



## KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI

**Ir. Adi Junjuna Mustafa, M.Sc.**  
Plt. Sekretaris Deputi SDM Aparatur  
Jogjakarta, 24 April 2019  
Rakor Administrasi Kepegawaian 2019  
Kemenkes RI

# Kebijakan Manajemen ASN Menuju Smart ASN 2024

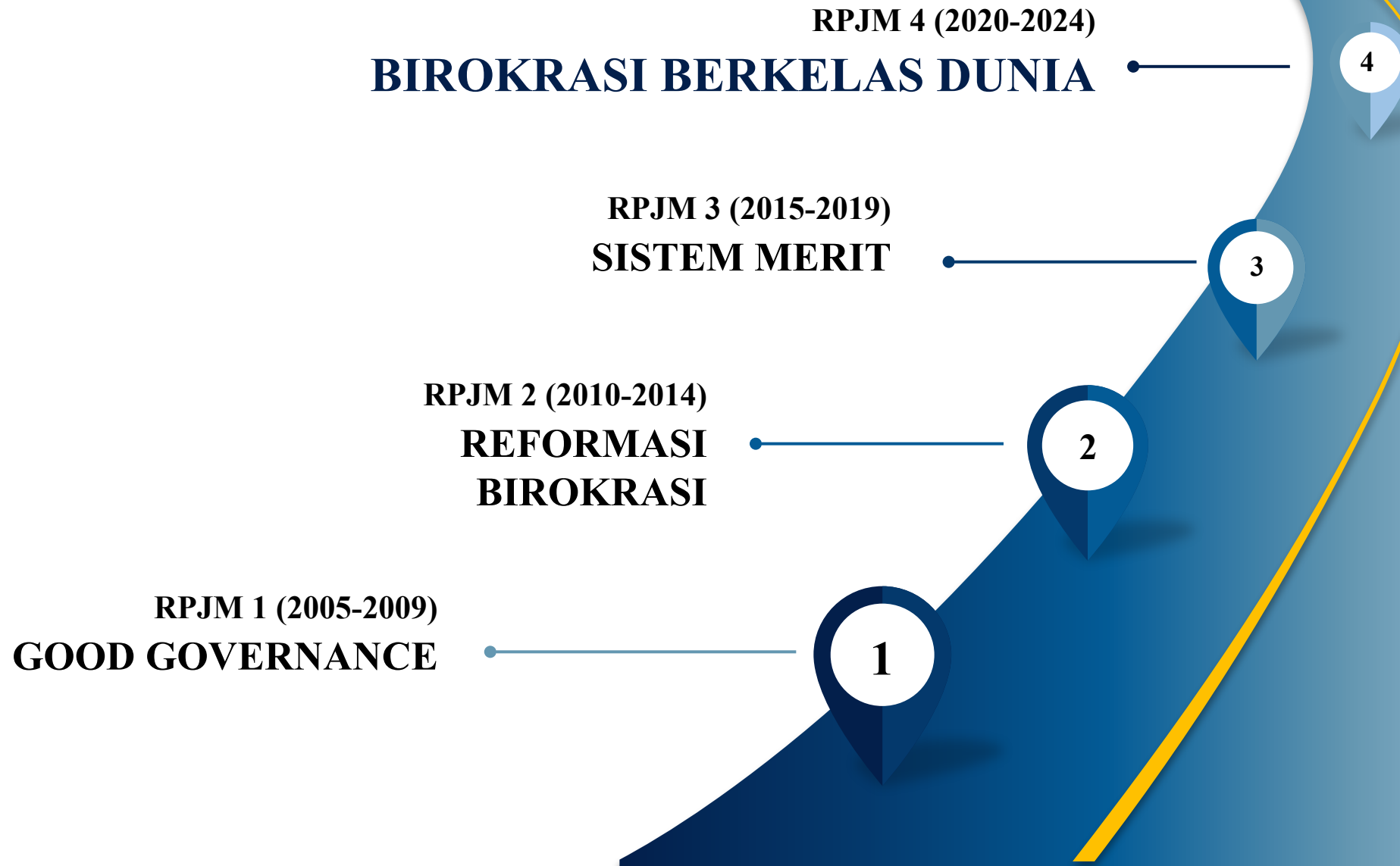
# Materi Pembahasan



1. Grand Design Pembangunan ASN 2024
2. Manajemen ASN berbasis Sistem Merit
3. Eksplorasi Karakteristik Smart ASN
4. Beberapa Program Unggulan Deputi SDM Aparatur

# 1. *Grand Design* Pembangunan ASN 2024

# PETA JALAN PEMBANGUNAN Aparatur Sipil Negara



# Smart ASN 2024: Tantangan Pembangunan ASN

## KONDISI SAAT INI

4,35 Juta ASN

### PROGRAM STRATEGIS

- Perencanaan
- Rekrutmen & Seleksi
- Pengembangan Kompetensi
- Reformasi Kesejahteraan

#### Internal:

- Mismatch
- Indisipliner

#### Eksternal:

- Globalisasi & persaingan
- Tuntutan publik

## SMART ASN

Profil:

- **Integritas**
- **Nasionalisme**
- **Wawasan Global**
- **IT & Bahasa Asing**
- *Hospitality*
- *Networking*
- *Entrepreneurship*

T  
A  
N  
T  
A  
N  
G

WORLD CLASS GOVERNMENT 2024

# Lingstra yang mempengaruhi Pembangunan ASN

Orientasi: 10 kecenderungan besar dunia (*global megatrend*)



- Pertumbuhan penduduk dunia melambat, penduduk usia lanjut meningkat, migrasi antar negara tinggi
- 65% penduduk dunia akan tinggal di perkotaan, kota sebagai ruang eksternalitas dan pelayanan dasar masyarakat
- Negara berkembang penggerak perdagangan dunia
- Potensi krisis keuangan global
- *Middle dan upper income class* meningkat pesat
- Multipolar dengan perebutan pengaruh negara-negara besar di Asia
- Kekhawatiran terhadap persediaan pangan, air, energi
- Revolusi industri 1.0 ke 4.0 dan breakthrough teknologi ke depan
- Resiko kenaikan suhu global (iklim global)

# Lingstra yang Mempengaruhi Pembangunan ASN

7 trend perubahan yang akan mentransformasi cara kerja birokrasi di masa depan

## Government as an enabler instead of a solution provider

- Peran dan kontribusi aktor non-pemerintah akan semakin besar dalam memecahkan suatu persoalan

## Made-for-me service delivery

- Pelayanan publik oleh pemerintah akan semakin *personalized* yang mudah diakses dari mana saja dan kapan saja

## Distributed governance

- Proses *co-creation* antara pemerintah dan masyarakat akan semakin banyak dilakukan dalam melahirkan berbagai inovasi

## Data-smart government

- *Evidence-based policy* dengan memanfaatkan *Big Data* untuk memecahkan persoalan-persoalan masyarakat

