



NTT *Bangkit
Sejahtera*

**GRAND DESIGN
PENGEMBANGAN APARATUR SIPIL NEGARA
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR
2020 - 2024**

**BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR
KUPANG, 2021**

SAMBUTAN

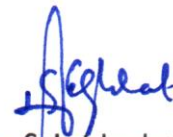
KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI NTT

Puji syukur dihaturkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas penyertaan-Nya sehingga salah satu agenda penting Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Nusa Tenggara Timur (NTT) untuk menyiapkan rencana jangka menengah telah terlaksana dengan baik. Kiranya semua jerih payah kita akan mendapatkan balasan setimpal dari-Nya yang telah berkontribusi untuk urusan Penyusunan Grand Design Pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN) Provinsi NTT ini.

Sumber daya manusia (SDM) menjadi tumpuan penggerak organisasi sehingga keberhasilan pencapaian visi-misi organisasi sangat tergantung pada kualitas dan kapasitas SDM-nya, namun semua itu juga tergantung bagaimana sistem yang menggerakkan potensi SDM dimaksud. Kedaulatan negara ditopang oleh kapasitas SDM namun hegemoninya dapat tergoyahkan jika tata kelola negara tidak mampu menggerakkan potensi SDM ASN sesuai role regulasi mengimbangi dinamisnya perubahan eksternal. Kita memahami transformasi konsep pengembangan SDM ASN di Indonesia secara simultan terus ditingkatkan, dari *Human Resource Management* [HRM] menuju *Human Capital Management* [HCM] yang menjadi bahan baku pengelolaan Manajemen Talenta. Semua itu dimaknai sebagai respons tata kelola negara atas tuntutan pergolakan dinamika global untuk perwujudan Birokrasi Kelas Dunia.

Provinsi NTT melalui Gubernur Nusa Tenggara Timur, Bapak Viktor Bungtilu Laiskodat dan Wakil Gubernur Nusa Tenggara Timur, Bapak Josef Adreanus Naesoi telah menetapkan visi NTT dengan slogan 'NTT Bangkit, NTT Sejahtera' harus diwujudkan-nyatakan dalam tata kelola birokrasi yang SDM ASN-nya secara progresif mampu berdaya saing dengan kualitas dan kapasitasnya. Kami bersyukur atas tersusunnya dokumen Grand Design ini yang kelak menjadi pedoman pengembangan ASN Provinsi NTT di BKD NTT secara khusus maupun seluruh Perangkat Daerah teknis lainnya. Terima kasih atas semua kontribusi moril dan materil dari para pihak menghadirkan dokumen Grand Design ini. Kiranya dukungan para pihak dimaksud masih terus diharapkan kedepannya untuk memberikan masukan konstruktif dalam proses mengimplementasikan rancangan pengembangan yang tersaji dalam dokumen berikut. Penyertaan Tuhan akan terus menguatkan niat baik kita sekalian dalam mewujudkan NTT Bangkit, NTT Sejahtera. Amin.

Kepala Badan Kepegawaian Daerah
Provinsi NTT,



(Henderina S. Laiskodat, SP, M.Si)

DAFTAR ISI

Sambutan Kepala BKD Provinsi NTT

Daftar Isi

Daftar Tabel

Daftar Gambar

BAB I PENDAHULUAN

1.1.	Latar Belakang	1-1
1.2.	Tujuan	1-3
1.3.	Manfaat	1-4
1.4.	Landasan Hukum	1-4
1.5.	Lingkup Kajian	1-5

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1.	Kajian Teori	2-1
2.2.	Kerangka Logis <i>Grand Design</i>	2-10
2.3.	Metode Pendekatan	2-11

BAB III KEBIJAKAN PENGEMBANGAN ASN

3.1.	Arah Kebijakan Pengembangan ASN Nasional 2020-2024	3-1
3.2.	Perencanaan dan Penetapan Kebutuhan	3-3
3.3.	Pengadaan; Rekrutmen dan Seleksi	3-5
3.4.	Pengembangan Kompetensi	3-6
3.5.	Penilaian Kinerja dan Penghargaan	3-7
3.6.	Pengembangan Karier	3-9
3.7.	Pemberian Gaji, Tunjangan, Perlindungan, Pensiun, dan Jaminan Hari Tua Purnabakti	3-12

BAB IV GAMBARAN UMUM PROFIL ASN

4.1.	Jumlah dan Distribusi ASN menurut OPD	4-1
4.2.	Jumlah dan Tingkat Pendidikan ASN NTT	4-2
4.3.	Jumlah ASN menurut Golongan dan Jenjang Jabatan	4-3
4.4.	Jumlah ASN Menurut Umur dan Proyeksi Pensiun	4-6
4.5.	Inovasi dan Prestasi BKD NTT	4-8

BAB V RENCANA PENGEMBANGAN ASN PROVINSI NTT

5.1.	Analisis Lingkungan Strategis	5-1
5.2.	Strategi Pengembangan ASN Provinsi NTT	5-12
5.3.	<i>Grand Design</i> Pengembangan ASN Provinsi NTT	5-13
5.4.	Road Map Pengembangan ASN Provinsi NTT 2020-2024	5-24
5.5.	Rencana Aksi Pengembangan ASN Provinsi NT, Tahun 2020-2024	5-31

