

KERANGKA ACUAN KERJA
KEGIATAN PEMBINAAN PENERAPAN SISTEM MERIT
MELALUI PENILAIAN MANDIRI DI INSTANSI PEMERINTAH
TAHUN ANGGARAN 2018

Kementerian/Lembaga	:	KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI
Unit kerja	:	KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA (KASN)
Program	:	Program Pengawasan Pelaksanaan Sistem Merit ASN (KASN)
Hasil	:	Instansi Pemerintah yang telah menerapkan Sistem Merit berdasarkan Peraturan KASN No. 2 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah
Unit Eselon II	:	Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem KASN
Kegiatan	:	Pembinaan Sistem Merit Melalui Penerapan Penilaian Mandiri di Lingkungan Instansi Pemerintah
Indikator Kinerja Kegiatan	:	Peningkatan Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah yang dibina KASN.
Satuan Ukur dan Jenis Keluaran	:	1. Rekomendasi Pengembangan Aplikasi Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit 2. Laporan Penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah
Volume	:	1 Paket

A. LATAR BELAKANG

1. Dasar Hukum, Tugas dan Fungsi atau Kebijakan

a. Dasar Hukum

- 1) Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
- 2) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
- 3) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah;

- 4) Peraturan KASN Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah.

b. Tugas dan Fungsi

Berdasarkan pasal 30 UU No. 5/2014 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa KASN berfungsi mengawasi pelaksanaan norma dasar, kode etik dan kode perilaku ASN, serta penerapan Sistem Merit dalam kebijakan manajemen ASN pada Instansi Pemerintah. Untuk melaksanakan fungsi pengawasan tersebut, KASN memiliki tugas sebagaimana tertuang dalam Pasal 31 UU ASN yaitu *(1) Menjaga netralitas pegawai ASN; (2) Melakukan pengawasan atas pembinaan profesi ASN; dan (3) Melaporkan pengawasan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan manajemen ASN kepada Presiden.*

Berdasarkan tugas dan fungsi tersebut, KASN diberi kewenangan sebagai berikut:

- 1) Mengawasi setiap tahapan proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi.
- 2) Mengawasi dan mengevaluasi penerapan asas, nilai dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN;
- 3) Meminta informasi dari pegawai ASN dan masyarakat mengenai laporan pelanggaran norma dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN;
- 4) Memeriksa dokumen terkait pelanggaran norma dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN; dan
- 5) Meminta klarifikasi dan/atau dokumen yang diperlukan dari instansi Pemerintah untuk memeriksa laporan atas pelanggaran norma dasar serta kode etik dan kode perilaku Pegawai.

2. Gambaran Umum

Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dilakukan oleh instansi pemerintah sesuai prinsip Sistem Merit dapat menciptakan ASN yang profesional untuk mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien sehingga mampu menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas. Implementasi Sistem Merit secara konsisten diharapkan akan menjadi *leverage* dalam mewujudkan Reformasi Birokrasi sebagaimana tertuang dalam dokumen rencana pemerintah (RPJMN dan RKP). Penerapan Sistem Merit di instansi pemerintah ditandai dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang memberikan mandat tentang kelembagaan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). Berdasarkan Pasal 30 UU No. 5/2014 tersebut KASN berfungsi mengawasi pelaksanaan norma dasar, kode etik dan kode perilaku ASN, serta penerapan Sistem Merit dalam kebijakan manajemen ASN pada instansi pemerintah.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang kemudian diatur lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil telah mengamanatkan bahwa prinsip Sistem Merit dalam manajemen ASN harus dilaksanakan oleh seluruh instansi pemerintah baik pusat dan daerah. Upaya penerapan Sistem Merit dalam manajemen ASN sesungguhnya dilakukan mulai dari tahap pengangkatan, pengembangan hingga pemberhentian ASN secara berkesinambungan. Penerapan Sistem Merit secara khusus dilakukan terhadap pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) yang merupakan jabatan strategis dalam mendukung birokrasi yang progresif, responsif dan partisipatif dalam menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan dan tugas pembangunan. Mengingat tugas strategis dan akuntabilitas jabatannya, dalam UU ASN juga diatur mengenai JPT dan pengisiannya yang dilakukan melalui mekanisme seleksi terbuka yang obyektif berbasis sistem merit. Pengawasan terhadap pengisian JPT oleh KASN merupakan *Quick Wins* pemerintah Jokowi-JK yang diharapkan dapat mewujudkan birokrasi yang berintegritas, profesional dan berkinerja tinggi serta meningkatkan kualitas pelayanan publik. Namun demikian, dalam Pasal 111 UU No. 5/2014 juga diatur bahwa pelaksanaan pengisian JPT melalui seleksi terbuka dapat dikecualikan bagi instansi pemerintah yang dinilai KASN telah menerapkan prinsip-prinsip Sistem Merit dalam manajemen ASN di instansinya.