## Alternative forms of government funding

- *Public-private partnership*
- *Digital payment*

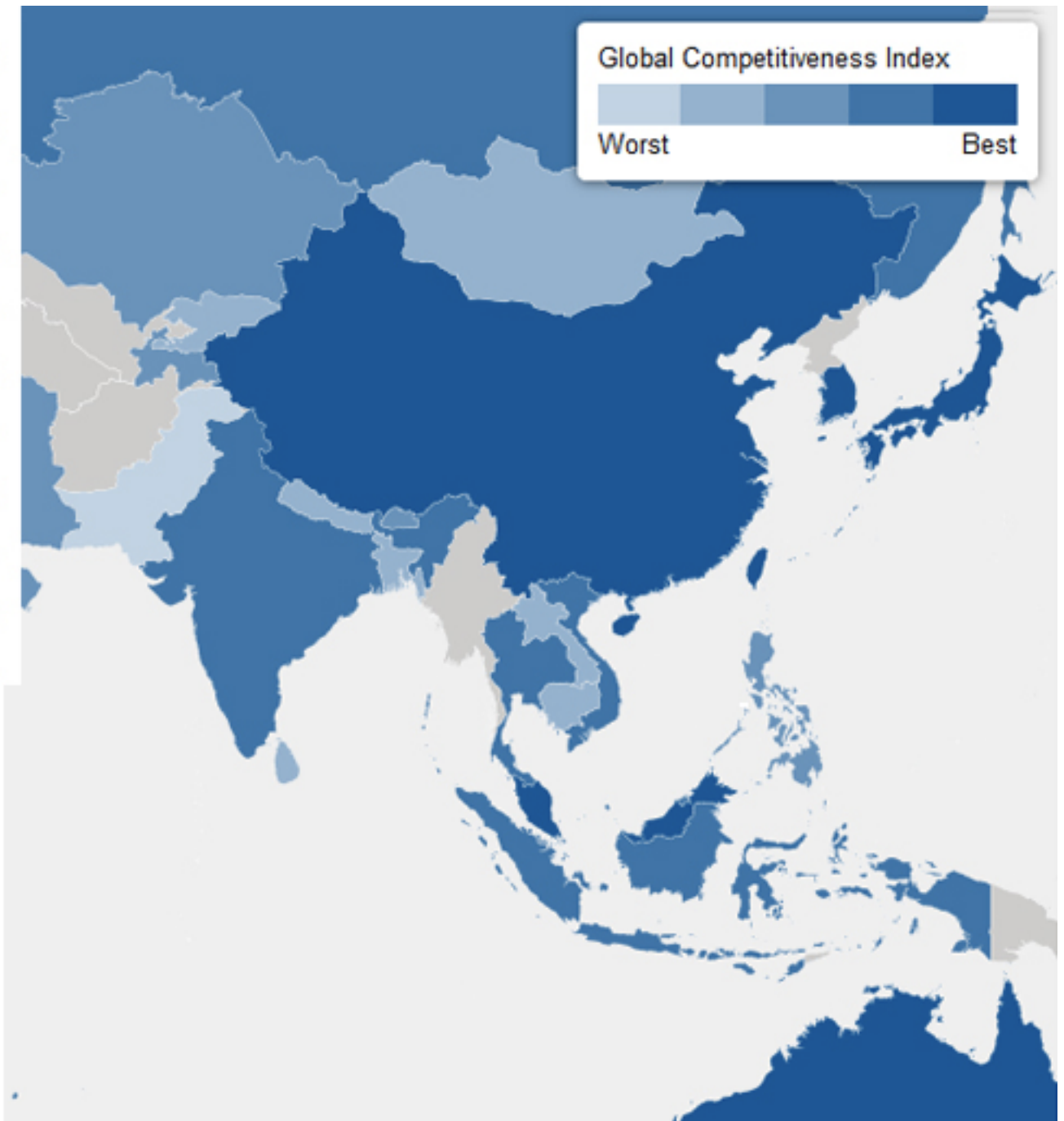
## Just-in-time civil service

- Manajemen pegawai yang dinamis dan fleksibel
- *Talent pool, open source talent*

## A new basis for national prosperity

- Indikator non-ekonomi sebagai ukuran kesejahteraan (lingkungan, kesehatan, kebebasan, keamanan, dsb)

	2018	2017	Change
Singapore	3	2 ↓	-1
Malaysia	23	25 ↑	2
Thailand	32	34 ↑	2
Indonesia	36	41 ↑	5
Brunei	46	58 ↑	12
Vietnam	55	75 ↑	20
Philippines	56	57 ↑	1
Cambodia	94	89 ↓	-5
Laos	98	93 ↓	-2
Myanmar	n/a	n/a	

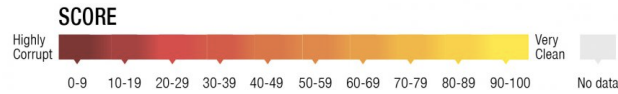
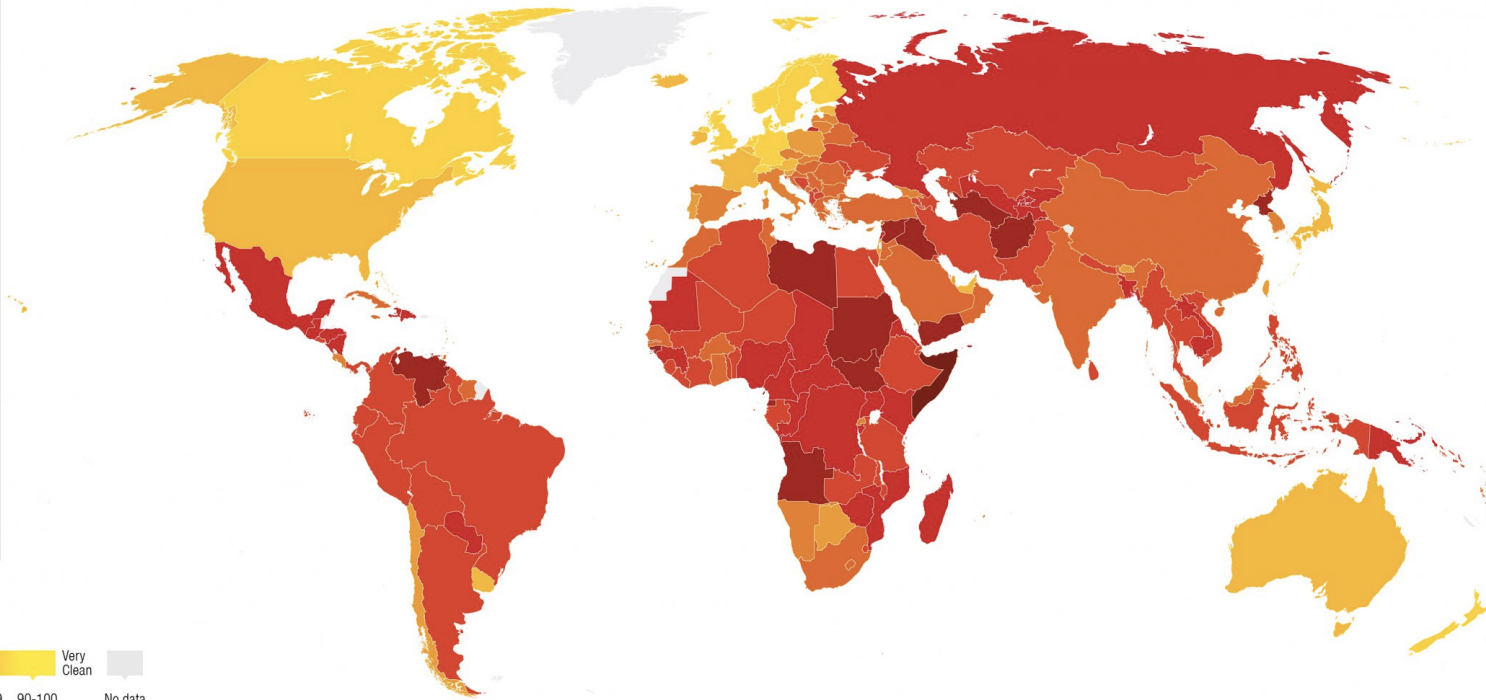


*“the set of institutions, policies and factors that determine the level of productivity of a country”*

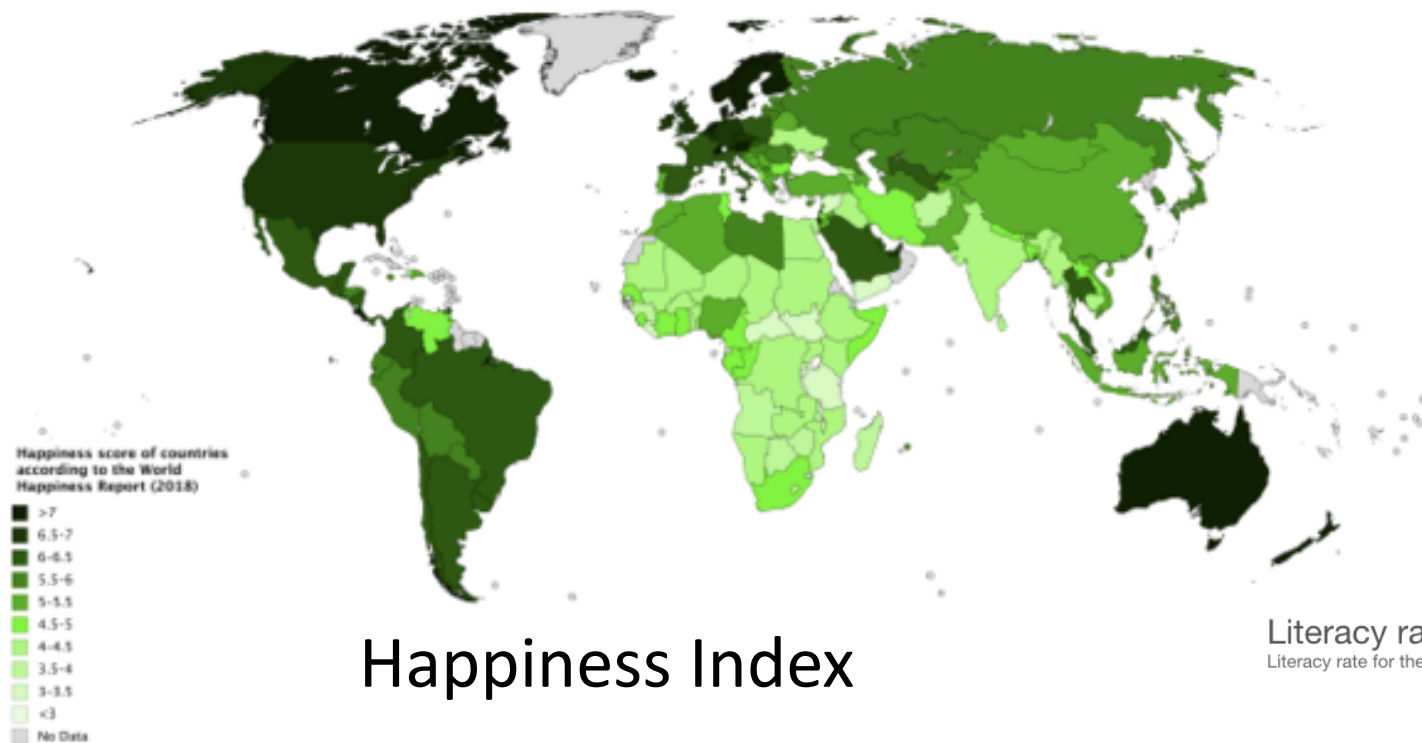


# CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2017

The perceived levels of public sector corruption in 180 countries/territories around the world.



RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE	RANK	COUNTRY/TERRITORY	SCORE			
1	New Zealand	89	21	Estonia	71	40	Saint Vincent and the Grenadines	58	59	Romania	48	81	Ghana	40	96	Thailand	37	135	Russia	29
2	Denmark	88	21	United Arab Emirates	71	40	Malaysia	47	62	Cuba	47	81	India	40	96	Zambia	37	143	Bangladesh	28
3	Finland	85	23	France	70	42	Cyprus	57	62	Montenegro	46	81	Morocco	40	103	Bahrain	36	143	Guatemala	28
3	Norway	85	23	Uruguay	70	42	Czech Republic	57	64	Maldives	46	81	Turkey	40	103	Côte D'Ivoire	36	143	Kenya	28
3	Switzerland	85	25	Barbados	68	42	Dominica	57	64	Sao Tome and Principe	46	81	Mongolia	36	103	Tanzania	36	143	Lebanon	28
6	Singapore	84	26	Bhutan	67	42	Spain	57	66	Hungary	45	85	Argentina	39	103	Liberia	31	143	Mauritania	28
6	Sweden	84	26	Chile	67	46	Georgia	56	66	Senegal	45	85	Benin	39	107	Malawi	31	148	Comoros	27
8	Canada	82	28	Bahamas	65	46	Malta	56	68	Belarus	44	85	Kosovo	39	107	Mali	31	148	Angola	19
8	Luxembourg	82	29	Portugal	63	48	Cabo Verde	55	68	Jamaica	44	85	Kuwait	39	107	Nepal	31	148	Nigeria	27
8	Netherlands	82	29	Qatar	63	48	Rwanda	55	68	Oman	44	85	Solomon Islands	39	107	Moldova	31	148	Guinea	27
8	United Kingdom	82	29	Taiwan	63	48	Saint Lucia	55	68	Bulgaria	43	85	Swaziland	39	107	Gambia	30	148	Turkmenistan	19
12	Germany	81	32	Brunei Darussalam	62	51	Korea (South)	54	71	South Africa	43	91	Albania	38	107	Iran	30	151	Iraq	18
13	Australia	77	32	Israel	62	51	Grenada	52	71	Vanuatu	43	91	Bosnia and Herzegovina	38	107	Uganda	26	151	Venezuela	18
13	Hong Kong	77	34	Botswana	61	53	Namibia	51	71	Burkina Faso	42	91	Algeria	33	107	Myanmar	30	151	Korea (North)	17
13	Iceland	77	34	Slovenia	61	54	Italy	50	71	Lesotho	42	91	Bolivia	33	107	Sierra Leone	30	151	Equatorial Guinea	17
16	Austria	75	36	Poland	60	54	Mauritius	50	74	Tunisia	42	91	El Salvador	33	107	Mozambique	25	151	Guinea Bissau	17
16	Belgium	75	36	Seychelles	60	54	Slovakia	50	74	China	41	91	Maldives	33	107	Madagascar	24	151	Libya	17
16	United States	75	38	Costa Rica	59	57	Croatia	49	77	Sri Lanka	38	91	Niger	33	107	Central African Republic	23	151	Sudan	16
19	Ireland	74	38	Lithuania	59	57	Saudi Arabia	49	77	Timor-Leste	38	91	Ecuador	32	107	Honduras	22	151	Yemen	16
20	Japan	73	40	Latvia	58	59	Greece	48	77	Brazil	37	91	Gabon	32	107	Kyrgyzstan	29	151	Afghanistan	15
						59	Jordan	48	77	Colombia	37	91	Egypt	32	107	Laos	29	151	Syria	14
									77	Indonesia	37	91	Pakistan	32	107	Mexico	29	151	South Sudan	12
									77	Panama	37	91	Togo	32	107	Papua New Guinea	29	151	Somalia	9
									77	Peru	37	91	Paraguay	29	107	Cambodia	21	151		
									77			96		117						



## Happiness Index

### Empat Pilar Kebahagiaan

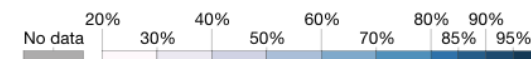
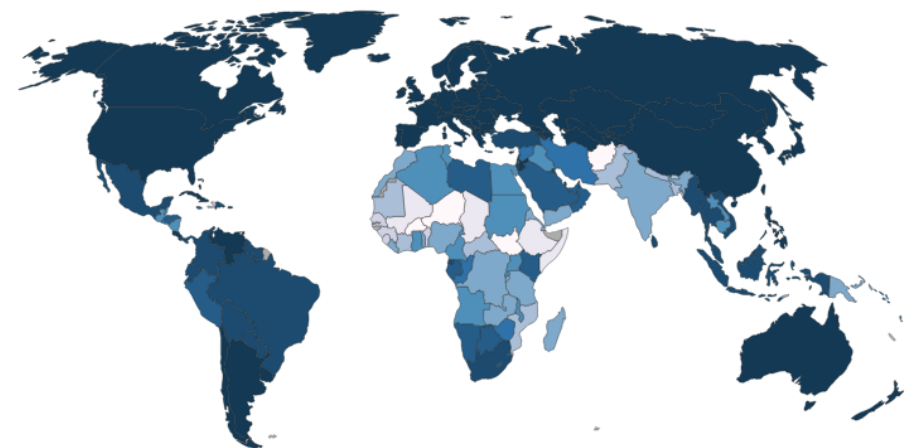
1. tata kelola pemerintahan yang baik.
2. pembangunan sosial-ekonomi yang berkesinambungan.
3. ketahanan dan perlindungan budaya.
4. ketahanan dan pemeliharaan lingkungan.

### Sembilan Sasaran Kebahagiaan

- kesehatan psikologis.
- kesehatan fisik.
- pendidikan.
- pemanfaatan waktu.
- ketahanan dan keanekaragaman budaya.
- tata kelola pemerintahan.
- ikatan komunitas.
- ketahanan ekologi.
- standar hidup.

### Literacy rate by country, 2011

Literacy rate for the entire population, 2011 or latest data from CIA Factbook.



# TANTANGAN DALAM TATA KELOLA PEMERINTAHAN



Akuntabilitas dan Kinerja masih perlu ditingkatkan



Efektifitas dan Efisiensi masih perlu ditingkatkan



Pelayanan Publik Belum Optimal

EoDB: Ease of Doing Business

GCI: Global Competitiveness Index

IEP: Indeks Efektivitas Pemerintah

	2016/2017	2017/2018	PERUBAHAN
<b>EoDB</b>	<b>61,5/91</b>	<b>66,47/72</b>	<b>Naik 19 tingkat</b>
<b>GCI</b>	<b>4,52/41</b>	<b>4,65/36</b>	<b>Naik 5 tingkat</b>
<b>IEP</b>	<b>46/121</b>	<b>53/98</b>	<b>Naik 23 tingkat</b>

*Government Effectiveness menunjukkan persepsi tentang:*

- 1. Mutu layanan publik,*
- 2. Mutu SDM aparatur sipil negara,*
- 3. Derajat kemandirian ASN dari intervensi politik,*
- 4. Kapasitas perumusan dan implementasi kebijakan negara, dan*
- 5. Kredibilitas dari komitmen Pemerintah pada kebijakan negara.*