BAB VI PENUTUP

Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel	Nama Tabel	Halaman
2.1.	Kerangka Kerja Vario	2-2
3.1.	Arah Kebijakan dan Strategi Pembangunan ASN Nasional	3-2
3.2.	Pertimbangan Menentukan Formasi	3-3
4.1.	Jumlah ASN Menurut Jenjang Pendidikan di NTT, Tahun 2020	4-1
4.2.	Jumlah ASN di NTT menurut Kelompok Umur, Tahun 2016 dan 2020	4-2
4.3.	Jumlah dan Prosentase ASN di Provinsi NTT menurut Golongan, Tahun 2020	4-3
4.4.	Jumlah ASN di Provinsi NTT menurut Eselon, Tahun 2016 dan 2020	4-4
4.5.	Jumlah dan Kebutuhan ASN di Provinsi NTT menurut Jabatan	4-5
4.6.	Proyeksi ASN Purnabakti dan Kebutuhan di NTT	4-6
4.7.	Macam Produk Inovasi Di Bidang Urusan Kepemrintahan pada BKD Provinsi NTT ..	4-8
5.1.	Unsur-Unsur SWOT Pengembangan Sumberdaya Manusia ASN Provinsi NTT	5-1
5.2.	Unsur-Unsur SWOT Atas Hasil Penilaian Persepsi Menurut Siklus Pengembangan Sumberdaya Manusia ASN Provinsi NTT	5-3
5.3.	IFAS-EFAS; Perencanaan dan Penetapan Kebutuhan	5-6
5.4.	IFAS-EFAS; Pengadaan, Rekrutmen dan Seleksi	5-7
5.5.	IFAS-EFAS; Pengembangan Kompetensi	5-8
5.6.	IFAS-EFAS; Penilaian Kinerja dan Penghargaan	5-9
5.7.	IFAS-EFAS; Pengembangan Karier	5-10
5.8.	IFAS-EFAS; Pemberian Gaji, Tunjangan, Perlindungan, Pensiun, dan Jaminan Hari Tua Purnabakti	5-11
5.9.	Strategi Pengembangan ASN Provinsi NTT	5-12
5.10.	Grand Design Pengembangan ASN NTT, Tahun 2020-2024	5-20
5.11.	Rencana Aksi Pengembangan ASN Provinsi NTT, Tahun 2020-2024	5-32

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Nama Gambar	Halaman
2.1.	Bagan Hubungan antara Manajemen Sumberdaya Manusia dan Kinerja	2-3
2.2.	Bagan Interrelasi dan interaksi HRM dan HCM	2-4
2.3.	Strategi Human Capital Management	2-8
2.4.	Model Kompetensi dalam MT Strategis	2-9
2.5.	National Talent Management <i>Framework</i>	2-10
2.6.	Pengembangan Rantai Nilai [<i>Value Chain</i>] Pengembangan ASN NTT	2-10
4.1.	Jumlah ASN NTT menurut Jenjang Jabatan Struktural dan Fungsional, 2020 ...	4-5
4.2.	Jumlah dan Usulan Kebutuhan PNS dan PPK Tahun 2021	4-7
5.1.	Grafik Analisis SWOT Pengembangan ASN Provinsi NTT	5-5
5.2.	Road Map Pengembangan ASN Provinsi NTT, 2020-2024	5-31

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Dalam konsiderasi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, disebutkan bahwa penyelenggaraan pemerintahan daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan partisipasi masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan kekhasan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur periode 2018-2023 telah menetapkan visi “Nusa Tenggara Timur Bangkit untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia”. Visi tersebut akan dicapai melalui lima misi, dan dalam misi kelima secara khusus difokuskan untuk **mewujudkan reformasi birokrasi pemerintahan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB) diarahkan untuk mencapai indeks RB sesuai Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional dalam Perpres 81 Tahun 2010. Salah satu aspek dalam indeks RB yang berbasis pada delapan area perubahan adalah terwujudnya tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintahan yang professional, berintegritas tinggi, menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara.**

Peningkatan mutu sumberdaya manusia (SDM) birokrasi di semua perangkat daerah diyakini akan berbanding lurus dengan upaya percepatan pencapaian visi pembangunan NTT. Peningkatan kinerja, yaitu terciptanya pelayanan publik yang efisien, efektif, dan adil. RB di bidang SDM sejalan dengan semangat Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menggariskan penyelenggaraan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara dijalankan berdasarkan asas profesionalisme, proporsional, akuntabel, efektif, dan efisien agar peningkatan kinerja birokrasi dapat dicapai.

Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menetapkan bahwa dalam menghadapi tantangan saat ini Aparatur Sipil Negara haruslah memiliki profil SMART ASN, dengan ciri-ciri integritas, berwawasan kebangsaan, berbahasa asing, penguasaan informasi teknologi, *networking* dan *entrepreneurial*. **Selain itu, inti dari reformasi birokrasi adalah menghadirkan dinamika tata kelola (*dynamic governance*) untuk menciptakan daya ungkit melalui ASN yang professional.**

Gubernur dan Wakil Gubernur NTT periode 2018-2023 mewarisi birokrasi yang besar untuk melayani masyarakat NTT di 22 kabupaten/kota dengan rentang kendali yang luas

sebagai provinsi kepulauan disertai kompleksitas masalah yang endemik dan kondisi wilayah yang tertinggal, terbelakang dan terisolasi. Namun, di pihak lain NTT menyimpan potensi luar biasa sehingga dibutuhkan birokrasi yang cerdas, inovatif, bekerja keras, bekerja cerdas dan bekerja kolaboratif untuk mengubah NTT dengan kecepatan perubahan serta lompatan kemajuan yang tinggi.