Implementasi prinsip Sistem Merit di instansi pemerintah telah berjalan tiga tahun sejak dibentuknya KASN yang memiliki peran strategis dalam mewujudkan meritokrasi birokrasi publik. Upaya KASN dalam menjalankan fungsi pengawasan dilakukan melalui kebijakan menyusun berbagai regulasi yang menjadi instrumen utama dalam membuat rekomendasi dan melakukan penilaian terhadap penerapan Sistem Merit di instansi pemerintah. Dalam rangka menilai apakah suatu instansi pemerintah telah menerapkan sistem merit sesuai ketentuan, maka KASN telah menetapkan Peraturan KASN Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah. Peraturan tersebut mengatur kriteria dan tata cara pelaksanaan penilaian yang dilakukan secara mandiri oleh masing-masing instansi. Berdasarkan hasil penilaian mandiri tersebut, maka KASN dapat melakukan verifikasi dan menetapkan tingkat atau kualitas penerapan sistem merit di instansi pemerintah yang dinilai. Kebijakan ini diharapkan dapat memberikan terobosan dalam melakukan percepatan pembangunan manajemen ASN berdasarkan Sistem Merit di instansi pemerintah secara lebih luas.

Upaya KASN untuk mendorong implementasi kebijakan ini dilakukan melalui pembinaan secara reguler di instansi pemerintah yang dinilai KASN melalui analisis kesiapan dan kapasitas instansi. Pembinaan terhadap pembangunan manajemen ASN berdasarkan merit tidak akan dilaksanakan pada seluruh instansi, namun dilaksanakan pada instansi yang sudah memulai penyiapan

berbagai prasyarat yang diperlukan. Untuk tahun 2018, pembinaan akan dilakukan terhadap 4 (empat) instansi pusat yaitu Kementerian PUPR, Kementerian Keuangan, BPKP dan Bappenas serta 8 (delapan) instansi daerah yaitu Pemerintah Provinsi Jawa Timur, DIY, Jawa Tengah, Jawa Barat, Bali, DKI, Sulawesi Utara, dan Riau. Pengembangan manajemen ASN yang berdasarkan merit memerlukan upaya yang besar dan perlu didukung dengan dana dan SDM yang memadai. Oleh sebab itu, pembinaan terhadap pembangunan manajemen ASN sesuai prinsip-prinsip sistem merit ini dibutuhkan tambahan SDM analis kebijakan yang memiliki kemampuan melakukan pengkajian dan analisis pengembangan Sistem Merit di instansi pemerintah.

B. PENERIMA MANFAAT

Prinsip dasar pelaksanaan suatu kegiatan adalah adanya hasil yang memiliki manfaat dan berdampak luas stakeholders. Penerapan sistem merit secara konsisten di instansi pemerintah diharapkan akan menjadi daya ungkit bagi terwujudnya birokrasi yang profesional dan berkinerja tinggi sehingga dapat memberikan akselerasi bagi percepatan pembangunan. Kegiatan pembinaan penerapan sistem merit di instansi pemerintah akan memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung kepada stakeholders. Adapun pihak-pihak yang menerima atau memperoleh manfaat dari kegiatan tersebut adalah:

1. Penerima Manfaat Langsung

- a) Instansi pemerintah yang dibina mendapatkan manfaat secara langsung yaitu dapat mencapai suatu kondisi ideal sistem merit sesuai kriteria dan sub-kriteria dalam penilaian mandiri penerapan sistem merit. Melalui pembinaan oleh KASN, instansi memperoleh informasi dan pengetahuan tentang kondisi *existing*, permasalahan dan kendala serta menyusun strategi dalam mewujudkan sistem merit manajemen ASN di lingkungan instansinya.
- b) KASN sebagai instansi yang melakukan pembinaan mendapatkan manfaat secara langsung yaitu mewujudkan sistem merit secara bertahap melalui implementasi Peraturan KASN Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit.

2. Penerima Manfaat Tidak Langsung

Dengan diterapkannya sistem merit dalam manajemen ASN, publik atau masyarakat luas menerima manfaat secara tidak langsung yaitu pelayanan publik yang baik oleh pegawai ASN yang profesional, berkompeten untuk mempercepat pembangunan di Indonesia.

C. STRATEGI PENCAPAIAN KELUARAN/OUTPUT KEGIATAN

1. Tujuan dan Sasaran

Tujuan kegiatan pembinaan penerapan sistem merit melalui penilaian mandiri adalah untuk mewujudkan sistem merit dalam manajemen ASN di lingkungan instansi pemerintah.

Adapun sasaran kegiatan ini adalah terlaksananya penilaian mandiri terhadap instansi yang dibina dan teridentifikasinya aspek-aspek yang perlu diperbaiki dalam rangka penerapan sistem merit.

2. Metode Pelaksanaan Kegiatan

Kegiatan Pembinaan Penerapan Sistem Merit melalui Penilaian Mandiri ini dilaksanakan melalui metode pengadaan yang didukung oleh tenaga jasa konsultasi individual. Kegiatan direncanakan, dikerjakan, dan atau diawasi oleh KASN melalui Pokja Pengkajian dan Pengembangan Sistem sebagai penanggung jawab anggaran dan dibantu tenaga konsultan. Adapun kegiatan ini dilaksanakan melalui rencana aksi sebagai berikut:

a. Persiapan Yaitu Penyusunan Rencana Kerja.

Keberhasilan pelaksanaan kegiatan harus didukung dengan perencanaan yang baik. Tahap perencanaan merumuskan langkah-langkah yang akan dilakukan melalui rencana aksi, penentuan waktu pelaksanaan, serta mengalokasikan anggaran untuk setiap output yang dihasilkan. Perencanaan kegiatan dituangkan dalam dokumen rencana kerja yang memuat seluruh kegiatan yang akan dilakukan selama satu periode anggaran. Adapun rencana kerja kegiatan pembinaan penerapan sistem merit melalui penilaian mandiri ini disusun dalam bentuk Kerangka Acuan Kerja (KAK) yang memaparkan seluruh tahapan proses pelaksanaan kegiatan, uraian pekerjaan dan kebutuhan sumber daya pendukung yang diperlukan.

b. Penyusunan Petunjuk Teknis (Juknis) tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit.

Kegiatan pembinaan penerapan sistem merit ini merupakan tindak lanjut dari implementasi Peraturan KASN Nomor 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit Manajemen ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah. KASN telah menyusun instrumen penilaian berupa kriteria dan sub-kriteria yang merupakan turunan (*breakdown*) dari setiap aspek dalam manajemen ASN sebagai alat ukur untuk mengetahui sejauh mana penerapan sistem merit dalam periode waktu tertentu. Adapun kriteria dan sub-kriteria dalam instrumen penilaian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1. Kriteria dan Sub-Kriteria Penilaian Mandiri Sistem Merit