# POTRET ASN SAAT INI

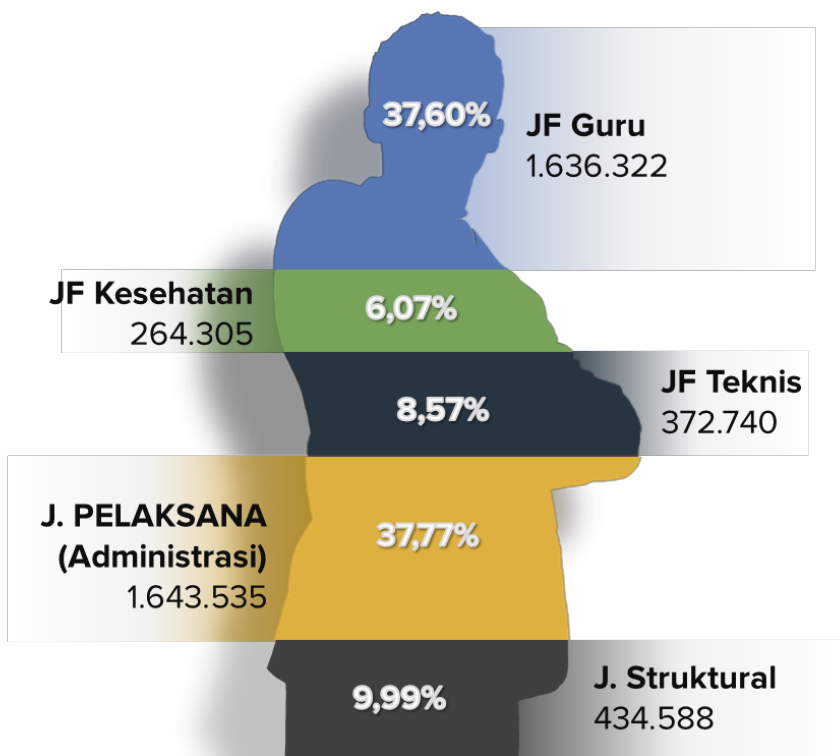


**4,374,341**

Jumlah Total ASN

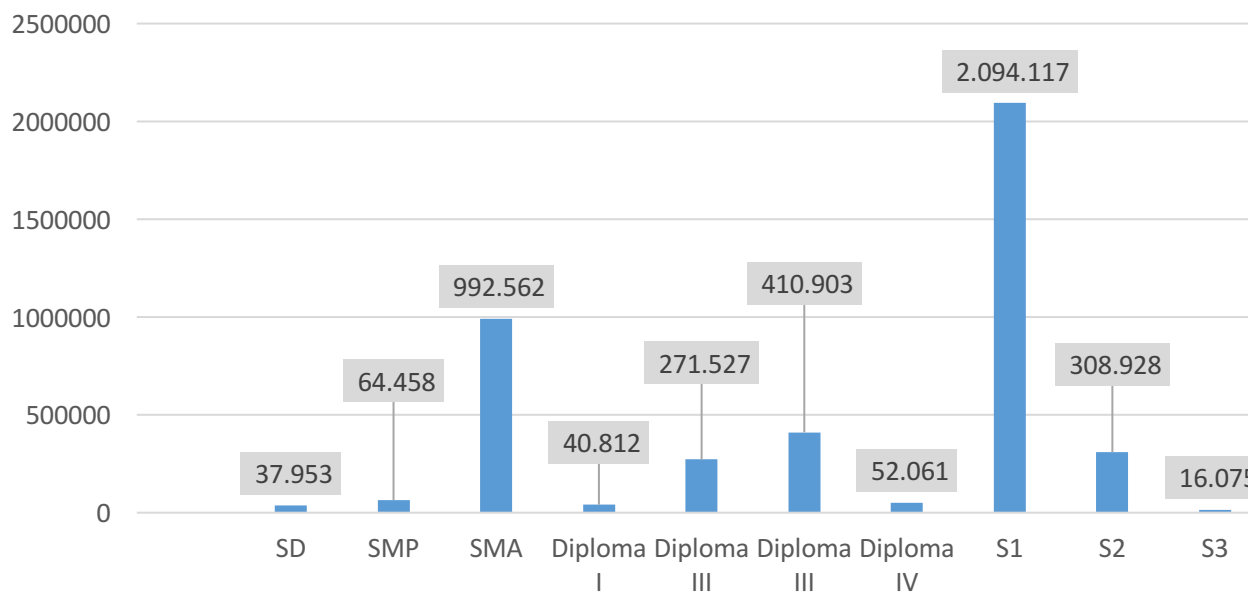
- Pusat : **918,436** (21%)
- Daerah : **3,455,905** (79%)

## Komposisi ASN Indonesia



## ASN Berdasarkan Pendidikan

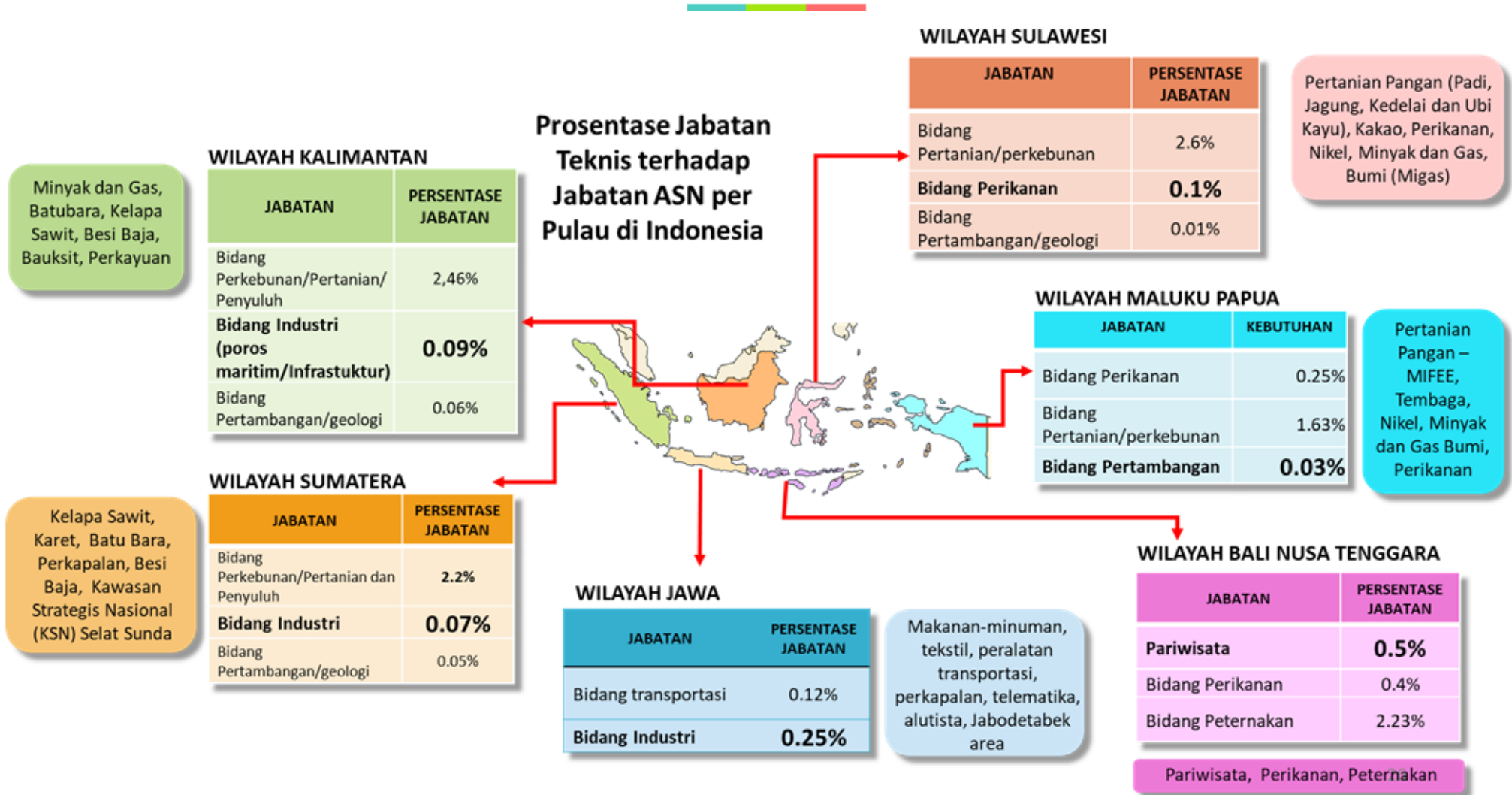
Jumlah PNS menurut Tingkat Pendidikan, 2017