Gubernur Viktor Bungtilu Laiskodat (VBL) dan Wagub Yohanes A. Nai Soi (YANS) dalam berbagai acara selalu mengingatkan dan mendorong agar birokrasi cepat mengadopsi nilai-nilai baru seperti bekerja inovatif atau *out of the box thinking*, bekerja kolaboratif dalam makna “super-tim”, dan menjadi birokrasi dengan spirit *entrepreneurs*. Dalam buku Kepemimpinan OUT OF THE BOX (2020)¹, Gubernur VBL mengingatkan bahwa ASN harus bekerja menghasilkan prestasi yang membuat mereka selalu dikenang. Ia mengeritik mental *status quo*, merasa nyaman dengan bekerja asal-asalan, sebab gaji bulanannya sudah jelas, sehingga tidak mau berinovasi dan berbuat lebih. Katanya, “ASN itu kalau bekerja saking gajinya sudah jelas, akhirnya dia menjadi malas. Kerja asal-asalan. Datang, lihat, merokok, pulang, tiap bulan terima gaji. Karena itu tidak pernah membanggakan apapun.”

Kepemimpinan yang inovatif ini mendisrupsi status quo birokrasi dan dibutuhkan suatu tindak lanjut dalam formulasi kebijakan baru untuk mentransformasi ASN ke dalam *print DNA* baru yang kompatibel dengan konteks pemerintahan dan revolusi harapan publik yang meningkat (*the revolution of rise expectation*). Diperlukan suatu desain rekayasa birokrasi untuk membangun postur ASN yang responsif, antisipatif dan adaptif.

Dalam paradigma baru manajemen sumberdaya manusia (MSDM), ASN tidak hanya dipandang sebagai sumberdaya, tetapi sebagai modal manusia (*human resources and human capital*) yang dikelola sebagai aset organisasi dan pusat keunggulan saing yang dicapai melalui investasi agar ASN memiliki multi-talenta dan multi-kompetensi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kearns (dalam Armstrong²:2006; Ingham³) mendefinisikan modal manusia sebagai *the total development of human potential expressed as organizational value*. Sebagai modal, manusia merupakan sumberdaya yang tidak terbatas dalam akumulasi stok pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, kreativitas dan hal-hal lain yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Dalam mengelola modal manusia (*human capital management/HCM*), setiap ASN baik dalam jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi dan jabatan fungsional memiliki keunikan, telenta dan potensi sehingga mereka diberikan ruang belajar yang adil untuk merealisasi kapasitasnya melalui proses penguasaan ketrampilan baru (*reskilling*) dan peningkatan ketrampilan (*upskilling*).

¹ Viktor Bungtilu Laiskodat, Kepemimpinan out of the box, NTT Bangkit NTT Sejahtera. Penerbit Ikan Paus dan Bappelitbangda NTT.

² Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited, London.

³ Ingham, John. 2007. *Strategic Human Capital Management: creating value through people*. Elsevier Ltd., San Fransisco

Dalam ranah kebijakan nasional, arah pengembangan ASN disesuaikan upaya untuk menciptakan “Birokrasi Kelas Dunia pada 2025” sebagai birokrasi yang memiliki standar tinggi untuk memberikan pelayanan prima dan sebagai kekuatan sebagai agen pembangunan dengan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) sesuai dengan Revolusi Industri 4.0. Karena itu, untuk merealisasikannya kita harus meningkatkan kualitas ASN agar semakin berintegritas, profesional, memiliki nasionalisme, berwawasan global, menguasai teknologi dan informasi, memiliki jiwa *entrepreneurship* dan *hospitality*, serta mempunyai jejaring yang luas.

Berdasarkan arahan strategis, normatif, teoretik dan empiris, maka dibutuhkan “*Grand Design* Pengembangan Aparatur Sipil Negara Nusa Tenggara Timur 2020-2024” suatu ekosistem pengembangan ekosistem ASN secara sistematis, terstruktur, terukur dan bermutu. *Grand Design* ini meliputi siklus manajemen ASN, yaitu perencanaan dan penetapan kebutuhan; pengadaan (rekrutmen); pengembangan kompetensi; penilaian kinerja dan disiplin; pengembangan karier; dan pemberian gaji, tunjangan, perlindungan, pensiun, dan jaminan hari tua.

Grand Design Pengembangan ASN 2020-2024 sebagai kebijakan jangka menengah ini mempunyai urgensi sebagai rujukan teknokratis bagi setiap perangkat daerah dan personal ASN di tengah perubahan dunia yang begitu cepat, seperti tuntutan globalisasi, perubahan iklim, super kompetisi, Revolusi Industri 4.0, era pengetahuan dan tekanan pandemi covid-19. Era baru ini tidak hanya menghadirkan tantangan pelayanan publik yang tidak pernah terbayangkan sebelumnya, tetapi juga menuntut kesiapan ASN mengembangkan diri untuk beradaptasi dengan perubahan. Sebab hanya ASN yang mempunyai kemampuan adaptif yang dapat memberikan kontribusi tinggi dalam melayani dan dalam memberdayakan masyarakat. Karena itu, manajer yang bertanggungjawab terhadap pengembangan SDM memperhatikan apa yang disebut Nazir (2021)⁴ **Resourcing** (sumberdaya), **Recruiting** (rekrutmen SDM bertalenta), **Retaining the talent** (memelihara talenta), **Retraining** (melatih) and **Restructuring** (mendesain ulang).

