dasar pemberian tunjangan kinerja
- g. Melakukan integrasi sistem informasi kepegawaian.

II. PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Program penataan sistem manajemen SDM Kemenko PMK bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur Kemenko PMK yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur berbasis kompetensi, transparan, serta kesejahteraan yang sepadan. Pelaksanaan program ini dilakukan dengan penyempurnaan siklus SDM mulai dari perencanaan, rekrutmen, penempatan, pengembangan dan penghargaan terhadap kinerja pegawai sesuai dengan kompetensi.

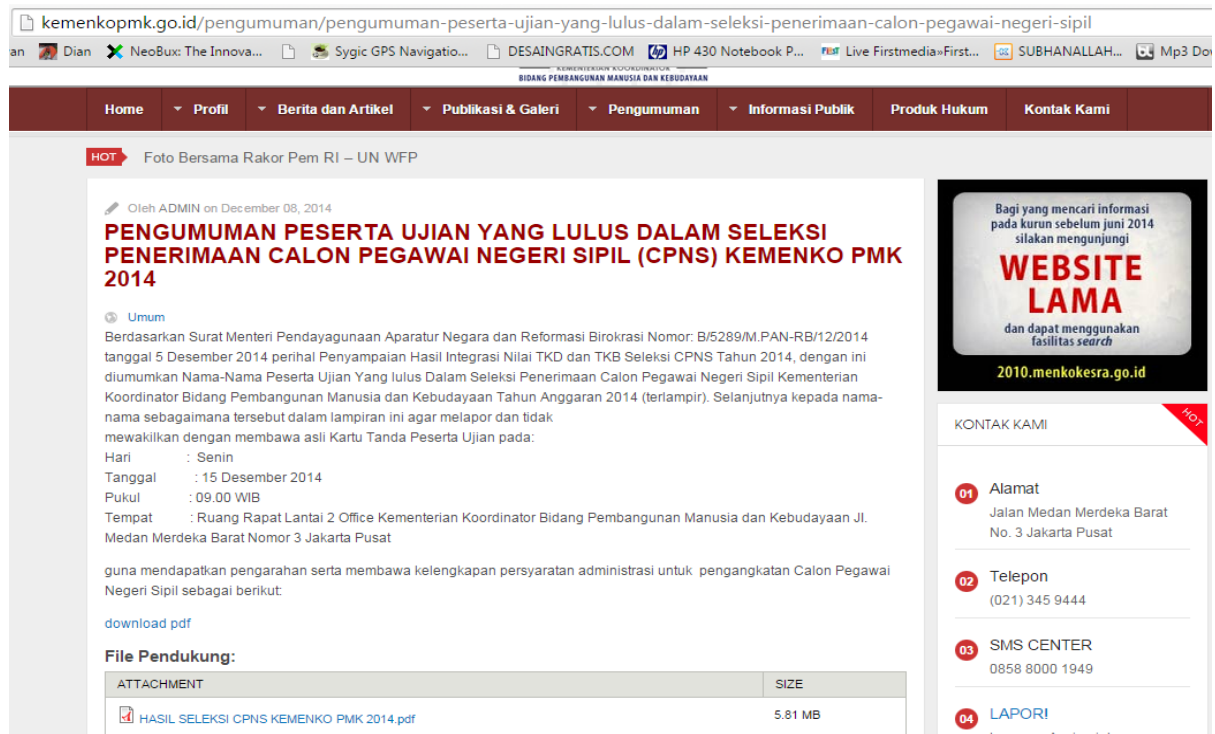
Dalam rangka mewujudkan system manajemen SDM Kemenko PMK yang transparan yang didukung SDM yang profesionalisme, maka sampai dengan 2017 kegiatan yang telah dilaksanakan oleh Kemenko PMK adalah:

1. Melakukan Perencanaan Kebutuhan Pegawai sesuai dengan Kebutuhan Organisasi, melalui upaya-upaya:
 - a. Penyusunan dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerja di lingkungan Kemenko PMK, yang telah menghasilkan **dokumen Analisis Beban Kerja (ABK)** dan **dokumen Analisis Jabatan (Anjab)**.
 - b. Penyusunan dokumen perencanaan kebutuhan pegawai di lingkungan Kemenko PMK, yang telah menghasilkan dokumen perencanaan kebutuhan pegawai di lingkungan Kemenko PMK.
 - c. Perencanaan redistribusi pegawai telah disusun.
 - d. Perhitungan kebutuhan pegawai di lingkungan Kemenko PMK berdasar rencana redistribusi pegawai dan proyeksi kebutuhan 5 tahun guna menindaklanjuti kebijakan Kementerian PANRB, yang telah menghasilkan dokumen proyeksi kebutuhan pegawai.
 - e. Perhitungan formasi jabatan yang menunjang kinerja utama instansi telah dihitung.