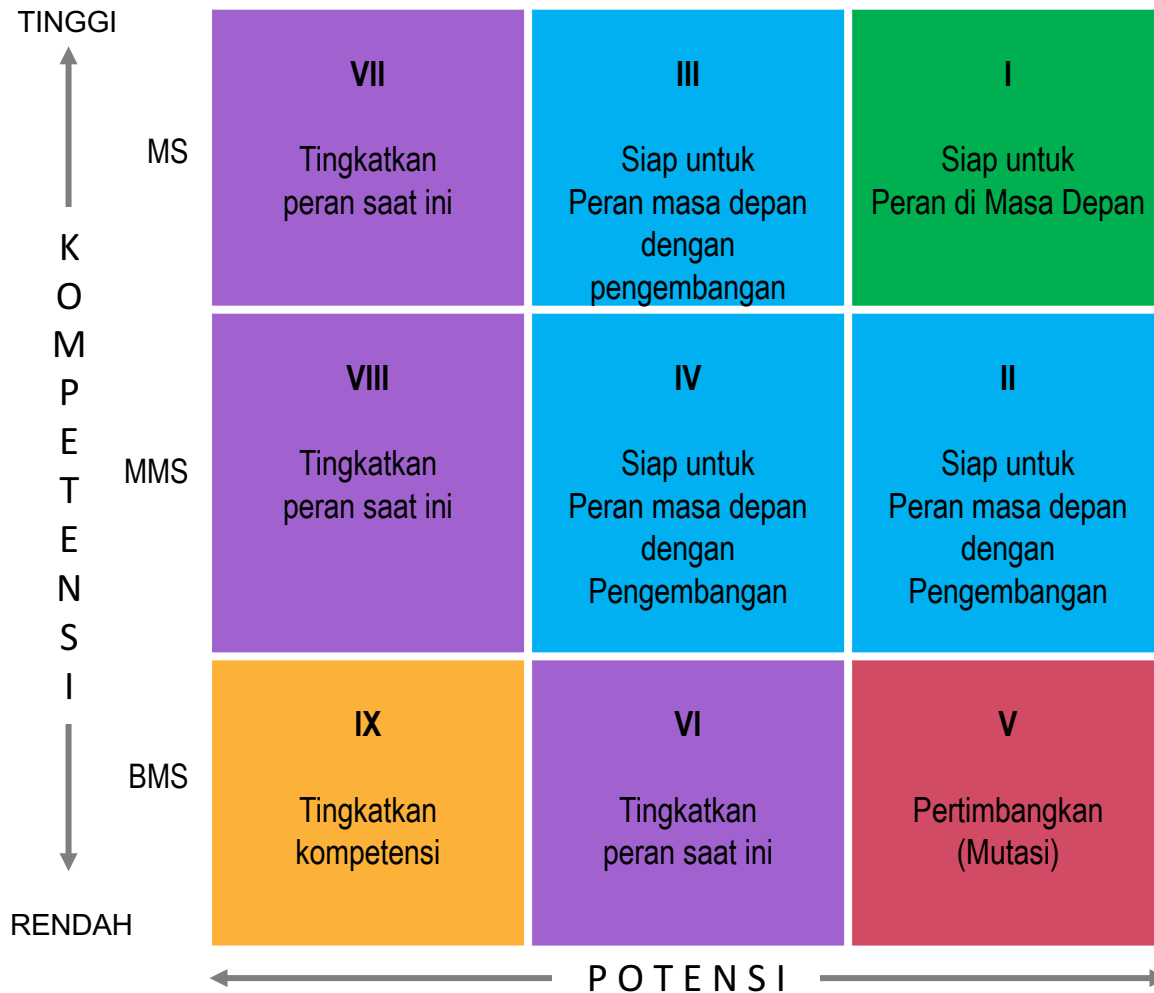
# Pemenuhan SDM sesuai Kebutuhan Nasional & Daerah



## MISMATCH SDM ASN DENGAN ARAH PEMBANGUNAN NASIONAL



# Matriks Hasil Asesment untuk Mencapai Kinerja Tinggi



**Target Peningkatan Kompetensi**

Area	Base-line		2024
I	11.52%		?
II	1.95%		
III	12.21%		
IV	2.34%	➔	
V	2.73%		
VI	7.91%		
VII	19.82%		
VIII	6.93%		
IX	34.57%		

## BAGAIMANA MENINGKATKAN KOMPETENSI?



## 2. Manajemen ASN berbasis Sistem Merit

# KEBIJAKAN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)

O



P



# Standar Kompetensi Manajerial

TRACKING BEST LEADERS AND BEST EMPLOYEES

(internalisasi terhadap 500 ribuan pejabat struktural)



## Pengacuan Standar Kompetensi ASN

1. perencanaan;
2. pengadaan;
3. pengembangan karier;
4. pengembangan kompetensi;
5. penempatan;
6. promosi dan/atau mutasi;
7. uji kompetensi;
8. sistem informasi manajemen; dan
9. kelompok rencana suksesi (*talent pool*) ASN.

# MANAJEMEN KARIER PNS

Pengembangan Karier, Pengembangan Kompetensi, Pola Karier, Promosi dan Mutasi dengan Sistem Merit

## TUJUAN

1. Memberikan kejelasan dan kepastian karier kepada PNS;
2. Menyeimbangkan antara pengembangan karir PNS dan kebutuhan instansi;
3. Meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS;
4. Mendorong peningkatan profesionalitas PNS.

## SASARAN

1. Tersedianya pola karier nasional dan panduan penyusunan pola karier instansi;
2. Meningkatkan kinerja instansi pemerintah

# MANAJEMEN KARIER PNS

## Sistem Merit

Manajemen ASN yang diterapkan dengan adil dan wajar terhadap pelaksanaan :  
kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, integritas dan moralitas, tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan

SISTEM INFORMASI ASN →

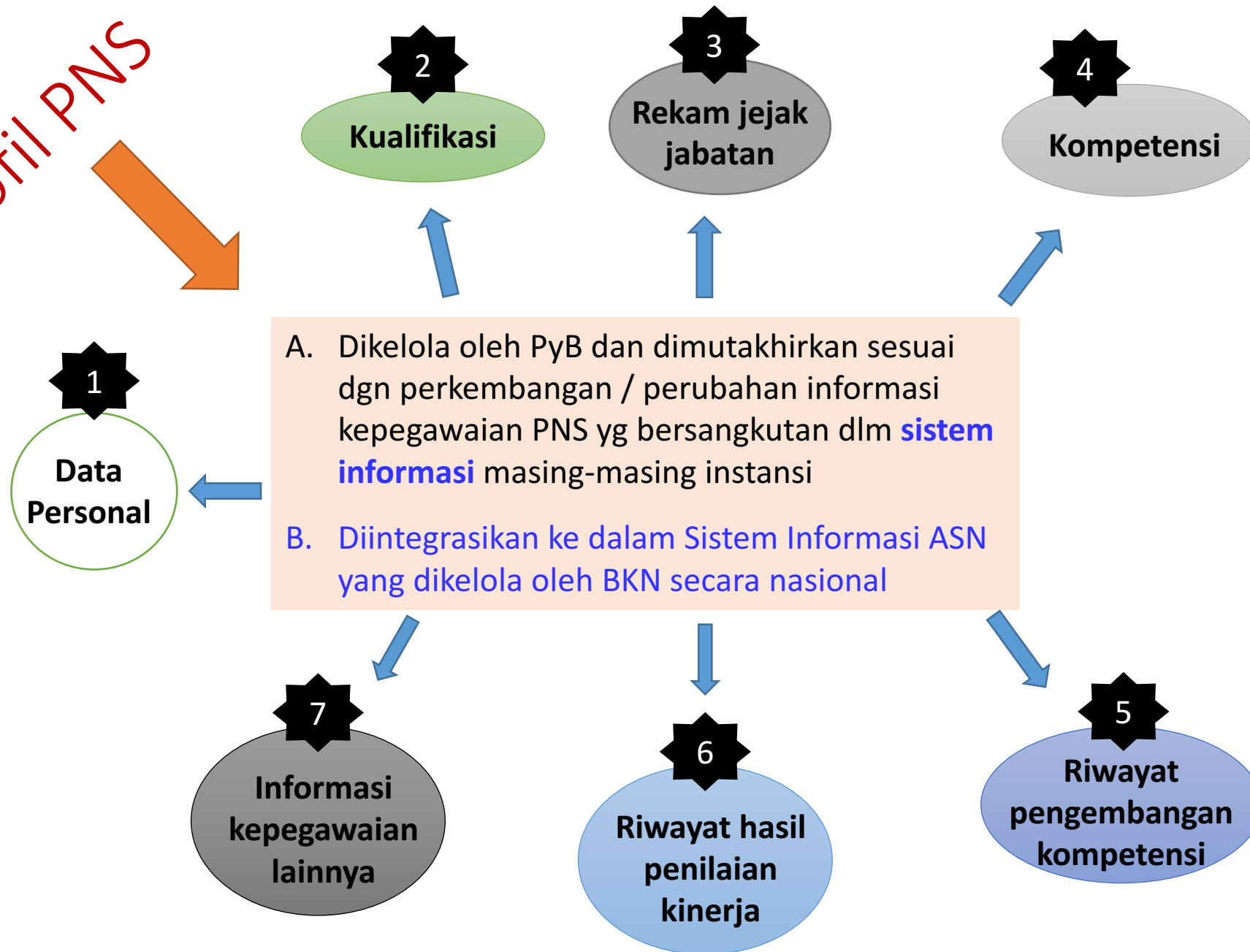
## Tingkat Instansi & Nasional

- A. Pengangkatan s.d. pemberhentian.
- B. Disesuaikan dengan kebutuhan instansi
- C. Standar Kompetensi Jabatan (diatur Permen)
- D. Profil PNS

- 1. nama jabatan;
- 2. uraian jabatan;
- 3. kode jabatan;
- 4. pangkat yang sesuai;
- 5. kompetensi teknis;
- 6. kompetensi manajerial;
- 7. kompetensi sosial kultural; dan
- 8. ukuran kinerja jabatan

- 1. data personal;
- 2. kualifikasi;
- 3. rekam jejak jabatan;
- 4. kompetensi;
- 5. riwayat pengembangan kompetensi;
- 6. riwayat hasil penilaian kinerja;
- 7. informasi kepegawaian lainnya.