Pokok-pokok pikiran di atas yang mendasari dilakukannya penyusunan *Grand Design* ASN NTT 2020-2024.

1.2. Tujuan

Tujuan dari penyusunan *Grand Design* Pengembangan ASN provinsi ini adalah “untuk menyediakan gambaran tentang rencana, strategi dan tujuan serta tahapan-tahapan dalam pengembangan ASN NTT dalam periode waktu 2020 sampai 2024”.

⁴ Shuana Zafar Nasir. 2017. Emerging Challenges of HRM in 21st Century: A Theoretical Analysis. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 2017, Vol. 7, No. 3

I.3. Manfaat

Manfaat yang diharapkan dengan tersusunnya grand design pengembangan ASN Provinsi NTT tahun yakni tersedianya pedoman dan atau arahan bagi pemerintah provinsi NTT dalam pengelolaan dan mengembangkan Sumberdaya Manusia khususnya ASN terencana, berkualitas dan sesuai kebutuhan pembangunan daerah NTT yang berkelanjutan.

I.4. Landasan Hukum

Penyusunan Grand Design Pengembangan ASN Provinsi NTT merujuk dari beberapa landasan hukum terkait, diantaranya;

1. UU Nomor 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005 – 2025.
2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara RI Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 5587).
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara RI Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara RI Nomor 4437).
4. Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1983 jo Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 1990 Tentang Perkawinan dan Perceraian.
5. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.
6. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai.
7. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
8. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
9. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Perubahan Peraturan Pemerintah 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
10. Peraturan Pemerintah 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
11. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 1961 Tentang Pemberian Tugas Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil.
12. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025.
13. Peraturan Kepala BKN Nomor 44 Tahun 2015 Tentang Pedoman Pemberian Satya Lencana Karya Satya Bagi Pegawai Negeri Sipil.

I.5. Lingkup Kajian

Grand design ini meliputi enam (6) P dalam siklus manajemen ASN:

1. Perencanaan dan penetapan kebutuhan ASN

Pada siklus ini mencakup penyusunan rencana kebutuhan dan penetapan formasi, dan sekaligus merupakan langkah awal yang akan menentukan postur ASN pada suatu organisasi. Perencanaan kebutuhan ASN dimaksud harus mempertimbangkan dengan sungguh-sungguh beban kerja organisasi sesuai mandatnya dalam melaksanakan pembangunan nasional dan daerah. Untuk itu di dalam membuat perencanaan kebutuhan pegawai, perlu dilakukan analisis beban kerja dan dirumuskan dengan seksama, yang selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk merencanakan kebutuhan ASN dengan kualifikasi keahlian utama yang sesuai dengan prioritas pengembangan wilayah.

2. Pengadaan (rekrutmen)

Pada siklus kedua ini dilakukan design rencana pengadaan ASN melalui proses dan mekanisme rekrutmen secara terpadu untuk calon PNS dan calon PPPK. Di samping itu juga dilakukan seleksi secara terbuka untuk ASN yang akan menduduki jabatan pimpinan tinggi baik yang berasal dari PNS maupun PPPK. Keseluruhan proses dimaksud pada hakekatnya untuk menjaga dan mempertahankan keseimbangan jumlah ASN serta kesinambungan pelayanan ASN secara berkualitas.

3. Pengembangan kompetensi

Pada siklus ini lebih diarahkan pada upaya mempersiapkan dan meningkatkan kemampuan ASN dalam hal berpikir kritis dan mampu menyelesaikan masalah; mendorong ASN untuk kreatif dan inovatif; berkemampuan dalam berkomunikasi serta dapat mengembangkan jiwa dan semangat kerjasama secara kolaboratif. Untuk itu pelibatan ASN dalam berbagai kegiatan dapat saja dikembangkan misalnya melalui Pendidikan dan Latihan, seminar, kursus, sekolah/pelatihan kader, studi lanjut, magang dan lain sebagainya.

4. Penilaian kinerja dan disiplin

Pada siklus ini lebih diarahkan kepada upaya untuk terciptanya perubahan paradigma dari sekedar menilai kinerja menjadi mengelola kinerja. Pengelolaan/manajemen kinerja, merupakan suatu proses yang terdiri atas 4 (empat) tahap, yaitu: (i) Perencanaan Kinerja; (ii) Pengelolaan Kinerja; (iii) Penilaian Kinerja; dan (iv) Penghargaan dan Sanksi (*Reward and Punishment*). Untuk itu dengan diterapkannya manajemen kinerja secara penuh, akan dapat dibangun spirit kerja dan penciptaan lingkungan kerja yang berkinerja tinggi (*high performing organization*).