NO.	KRITERIA	SUB KRITERIA
I.	Perencanaan Kebutuhan	<ol style="list-style-type: none"> 1. peta jabatan dan rencana Kebutuhan Pegawai untuk 5 tahun 2. data ketersediaan pegawai yang disusun menurut jabatan, pangkat, unit kerja dan kualifikasi 3. data pegawai yang akan pensiun dalam 5 tahun yang disusun menurut jabatan, pangkat, unit kerja 4. rencana jumlah pegawai yang akan direkrut dari jalur CPNS dan PPPK serta pelimpahan dari instansi lain.
II	Pengadaan ASN	<ol style="list-style-type: none"> 1. peraturan internal terkait pengadaan ASN secara terbuka, kompetitif, transparan dan tidak diskriminatif 2. rencana pengadaan pegawai untuk tahun berjalan 3. pengalaman melaksanakan penerimaan CPNS, PPPK dan pengalihan dari instansi lain pada tahun terakhir diumumkan secara terbuka 4. Penempatan pertama CPNS sesuai dengan jabatan yang dilamar 5. Pelaksanaan LPJ (Latihan Pra Jabatan) bagi CPNS dilakukan segera setelah pengangkatan. 6. Penempatan pertama pegawai yang baru diangkat menjadi PNS sesuai jabatan yang dilamar
III	Pengembangan Karier	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemetaan talenta/kompetensi seluruh pegawai 2. Analisis kesenjangan kualifikasi dan kompetensi 3. Analisis kesenjangan kinerja 4. strategi untuk mengatasi kesenjangan 5. analisis kebutuhan dan program diklat 6. program pengembangan karier melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai 7. program coaching , counseling dan mentoring
IV	Mutasi dan Promosi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan tentang pola karier yang ditetapkan dengan keputusan PPK 2. talent Pool dan talent Pipeline 3. rencana suksesi 4. pernah melakukan pengisian JPT, Administrator dan Pengawas secara terbuka dan kompetitif
V	Manajemen Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempunyai kontrak kinerja yang terukur bagi semua pegawai 2. Menerapkan metodologi penilaian kinerja yang obyektif dan terukur 3. melakukan penilaian kerja secara berkala 4. Mengidentifikasi permasalahan kinerja dan penyelesaiannya 5. menggunakan hasil penilaian kinerja sebagai dasar bagi penentuan keputusan manajemen (pemberian tunjangan, pengembangan karier , promosi , mutasi , demosi , rotasi , diklat dan lain-lain)
VI	Penggajian, Penghargaan dan Sanksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan pemberian tunjangan kinerja berdasarkan hasil penilaian kinerja 2. Kebijakan pemberian penghargaan finansial dan non-finansial kepada pegawai berprestasi luar biasa 3. Mempunyai kode etik dan kode perilaku instansi 4. Mengelola data terkait pelanggaran disiplin yang dilakukan pegawai
VII	Perlindungan dan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan perlindungan pegawai diluar dari jaminan

	Pelayanan	kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, program pensiun, yang diselenggarakan secara nasional
		2. kemudahan bagi pegawai yang membutuhkan pelayanan
VIII	Sistem Pendukung	1. Mempunyai Sistem Informasi Kepegawaian
		2. Menggunakan e-performance
		3. Menggunakan e-office
		4. mempunyai <i>asesment center</i> dalam pemetaan kompetensi dan pengisian jabatan

Untuk dapat diterapkan oleh instansi maka kriteria dan sub-kriteria di atas perlu dibuat petunjuk teknis yang mengatur teknis pelaksanaan (aturan main) berdasarkan regulasi dan disertai bukti yang valid.

1) *Benchmark* ke Instansi Terkait.

Dalam menyusun petunjuk teknis penilaian mandiri, perlu *me-review* dan mempelajari kebijakan tentang teknis pelaksanaan dari sub-kriteria yang telah diatur dan dilaksanakan oleh instansi terkait lainnya. KASN akan melakukan *benchmark* ke instansi terkait untuk mengadopsi bagaimana penyusunan tata cara dan pengaturan teknis dari setiap proses manajemen ASN. Tujuannya adalah agar kebijakan yang disusun yaitu juknis penilaian mandiri ini nantinya dapat selaras (*in-line*) dengan kebijakan yang telah dikeluarkan oleh instansi terkait.