# Profil PNS

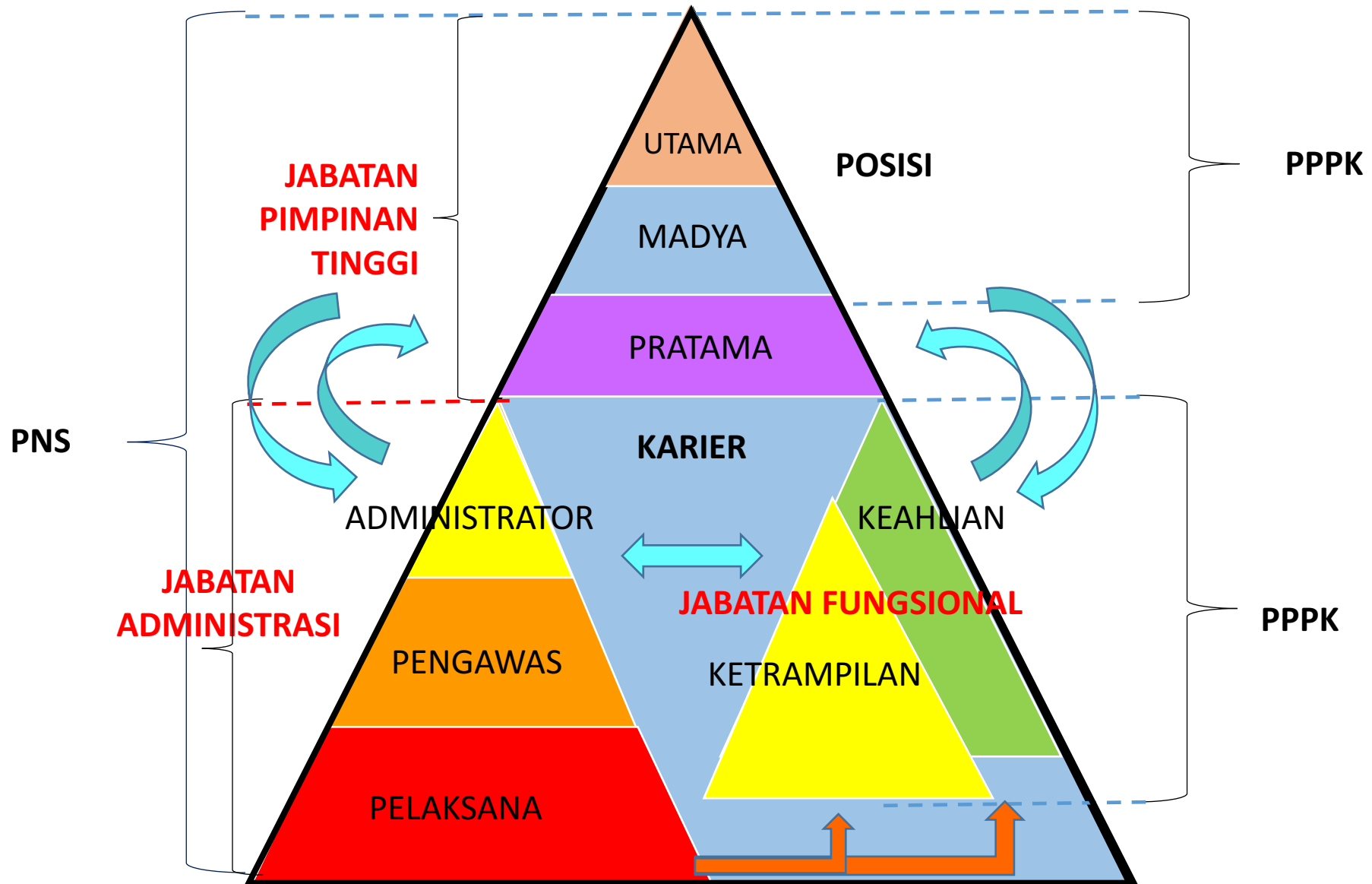


PEMETAAN KINERJA & KUALIFIKASI-KOMPETENSI PEGAWAI ASN  
Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) Wajib Melakukan  
Pemetaan Kualifikasi & Kompetensi – Kinerja ASN

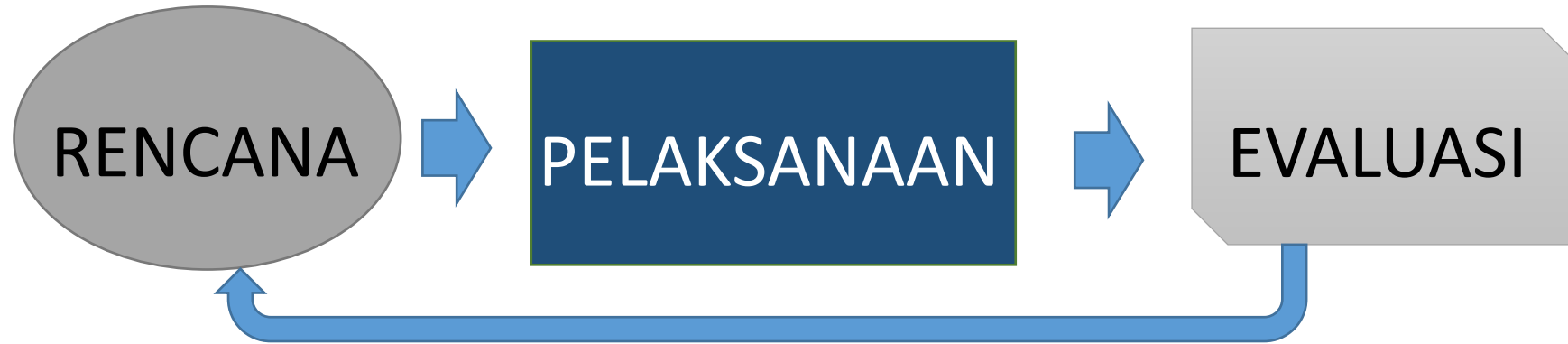
*Simplified Talent Mapping: Finding Best Talent (Kuadran 1)*



# POLA KARIR PEGAWAI ASN



# PENGEMBANGAN KARIER



1. berdasarkan **kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi;**
2. mempertimbangkan **integritas dan moralitas;**
3. diselenggarakan di tingkat instansi; dan nasional. melalui: **mutasi, promosi, dan/atau penugasan khusus**

## TINGKAT INSTANSI :

1. Ditetapkan oleh PPK ( penyesuaian kebutuhan organisasi, kompetensi, dan pola karier pegawai).
2. PPK wajib: menetapkan rencana, melaksanakan, dan mengevaluasi pengembangan karier.
3. PPK menominasikan PNS yang masuk dalam ***talent pool (kelompok rencana suksesi)*** di lingkungannya untuk mengisi lowongan sesuai kebutuhan instansi.