5. Pengembangan karier

Beberapa hal yang menjadi focus untuk menunjang pengembangan karier seorang ASN antara lain : pola karier; pengembangan karier ASN yang berasal dari PNS; manajemen talenta. Konsep karier yang baik adalah terciptanya keselarasan antara tujuan individu/pegawai dengan tujuan organisasi dan bersifat jangka Panjang. Pola karier mempersyaratkan konvergensi atau kesesuaian antara kompetensi, *passion* pegawai dengan kebutuhan organisasi.

Untuk mewujudkan ASN yang profesional, berdaya-saing tinggi, dan berkinerja baik, diperlukan sistem pola karier dan pengembangan karier yang memberikan kesempatan pengembangan karier bagi pegawai yang unggul. Khusus bagi ASN yang berasal dari PNS, dimungkinkan untuk mengembangkan karier melalui jalur reguler atau jalur akselerasi/percepatan.

Manajemen Talenta (*Talent Management*), adalah suatu proses pengelolaan ASN terpadu, yang dirancang untuk mencari, memilih, mengembangkan, mengelola, mempertahankan, dan menghargai pegawai terbaik yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang unggul (talenta), dalam rangka mempersiapkan kader pemimpin masa depan. Dengan pemahaman dimaksud, maka untuk kepentingan rencana suksesi (*succession plan*) dalam rangka mengisi jabatan struktural setingkat lebih tinggi yang kosong atau jabatan lain yang dianggap strategis, dapat dengan mudah teratasi.

6. Pemberian gaji, tunjangan, perlindungan, pensiun, dan jaminan hari tua

Pada siklus ini hal penting untuk dipertimbangkan bahwa kesejahteraan bagi seorang ASN, tidak hanya kepada kelayakan kompensasi finansial dan kelayakan kehidupan, akan tetapi juga terkait dengan kenyamanan dan keamanan dalam melaksanakan tugas, perlakuan yang layak, dan juga kenyamanan dan keamanan selama masa tugas maupun setelah seorang ASN menyelesaikan masa tugas dan memasuki masa purnabakti. Oleh karenanya, agar seorang ASN dapat melaksanakan fungsi dan tugasnya dengan baik, fokus, untuk menghasilkan kinerja yang baik dengan tetap menjaga integritas, maka kepadanya perlu diberikan penghargaan seperti remunerasi yang memadai pendukung kelancaran pelaksanaan tugas, dan jaminan-jaminan sosial lainnya yang layak.

Bab II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Konsep Manajemen Sumberdaya Manusia ASN

Sumberdaya manusia merupakan faktor kunci yang mendeterminasi pencapaian tujuan negara yang menjadi area organisasi publik tertentu, baik dalam tataran pemerintahan pusat maupun daerah. Sumberdaya manusia organisasi pemerintahan di Indonesia dikenal dengan konsep Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut ASN (UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN). ASN sebagai profesi memiliki dua status, yaitu pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (P3K) yang bekerja pada instansi pemerintah disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Sementara itu PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

Secara teoretik, sumberdaya manusia (*human resources*) adalah batasan yang secara fundamental digunakan untuk menggambarkan manusia yang berada di tempat kerja dan manajemen sumberdaya manusia berarti manajemen manusia pada waktu kerja. Menurut Bach dan Edwar (2013) tiap pekerja dapat dibentuk dan diorganisasi serta dikondisikan untuk menghasilkan output berupa produktivitas maksimum sambil menjamin pemenuhan kebutuhan mereka. Dalam pendekatan ini mereka membedakan pemahaman sumberdaya manusia dalam versi *hard* dan *soft*. Versi *hard* disokong oleh pandangan **ideologis** yang mengasumsikan bahwa pegawai adalah sumberdaya yang dicetak dan dibentuk melalui berbagai strategi pengawasan yang diperlukan. Berbeda dengan versi *soft* yang menggunakan pendekatan filsafat bahwa motivasi dan partisipasi pegawai merupakan hal yang penting dan sentral yang *concern* dengan sumberdaya manusia. Kesejahteraan pegawai adalah sesuatu yang dikelola agar mendorong pegawai berusaha meningkatkan dan memperbaiki kinerja individual dan organisasional.

Paul Boselie (2013) mendefinisikan manajemen sumberdaya manusia sebagai manajemen manusia dalam organisasi berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Manajemen sumberdaya manusia saat ini diperhadapkan pada tiga tantangan, yaitu tantangan krisis ekonomi, sosial dan teknologi. Karena itu manajemen

sumberdaya manusia (MSM) mencakup semua keputusan manajemen yang berkaitan dengan kebijakan dan praktik tentang manusia untuk mencapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Boseli (2013) selanjutnya mengajukan tiga pertanyaan untuk menjelaskan hakekat MSM, yaitu pertama, mengapa MSM berkontribusi terhadap organisasi; apa yang harus dilakukan MSM untuk berkontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi; dan konteks kelembagaan seperti apa yang dibutuhkan agar manusia dapat bekerja mencapai tujuan organisasi. Untuk menjawab pertanyaan nomor satu, Boseli mengajukan teori resources-based value (RBV). Sumberdaya manusia yang meliputi pengetahuan (knowledge), ketrampilan (skill), kemampuan (ability) dan jaringan sosial (social capital) berbeda dengan sumberdaya lain dalam organisasi seperti sumberdaya uang, fisik, struktur, karena empat hal, yaitu value (bernilai ekonomi yang tinggi); rare (SDM merupakan sumber manusia yang langka); inimitability (tidak dapat dicopi); dan, non-substitutability (tidak dapat diganti). Barney dan Wright (1998) menyebutnya dalam singkatan VARIO, yaitu *Value, Rareness, Inimitability and Organisation*. Ketiga aspek (VRI) ini jika didukung oleh kondisi organisasi yang memungkinkan, maka akan menghasilkan kinerja tertinggi (*highest performance*) yang berimplikasi pada keunggulan saing yang berkelanjutan.