2. Penerimaan Pegawai dilaksanakan secara Transparan, Objektif, Akuntabel, dan Bebas KKN dengan berbasis E-CPNS sejak tahun 2014, melalui:
- a. Pengumuman penerimaan CPNS dari tahun 2014 diinformasikan secara luas kepada masyarakat melalui media online.
 - b. Pendaftaran CPNS dari tahun 2014 dapat dilakukan dengan mudah, cepat dan pasti melalui media online, sehingga Kemenko mendapat penghargaan dari BKN atas partisipasinya dalam pelaksanaan seleksi CPNS secara transparan, akuntabel, adil, serta bebas KKN dengan metode **Computer Assisted Test** (CAT) dalam rangka mendukung reformasi birokrasi.
 - c. Proses seleksi transparan, obyektif, adil, akuntabel dan bebas KKN. Proses seleksi penerimaan CPNS disampaikan melalui **website Kemenko**.
 - d. Persyaratan jelas, dan tidak diskriminatif serta proses seleksi transparan, objektif, adil, akuntabel, dan bebas KKN. Pegumuman seleksi CPNS disampaikan dalam **website Kemenko**.
 - e. Pengumuman hasil seleksi diinformasikan secara terbuka melalui **website Kemenko** dan papan pengumuman.



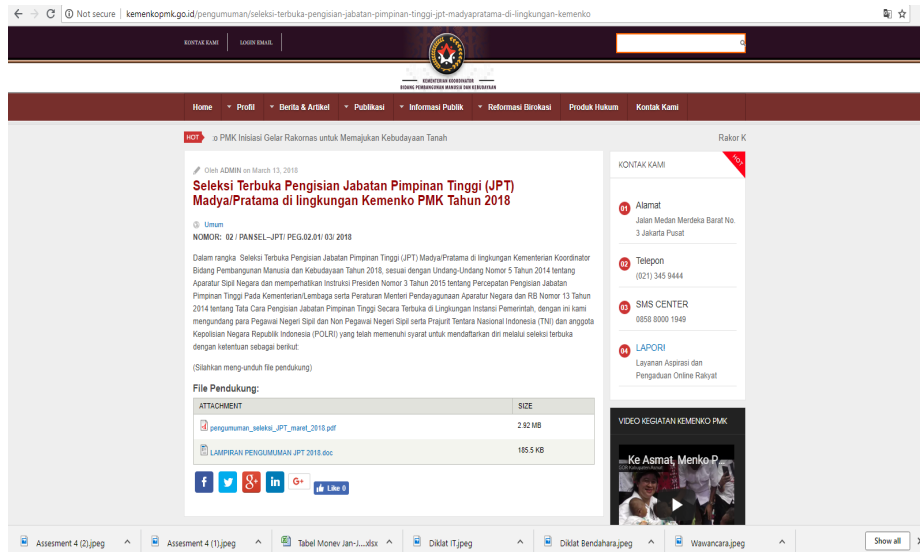
Gambar Penghargaan dari Kepala Badan Kepegawaian Negara karena dalam penerimaan CPNS Kemenko telah menggunakan Sistem penerimaan CPNS dengan menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT)



Gambar Screenshoot Pengumuman Seleksi Penerimaan CPNS

3. Pengembangan Pegawai Berbasis Kompetensi, guna menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan sesuai yang dibutuhkan, dilakukan melalui:
 - a. Pembuatan dokumen uraian jabatan, yang menghasilkan **dokumen uraian jabatan** pegawai di lingkungan Kemenko.
 - b. Telah dilakukan assessment pegawai untuk JPT Eselon I, II, dan III.
 - c. Identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai
 - d. Penyusunan rencana pengembangan pegawai dengan dukungan anggaran yang mencukupi.
 - e. Pengembangan pegawai berbasis kompetensi.
 - f. Telah dilakukan monitoring dan evaluasi pengembangan pegawai
4. Pelaksanaan Promosi Jabatan dilakukan secara terbuka, dimulai pada tahun 2016 dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Nomor 14 Tahun 2016 tentang Panitia Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama di lingkungan Kemenko

PMK. Promosi secara terbuka dilakukan dengan pengumuman di website dan pelaksanaan secara kompetitif dan obyektif oleh Panitia Seleksi yang independent dan hasil setiap tahapan seleksi diumumkan secara terbuka.