2) Finalisasi dan Penetapan Juknis.

Hasil dari *benchmarking* yang telah dilakukan menjadi input bagi penyempurnaan penyusunan juknis penilaian mandiri penerapan sistem merit. Melalui koordinasi dengan instansi yang menjadi *benchmark* tersebut, setelah draft juknis final maka KASN akan menetapkan juknis tersebut melalui peraturan perundang-undangan yang sesuai dengan ketentuan.

c. Pelaksanaan Pembinaan Penerapan Sistem Merit Melalui Implementasi Juknis Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit.

KASN melakukan pembinaan penerapan sistem merit berdasarkan juknis yang telah ditetapkan kepada instansi pemerintah pusat dan daerah. Kegiatan pembinaan ini bersifat asistensi dan koordinasi yang dilakukan mulai dari pengenalan instrumen penilaian, membangun komitmen dan kerjasama, pemberian materi dan konsultasi, sampai pada proses strategi perbaikan sistem merit di instansi yang dibina berdasarkan hasil penilaian. Keseluruhan kegiatan pembinaan sistem merit dilaksanakan melalui rencana aksi sebagai berikut:

1) *Kick off meeting* dan Perumusan Komitmen Penerapan Sistem Merit.

Rencana aksi ini merupakan bentuk koordinasi dengan instansi pemerintah mengenai kebijakan yang diambil dan kesepakatan yang dirumuskan untuk membangun komitmen bersama untuk menerapkan prinsip-prinsip sistem merit dalam manajemen ASN secara luas dan konsisten. Perumusan komitmen bersama dilakukan antara KASN

dengan kepala daerah selaku Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab langsung atas manajemen ASN di instansinya.

2) *Workshop* Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit.

Kegiatan pembinaan sistem merit perlu didukung dengan penyelenggaraan *workshop* untuk melakukan pendalaman, penyampaian materi dan peningkatan kapasitas penerapan sistem merit. Kegiatan *workshop* akan melibatkan unit pengelola kepegawaian di masing-masing instansi dan unit terkait (bidang organisasi, bidang hukum, dan lainnya).

3) Pendampingan Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit.

Kegiatan ini bersifat asistensi kepada instansi pemerintah dalam proses penerapan sistem merit melalui turun langsung ke lapangan sehingga mengetahui sejauh mana kriteria dan sub-kriteria sistem merit berhasil diterapkan. KASN akan berkoordinasi dengan instansi pemerintah untuk melakukan konsultasi untuk mendorong instansi agar dapat memenuhi setiap prasyarat dalam mencapai kondisi ideal masing-masing sub-kriteria. Pendampingan juga dilakukan untuk mengidentifikasi hambatan dan kendala sebagai manajemen resiko (*risk management*) untuk mencegah terjadinya kegagalan penerapan sistem merit. Selanjutnya, KASN akan melakukan penilaian terhadap penerapan sistem merit oleh instansi yang telah dilakukan pembinaan. Hasil penilaian akan menunjukkan kondisi masing-masing instansi sejauh mana keberhasilan penerapan sistem merit. Berdasarkan hasil penilaian tersebut, KASN akan memberikan rekomendasi berupa upaya apa yang dilakukan untuk melakukan perbaikan dan/atau peningkatan penerapan sistem merit.

4) Perumusan Strategi Perbaikan Berdasarkan Hasil Penilaian Mandiri.

Rekomendasi yang diberikan oleh KASN berisi catatan yang bersifat korektif atas kelemahan dan kekurangan yang ada dalam penerapan sistem merit di masing-masing kriteria. Atas dasar rekomendasi ini, instansi pemerintah bersama dengan KASN menyusun strategi dan upaya yang harus segera dilakukan agar dapat meningkatkan penerapan sistem merit di instansinya. Selanjutnya, strategi yang disusun kemudian diterjemahkan ke dalam rencana aksi (*action plan*) yang dilakukan secara berkala atau periodik sesuai dengan tingkat perbaikan yang dilakukan.

d. Monitoring dan Evaluasi Tindak Lanjut Hasil Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit.