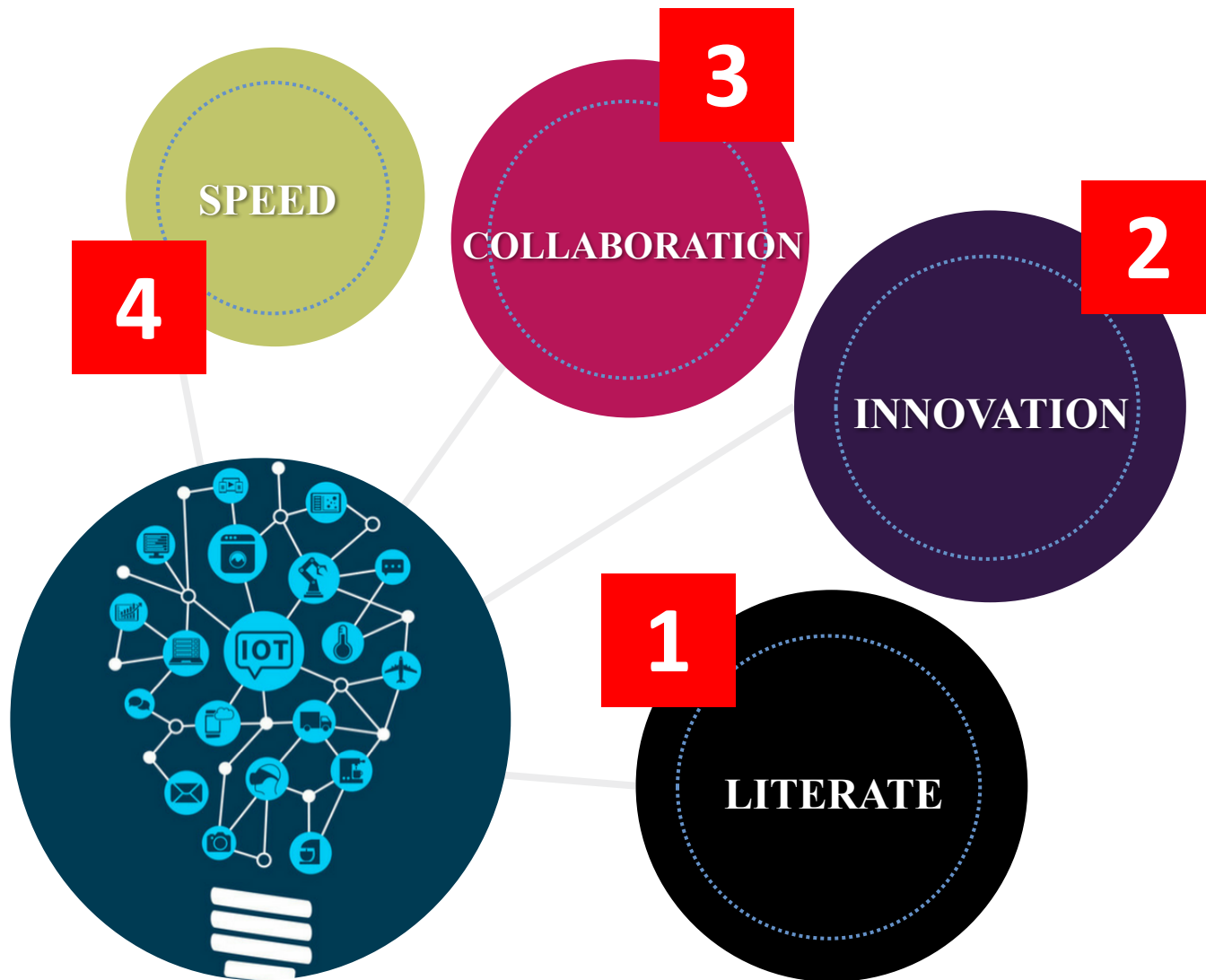
## TINGKAT NASIONAL,

BKN wajib mengumumkan informasi lowongan jabatan di seluruh instansi pusat dan instansi daerah melalui Sistem Informasi ASN.



## 3. Eksplorasi Karakteristik Smart ASN

# DISRUPTION ERA

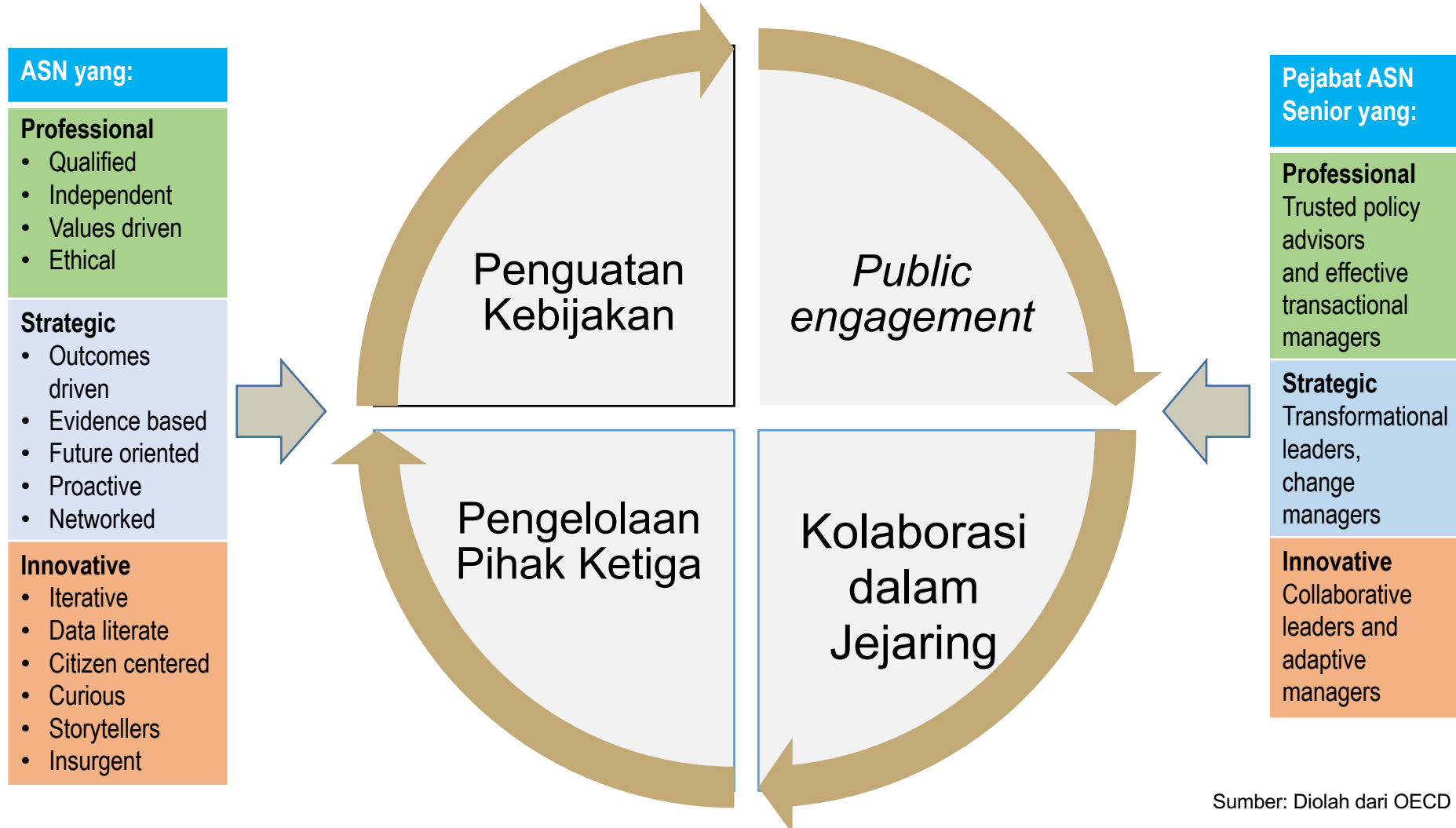


- Di era Industri 4.0, hampir 60% jenis pekerjaan di negara OECD akan tergantikan oleh otomatisasi\*
- Kebutuhan terhadap pekerja *high-skilled* akan semakin tinggi
- Kebijakan industri dan pengembangan ekonomi yang ada saat ini akan ditantang dengan derasnya arus digitalisasi