Gambar Pengumuman Pembukaan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama 2018.



Gambar Pelaksanaan Assesment Test 2018



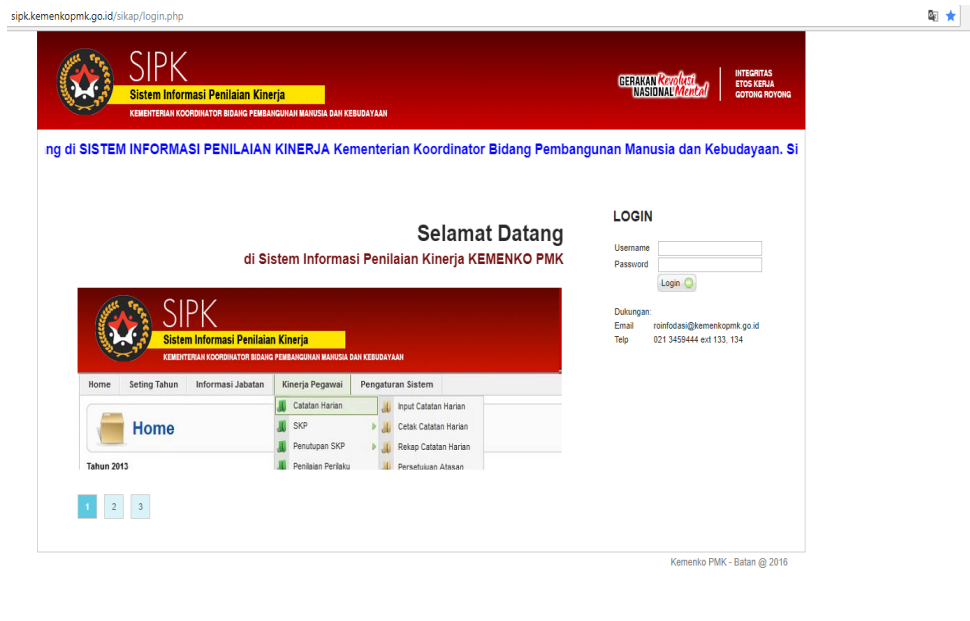
**Gambar Pelaksanaan Tahapan Penulisan Makalah
pada Seleksi JPT Madya/Pratama 2018**



**Gambar Seskemenko PMK selaku Ketua Tim Panitia Seleksi JPT Madya/Pratama
Bersama Anggotanya Sedang Melaksanakan Wawancara**

5. Penetapan Kinerja Individu, dilakukan melalui:

- a. Penerapan Penetapan Kinerja Individu melalui SKP (Sasaran Kerja Pegawai) secara online;
- b. Pembentukan ukuran kinerja individu yang memiliki kesesuaian dengan indikator kinerja individu level di atasnya (*cascading*) dan penilaian/pengukuran kinerja individu yang terkait dengan kinerja organisasi secara periodik melalui SKP *online*.
- c. Pengukuran kinerja individu telah memiliki kesesuaian dengan indikator kinerja individu level atasnya.
- d. Pengukuran kinerja individu dilakukan secara periodik, tiga bulan sekali.
- e. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi atas pencapaian kinerja individu.
- f. Penilaian kinerja individu telah dijadikan dasar untuk pemberian tunjangan kinerja.
- g. Capaian kinerja individu telah dijadikan dasar untuk pemberian tunjangan kinerja.