Rekomendasi KASN atas hasil penilaian mandiri penerapan sistem merit di instansi pemerintah selanjutnya dirumuskan dalam bentuk strategi perbaikan terhadap kelemahan dan kekurangan sehingga instansi dapat meningkatkan dan mencapai sistem merit dalam manajemen ASN di

instansinya. Pelaksanaan strategi perbaikan harus ditindaklanjuti oleh instansi pemerintah melalui rencana aksi yang telah disusun antara KASN dan instansi pemerintah. Selanjutnya, KASN berwenang untuk melakukan pemantauan hasil penilaian terhadap penerapan sistem merit dengan tujuan agar rekomendasi yang diberikan oleh KASN benar-benar ditindaklanjuti oleh instansi pemerintah.

Pemantauan terhadap tindaklanjut strategi perbaikan dilakukan melalui turun langsung ke lapangan sebagai bagian dari proses *early warning system*. Tujuannya adalah apabila terjadi permasalahan dan kendala dalam melaksanakan strategi tersebut maka dapat segera dievaluasi oleh KASN sehingga sasaran dan target yang ingin dicapai dapat terwujud yaitu sistem merit dalam manajemen ASI di lingkungan instansi pemerintah.

D. PENGADAAN JASA KONSULTASI

Penerapan sistem merit di lingkungan instansi pemerintah memiliki *outcome* yang sangat tinggi yaitu terwujudnya birokrasi yang efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan. Penerapan sistem merit ini membutuhkan *effort* yang sangat besar sehingga pelaksanaannya harus didukung oleh ketersediaan sumber daya yang mencukupi. Kapasitas sumber daya yang dibutuhkan mencakup SDM, dukungan anggaran, dan lingkungan strategis yang dapat mempengaruhi konsistensi dan komitmen penerapan sistem merit.

Ketersediaan SDM merupakan bagian terpenting dalam pelaksanaan fungsi dan tugas suatu organisasi. Fungsi esensial SDM adalah memastikan agar organisasi dapat mencapai tujuan-tujuan strategisnya dengan memiliki sumber daya manusia yang dapat diandalkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara kuantitas maupun kualitas, kompeten dan menghasilkan kinerja yang efektif. Pokja Pengkajian dan Pengembangan Sistem saat ini telah melakukan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) yang digunakan untuk mengukur kekuatan/kapasitas dan kebutuhan pegawai yang ada dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan Anjab dan ABK tersebut, Pokja PPS memiliki kemampuan yang terbatas untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien karena jumlah pegawai yang tidak sebanding dengan beban kerja yang tinggi. Untuk itu, maka dibutuhkan tambahan SDM yang dapat mendukung pencapaian *output* kegiatan secara optimal. Strategi dalam menambah SDM tersebut dilakukan melalui mekanisme pengadaan jasa konsultasi. Tenaga jasa konsultasi ini akan membantu menyelenggarakan kegiatan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Adapun ruang lingkup dan uraian tugas tenaga jasa konsultasi dalam mendukung kegiatan ini adalah sebagai berikut:

1. Ruang Lingkup Pekerjaan (*Scope of Work*).

- a. Persiapan : *Penyempurnaan Draf Juknis dari Peraturan KASN No. 5 Tahun 2017 tentang Penilaian Mandiri Penerapan Sistem Merit di Lingkungan IP.*

Uraian tugas:

- 1) Melakukan pengkajian dan analisis regulasi atau peraturan perundang-undangan sebagai penyusunan Juknis yang berkaitan dengan manajemen kinerja yang mencakup kontrak kinerja, metode penilaian kinerja, analisis permasalahan kinerja dan strategi penyelesaian;
- 2) Melakukan pengkajian dan analisis regulasi atau peraturan perundang-undangan sebagai penyusunan Juknis yang berkaitan dengan perencanaan kebutuhan pegawai yang mencakup peta jabatan, Anjab dan ABK, data kepegawaian terintegrasi, dan perencanaan pegawai jangka menengah;
- 3) Melakukan pengkajian dan analisis regulasi atau peraturan perundang-undangan sebagai penyusunan Juknis yang berkaitan dengan pengadaan ASN yang terdiri dari rencana pengadaan, kebijakan internal pengadaan ASN, metode pengadaan, dan pengelolaan ASN (diklat dan penempatan);
- 4) Melakukan pengkajian dan analisis regulasi atau peraturan perundang-undangan sebagai penyusunan Juknis yang berkaitan dengan pembinaan karir dan peningkatan kompetensi. Hal-hal yang diatur yaitu standar kompetensi jabatan, pemetaan kompetensi, profil pegawai, *talent pool*, rencana suksesi, analisis kesenjangan kualifikasi dan kesenjangan kompetensi, analisis kesenjangan kinerja, strategi mengatasi kesenjangan, analisis kebutuhan diklat, pengembangan karir, dan peningkatan kompetensi;
- 5) Melakukan pengkajian dan analisis regulasi atau peraturan perundang-undangan sebagai penyusunan Juknis yang berkaitan dengan mutasi, rotasi dan promosi yang terdiri dari kebijakan internal pola karir, kebijakan internal untuk mutasi, rotasi dan promosi, dan metode pengisian JPT secara terbuka.
- 6) Melakukan pengkajian dan analisis regulasi atau peraturan perundang-undangan sebagai penyusunan Juknis yang berkaitan dengan penggajian, penghargaan dan disiplin. Hal-hal yang diatur adalah mengenai tunjangan kinerja, kebijakan internal tentang penghargaan pegawai, kode etik dan kode perilaku ASN, dan database penegakan disiplin, kode etik dan kode perilaku;
- 7) Melakukan pengkajian dan analisis regulasi atau peraturan perundang-undangan sebagai penyusunan Juknis yang berkaitan dengan perlindungan dan pelayanan ASN yang meliputi hal-hal

kebijakan perlindungan hukum dan sistem kemudahan pelayanan administrasi.

- 8) Melakukan pengkajian dan analisis regulasi atau peraturan perundang-undangan sebagai penyusunan Juknis yang berkaitan dengan sistem informasi kepegawaian berbasis IT dan assessment center untuk pembinaan karir.

b. Pelaksanaan : *Pembinaan Sistem Merit Melalui Penilaian Mandiri.*

Uraian tugas:

1) *Kick off meeting*

- a) Koordinasi teknis pelaksanaan dan penyiapan bahan bagi perumusan komitmen penerapan sistem merit di instansi pemerintah;
- b) Melakukan identifikasi dan analisis kesiapan instansi pemerintah dalam menerapkan sistem merit (pemetaan awal penilaian mandiri penerapan sistem merit);
- c) Menyusun laporan (*executive summary*) hasil pelaksanaan *kick off meeting* di beberapa instansi pemerintah;
- d) Menyiapkan bahan/materi/data untuk rapat-rapat koordinasi.

2) *Workshop*

- a) Koordinasi teknis pelaksanaan dan penyiapan bahan/materi workshop sesuai dengan hasil pemetaan awal penilaian mandiri penerapan sistem merit;
- b) Sosialisasi terhadap tata cara pelaksanaan penilaian mandiri penerapan sistem merit;
- c) Menyusun laporan hasil *workshop* di instansi pemerintah;

3) Asistensi atau pendampingan

- a) Koordinasi teknis pelaksanaan pendampingan penilaian mandiri penerapan sistem merit;
- b) Membantu melakukan *coaching clinic* penilaian mandiri penerapan sistem merit berdasarkan petunjuk teknis (juknis);
- c) Bersama-sama dengan instansi pemerintah mengidentifikasi dan menganalisis hambatan dan kendala penerapan sistem merit (rumusan *risk management*);
- d) Mengumpulkan data dan informasi (turun lapangan) sebagai *evidence* dari setiap kriteria dan sub-kriteria penilaian mandiri penerapan sistem merit;
- e) Membantu menyusun rekomendasi hasil penilaian mandiri penerapan sistem merit di instansi pemerintah.