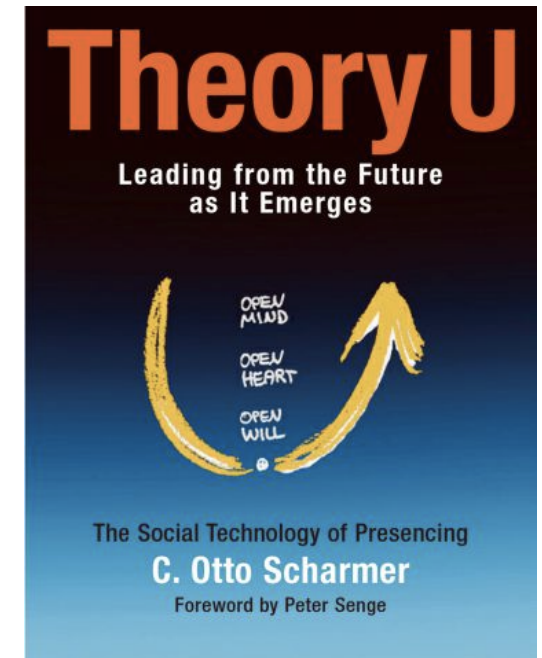
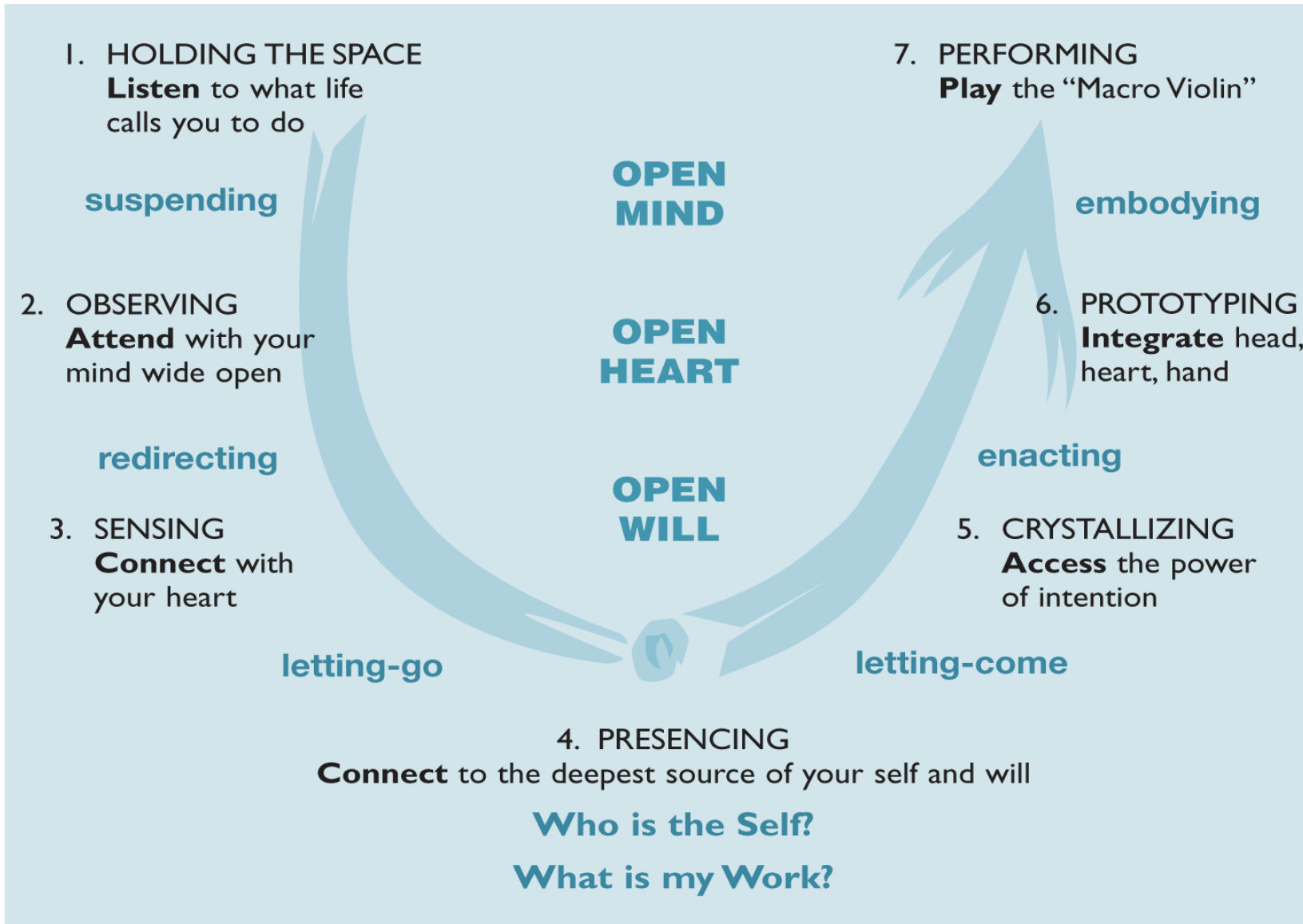
\*The World Bank, [World Development Report 2016: Digital Dividends](#), May 2016.

# PROFIL MASA DEPAN

## ASN Berkinerja Tinggi (Professional, Strategic, Innovative)

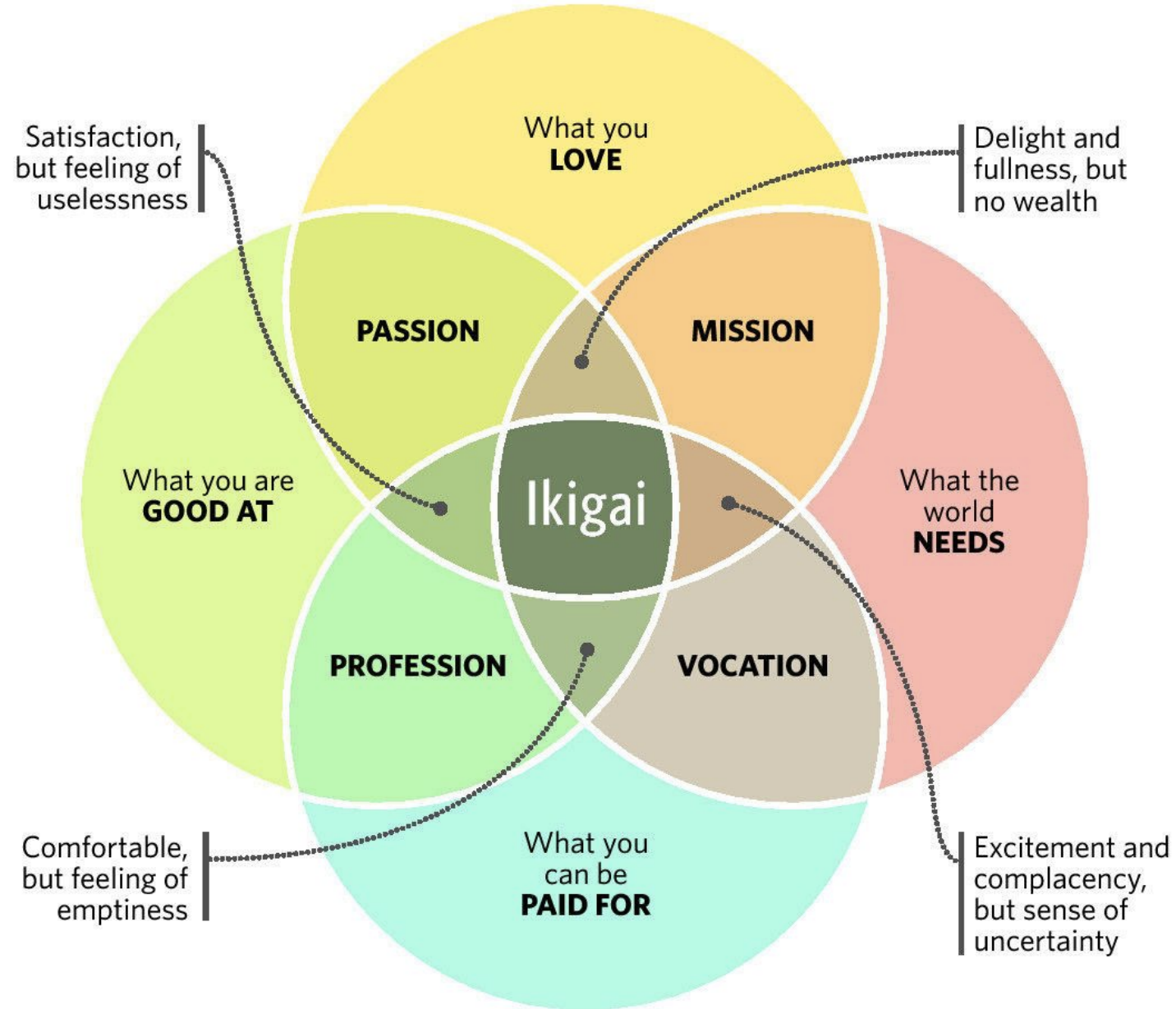


Sumber: Diolah dari OECD



# Ikigai

A JAPANESE CONCEPT MEANING "A REASON FOR BEING"



## 4. Program Unggulan Deputi SDM Aparatur

# Beberapa Program Unggulan



## Manajemen Talenta Nasional

- Pemberdayaan high performers lebih optimal
- Mendukung tujuan strategis nasional



## ASN Corporate University

- Transformasi sistem diklat
- Terintegrasi dengan rencana strategis organisasi



## Inovasi Kesejahteraan ASN

- ASN City, ASN Mart
- Partnership with other institutions



## Pengembangan Sistem Rekrutmen dan Karier

- Talent scouting, attracting the best talent
- Memperhatikan Gen-Y (milenial), Gen-Z (dan Gen-Alpha)

# Pengukuran Kualitas Kebijakan ASN

Indeks Profesionalitas ASN

Indeks Sistem Merit

Indeks Kesejahteraan ASN





Terima Kasih

Adi Junjuran Mustafa

[adi.junjuran@menpan.go.id](mailto:adi.junjuran@menpan.go.id)

0812-8226-5726