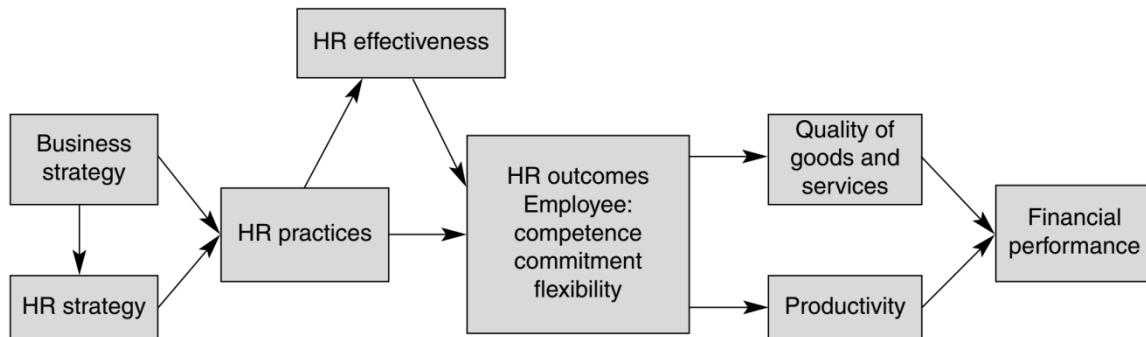
Tabel 2.1.
Kerangka Kerja Vario

Is a resource . . . Valuable?	Rare?	Difficult to imitate?	Supported by organisation?	Competitive implications	Performance
No	–	–	↑ ↓	Competitive Disadvantage	Below normal
Yes	No	–		Competitive Parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage	Above normal
Yes	Yes	Yes		Sustained Competitive Advantage	Above normal

Source: Adapted version of figure in Barney and Wright (1998)

Bagaimana HRM bekerja untuk meningkatkan kinerja organisasi, Boseli mengajukan konsep AMO, yaitu **Ability practices** (rekrutmen selektif, seleksi ketat dan pengembangan sumberdaya manusia); **Motivation practices**, yaitu evaluasi kinerja, tunjangan kinerja, pelatihan dan mentoring, kesempatan yang adil untuk promosi, gaji

yang adil dan kenyamanan dan keamanan kerja. **Opportunity practices**, yaitu otonomi, partisipasi, rotasi jabatan, perluasan dan pengayaan jabatan, kerjasama tim, komunikasi dan desentralisasi dalam pengambilan keputusan.



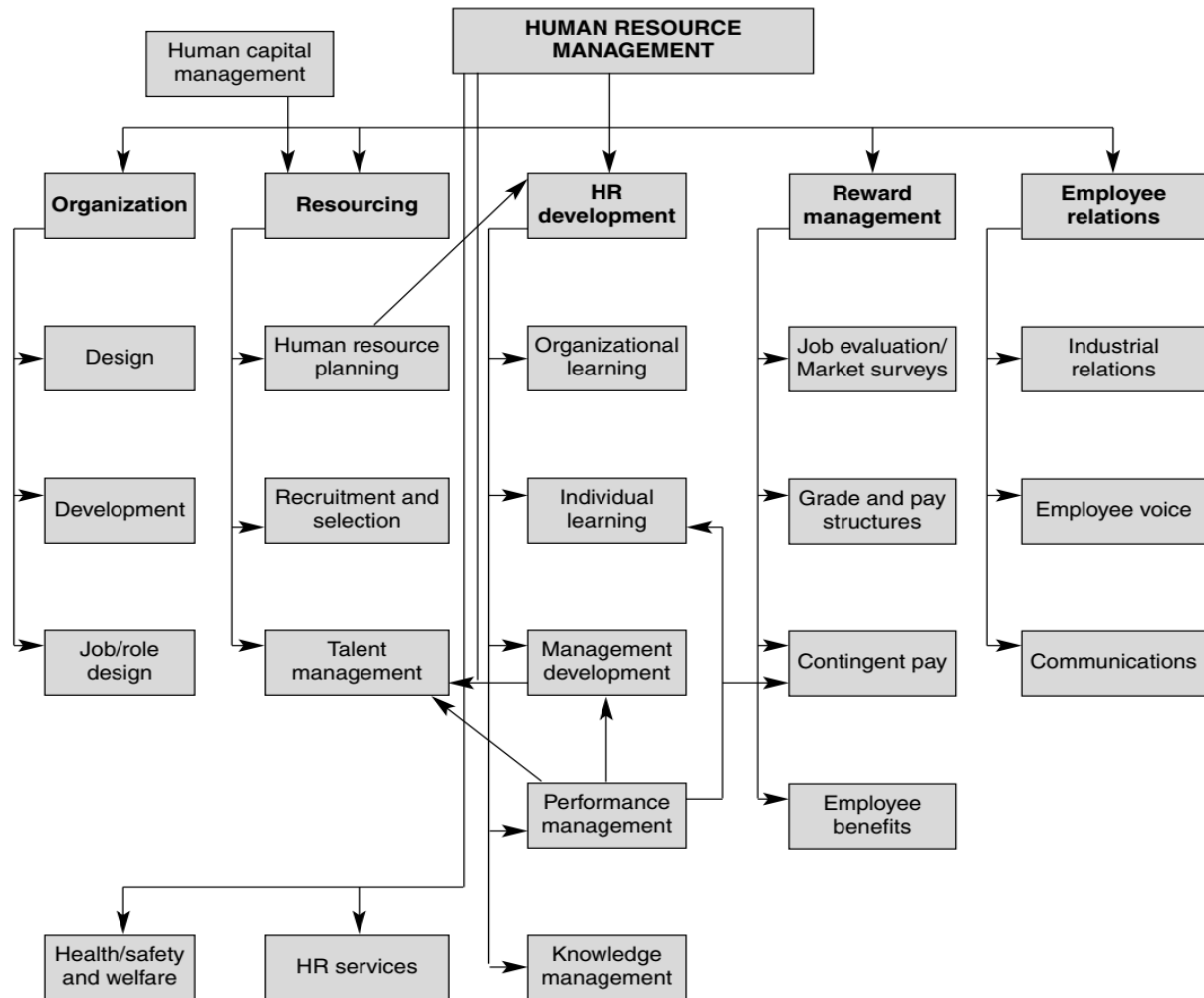
Gambar 2.1.