- 4) Perumusan strategi perbaikan
 - a) Bersama-sama dengan instansi pemerintah menyusun strategi perbaikan atas rekomendasi hasil penilaian mandiri penerapan sistem merit;
 - b) Membantu menyusun rencana aksi (*action plan*) jangka pendek dan menengah berdasarkan strategi perbaikan.

c. *Pelaporan : Monitoring dan Evaluasi Tindak Lanjut Hasil Penilaian Mandiri.*

Uraian tugas:

- 1) Koordinasi teknis pelaksanaan monitoring terhadap hasil penilaian mandiri;
- 2) Penyiapan bahan/materi untuk rapat-rapat koordinasi;
- 3) Mengumpulkan data dan informasi (turun lapangan) hasil penilaian mandiri;
- 4) Menganalisis data dan informasi hasil tindak lanjut penilaian mandiri sebagai proses *early warning system*;
- 5) Penyusunan laporan akhir kegiatan pembinaan penerapan sistem merit di instansi pemerintah.

2. Kualifikasi dan Kompetensi Tenaga Jasa Konsultasi

Berdasarkan ruang lingkup pekerjaan dan uraian tugas di atas, maka kualifikasi dan kompetensi jasa konsultasi yang dibutuhkan adalah sebagai berikut:

a. Kualifikasi

- Memiliki pendidikan sekurang-kurangnya S2 dari Perguruan Tinggi yang terakreditasi A;
- Memiliki Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) minimal 3,5 (skala 4);
- Memiliki pengalaman kerja di instansi pemerintah/NGO/lembaga donor dalam bidang perencanaan/pembangunan/Manajemen Aparatur Negara sekurang-kurangnya selama 4 tahun;
- Berpengalaman dalam bidang tugas yang terkait dengan pengawasan penerapan sistem merit dalam manajemen ASN;
- Memiliki pengalaman sebagai peneliti (*researcher*) atau surveyor dalam bidang politik/pemerintahan/administrasi publik;
- Memiliki kemampuan komunikasi yang baik, disiplin dan dapat bekerja secara independen maupun dalam tim;
- Bersedia bekerja secara *full time* selama kontrak berlangsung (*time based*);
- Memiliki usia maksimal 30 tahun.

b. Kompetensi

- 1) Memiliki pengetahuan di bidang tata pemerintahan dan kebijakan publik khususnya terkait manajemen SDM aparatur (*Human Resources Management*);
- 2) Memiliki pengetahuan tentang sistem merit dalam manajemen ASN;
- 3) Memiliki pengetahuan tentang kebijakan/regulasi/peraturan perundang-undangan tentang manajemen kepegawaian;
- 4) Memiliki kemampuan (*skill*) analisis terhadap isu nasional dan regional tentang sistem merit;
- 5) Menguasai *Microsoft Office*, *software* pengolah data, infografis (*creative presentation*).

3. Metode Pengadaan Tenaga Jasa Konsultasi

Kegiatan pengadaan jasa konsultasi pembinaan penerapan sistem merit melalui penilaian mandiri di lingkungan instansi pemerintah dilaksanakan dengan menggunakan metode pengadaan langsung jasa konsultasi sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden RI Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah yang terakhir diubah dengan Peraturan Presiden RI Nomor 4 Tahun 2015 tentang Perubahan Keempat atas Peraturan Peraturan Presiden RI Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang Jasa Pemerintah.

E. KURUN WAKTU PENCAPAIAN KELUARAN/OUTPUT

Pelaksanaan kegiatan pembinaan penerapan Sistem Merit melalui penilaian mandiri dilakukan selama 6 (enam) bulan yang dimulai dari Bulan April hingga Bulan September 2018. Tahapan pelaksanaan kegiatan disusun berdasarkan *timeline* untuk menghasilkan *output* per bulan. Adapun *timeline* pelaksanaan kegiatan pembinaan penerapan Sistem Merit ini sebagaimana Lampiran I dokumen Kerangka Acuan Kerja ini.