Gambar Screenshoot SKP Secara Elektronik

6. Penegakan Aturan Disiplin/Kode Etik/Kode Perilaku, melalui upaya:

- a. Penerapan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku di lingkungan Kemenko PMK dengan berdasarkan pada Permenko Nomor:41/Per/Menko/Kesra /XI/2010 tentang Kode Etik dan Majelis Kehormatan Kode Etik Pegawai Kemenko Kesra.
- b. Penerapan Permenko PMK Nomor 2 Tahun 2018 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kemenko PMK, dengan menjatuhkan sanksi berupa potongan tunjangan kinerja bagi pegawai yang terlambat masuk, pulang cepat, atau tidak masuk kerja (kecuali cuti), dan berupa penjatuhan disiplin berdasarkan peraturan perundang-undangan bagi pegawai yang melanggar jam kerja dan telah memenuhi akumulasi 5 (lima) hari tidak masuk kerja/atau lebih.
- c. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku Pegawai di lingkungan Kemenko PMK.
- d. Pemberian sanksi dan imbalan (reward), antara lain seperti pada huruf a) dan b) di atas. Sedangkan pemberian reward dapat berupa pemberian Penghargaan Satya Lencana Wirakarya, Satyalancana Karya Satya X, XX, dan XXX Tahun kepada pegawai di lingkungan Kemenko PMK, kenaikan pangkat dan promosi jabatan.

Pemberian dan pengurangan/potongan tunjangan kinerja bagi pejabat/pegawai Kemenko PMK sebagai bentuk pemberian penghargaan dan penegakan disiplin pejabat/pegawai Kemenko PMK. Saat ini pemberian tunjangan kinerja pegawai Kemenko PMK berdasarkan Permenko PMK Nomor 2 Tahun 2018 tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kemenko PMK.

7. Pelaksanaan Evaluasi Jabatan melalui:

- a. Penyusunan informasi faktor jabatan;
- b. Penyusunan peta jabatan di lingkungan Kemenko PMK;
- c. Penetapan Kelas Jabatan melalui Peraturan Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2015 tentang

Kelas Jabatan di Lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan.

8. Pengembangan Sistem Informasi Kepegawaian, dengan capaian:

- a. Pengembangan Sistem Informasi Kepegawaian yang dapat diakses langsung oleh pegawai, diantaranya Sistem SKP online, Sistem Monitoring Kehadiran (*Real Time Tapping*).
- b. Sistem Informasi Kepegawaian dijadikan sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan dalam rapat pertimbangan kepangkatan dan jabatan.

III. PENUTUP

Pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan pada tahun 2017 merupakan penyempurnaan dan penguatan dari pelaksanaan reformasi birokrasi sebelumnya.

Secara keseluruhan, penyelenggaraan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan pada Tahun 2017 ternilai baik. Untuk Area Penataan Manajemen SDM memperoleh nilai 13,03 atau 86,87% dari nilai tertinggi 15. Sedangkan pada tahun 2016 memperoleh nilai 12,65. Hal tersebut terlihat dari capaian-capaian yang dihasilkan dan adanya semangat pegawai Kemenko PMK yang terus melaksanakan reformasi birokrasi di tahun mendatang. Perbaikan-perbaikan yang dilakukan Kemenko PMK di antaranya dengan memperbaiki penataan dan kualitas SDM Kemenko PMK.

Melalui optimalisasi area perubahan penataan manajemen SDM Aparatur diharapkan pelaksanaan reformasi birokrasi Kemenko PMK semakin mendapat kemajuan seiring perbaikan di berbagai lini area perubahan.

Untuk itu dalam rangka meningkatkan kualitas pelaksanaan program dan kegiatan pada area penataan manajemen SDM Aparatur, Kemenko PMK perlu menindaklanjuti saran perbaikan baik yang terdapat dalam hasil survei internal, maupun saran yang disampaikan oleh Tim Evaluator Kementerian PANRB. Selain itu, seluruh jajaran pimpinan dan pegawai di lingkungan Kemenko PMK perlu memiliki komitmen yang sama dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

LAMPIRAN-LAMPIRAN:

1. Dokumen Perencanaan Kebutuhan Pegawai sesuai dengan Kebutuhan Organisasi.
2. Dokumen Penerimaan Pegawai dilaksanakan secara Transparan, Objektif, Akuntabel, dan Bebas KKN dengan berbasis E-CPNS.
3. Dokumen Pengembangan Pegawai Berbasis Kompetensi, guna menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan sesuai yang dibutuhkan.
4. Dokumen Pelaksanaan Promosi Jabatan dilakukan secara terbuka.
5. Dokumen Penetapan Kinerja Individu.
6. Dokumen Penegakan Aturan Disiplin/Kode Etik/Kode Perilaku.
7. Dokumen Pelaksanaan Evaluasi Jabatan.
8. Dokumen Pengembangan Sistem Informasi Kepegawaian.