Bagan Hubungan antara Manajemen Sumberdaya Manusia dan Kinerja (Guest et all., 2000)

2.1.2. Human Capital Management (HCM)

Pengelolaan manusia dalam organisasi berkembang dalam tiga konsep, yaitu konsep manajemen kepegawaian (*personalia management*), manajemen sumberdaya manusia (*human resources management*) dan yang terkini digunakan konsep manajemen modal manusia (*human capital management*). Manajemen kepegawaian berhubungan bagaimana memperoleh pegawai, mengorganisasi dan menggerakkan pegawai sesuai yang dibutuhkan oleh organisasi. Manajemen sumberdaya manusia, menempatkan manusia sebagai sumberdaya yang bernilai yang bekerja secara individual dan kolektif untuk mencapai tujuan organisasi. Mengutip [Jurnal AdBispreneur Vol. 2, No. 1 \(2017\)](#), konsep utama dari *human capital* menurut Becker (1993:71) adalah bahwa manusia bukan sekadar sumber daya, namun merupakan modal (*capital*) yang menghasilkan pengembalian (*return*) dan setiap pengeluaran yang dilakukan dalam rangka mengembangkan kualitas dan kuantitas modal tersebut sebagai kegiatan investasi.

Konsep 'human capital' muncul pada tahun 1958 dalam artikel Jacob Mincer's (1922–2006) yang berjudul *Investment in Human Capital and Personal Income Distribution*, in the *Journal of Political Economy* (1957). Dalam konteks praktis, pergeseran pengelolaan manusia dalam organisasi sebagai sumberdaya merupakan sebuah pendekatan yang lebih maju, karena manusia merupakan sumberdaya yang menentukan kemajuan organisasi, sehingga manusia harus dikembangkan kompetensinya agar dapat berkinerja tinggi dalam kontribusinya untuk pencapaian tujuan organisasi secara efisien, efektif dan produktif serta adil. Jadi ada interelasi dan interaksi antara manajemen modal manusia dan manajemen sumberdaya manusia sebagaimana gambar berikut ini (Amstrong, 2006).



Gambar 2.2.
Bagan Interrelasi dan interaksi HRM dan HCM

Selanjutnya menurut Bontis *et al* (1999), modal manusia merepresentasi faktor manusia dalam organisasi sebagai kombinasi intelegensi, skill dan keahlian yang dimiliki organisasi dengan karakter yang berbeda-beda. Elemen manusia dalam organisasi adalah manusia yang memiliki kapabilitas untuk belajar, berubah dan berinovasi menghasilkan kreativitas yang jika dimotivasi secara benar dapat menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang, Dengan demikian menurut Amstrong (2006), modal manusia dapat memberikan kontribusi terhadap manajemen sumberdaya manusia dengan karakteristik sebagai berikut:

- keanekaragaman potensi manusia (diverse);
- suatu strategi dengan menekankan pada integrasi;
- berorientasi komitmen;

- berbasis pada keyakinan bahwa manusia harus diperlakukan sebagai asset (*human capital*);
- pendekatannya adalah unitaris (hanya ada satu kepentingan yang sama) dan individualistik, karena tiap orang mempunyai potensi yang berbeda-beda;
- manajemen yang digerakkan oleh aktivitas;
- terfokus pada nilai atau budaya organisasi dan visi pemimpin.

2.1.3. Manajemen Talenta

Sebagai perkembangan konseptual dari human capital management, secara mutakhir berkembang konsep manajemen talenta (*talent management*). Perkembangan ini diwarnai oleh apa yang disebut sebagai perang memperoleh orang-orang talenta (*the war for talent*) yang terjadi pada tahun 1990-an di era persaingan ketat organisasi bisnis dan pemerintah dalam memperoleh para ahli atau para *talent*. Sebutan “war for talent” mencerminkan pandangan modal manusia yang muncul sebagai sumberdaya paling penting dalam keunggulan kompetitif dan bagaimana memperoleh serta mempertahankan di tengah pasar tenaga kerja yang super ketat. Terdapat tiga arus pemikiran tentang manajemen talenta, yaitu pertama konseptualisasi tentang talenta dan manajemen talenta; kedua, efek dan outcome yang diharapkan dari penerapan manajemen talenta; ketiga, strategi, kebijakan dan penerapan manajemen talenta dalam organisasi (Skuzza dan Schullion, 2015).

Istilah “talent” telah digunakan dalam literatur bisnis sejak tahun 1970-an. Talenta menurut Ansar dan Baloch (2018) adalah kemampuan (*ability*), kapasitas (*capacity*), kapabilitas (*capability*), komitmen (*commitment*), kompetensi (*competence*), kontribusi (*contribution*), pengalaman (*experience*), pengetahuan (*knowledge*), unjuk kerja (*performance*), potensial (*potential*), dan ketrampilan (*skills*). Selanjutnya, Skuzza dan Schullion (2015), mengajukan tiga pendekatan dalam memahami talenta, yaitu, pertama, pendekatan subyek; kedua, pendekatan obyek; dan ketiga, pendekatan eksklusif dan inklusif.

Pandangan subyektif menempatkan orang sebagai subyek talenta atau sang “*talent*”. Apabila seorang karyawan memiliki karakteristik talenta, maka disebut sebagai pendekatan obyek. Pandangan eksklusif diarahkan pada asumsi bahwa talent dimiliki oleh orang-orang terbatas, kelompok elitis, dan pegawai tertentu yang bertalenta, sehingga melekat pada pribadi tertentu yang memiliki kelebihan. Talenta dengan demikian adalah sesuatu yang terberi atau *given*, seorang dilahirkan dengan bertalenta khusus yang tidak dimiliki oleh karyawan yang lain. Sementara itu, pandangan inklusif dibangun di atas premis bahwa setiap orang atau karyawan dengan derajat yang berbeda memiliki talenta yang dapat dikembangkan untuk menciptakan keunggulan saing organisasi. Setiap organisasi harus berusaha untuk mendorong setiap anggotanya memiliki peluang yang sama untuk dieksplorasi dan ditingkatkan kemampuannya.

Kedua pandangan ini diperlukan untuk mengembangkan profesionalitas dalam organisasi melalui desain investasi modal manusia serta pengembangan sumberdaya manusia melalui pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan organisasi.

Upaya terencana dan sistematis untuk meningkatkan talenta bagi setiap anggota organisasi inilah yang disebut sebagai “manajemen talenta” (MT). MT dikerjakan melalui pelatihan dan pengembangan talenta ditujukan untuk menciptakan sumberdaya manusia yang berkapasitas tinggi dengan mengacu pada capaian *high performance or high potential*. High potential, merupakan faktor input yang merujuk pada kualitas manusia seperti: karakter, motivasi, skill, abilitas, dan pengalaman untuk mengefektifkan kinerjanya dalam berbagai peranan dalam organisasi. Manusia dengan potensi tinggi akan menghasilkan kinerja tinggi (*high performance*) yang diukur dari realisasi output, hasil kinerja tinggi yang dicapai.

Kontribusi MT terhadap organisasi dapat diidentifikasi pada tiga fokus utama. Pertama, studi dengan menggunakan perspektif psikologis berdasarkan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) dengan menyorot pada gap atau kesenjangan antara permintaan dan ketersediaan (*supply-demand*). Kedua, MT didesain dalam manajemen kinerja, tujuan strategis dan kapabilitas organisasi. Ketiga, MT dilakukan dalam pengisian jabatan atau posisi strategis atau peran kunci dalam organisasi. Berbagai studi yang dilakukan di Eropa menunjukkan bahwa penerapan MT yang efektif dengan memberikan kesempatan yang setara dan adil kepada semua orang dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa MT merupakan bahagian yang sangat strategis dalam pengembangan sumberdaya manusia dalam organisasi, terutama dalam investasi modal manusia melalui *Talent Pool*. Talent Pool adalah kumpulan orang yang dinilai bertalenta, mampu menunjukkan kinerja unggul atau istimewa yang menjadi kelompok referensi bagi anggota organisasi lain agar berperilaku sesuai nilai yang dimiliki oleh para talent pool. Karena itu, MT sangat strategis dalam pengelolaan SDM yang oleh Sloan, Hazucha, and Van Katwyk (2003) mendefinisikannya sebagai pengelolaan kepemimpinan bertalenta secara strategis untuk menempatkan orang yang tepat pada tempat/posisi yang tepat dan dalam waktu yang tepat pula (*to put the right person in the right place at the right time*). Warren (2006) menambahkan bahwa MT dalam pengertian yang luas sebagai konsep yang dilaksanakan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mengikat, mempertahankan, dan mempekerjakan para talent dalam organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Sejalan dengan itu, Silzer and Dowell (2010) melihat MT sebagai suatu proses, program yang terintegrasi sebagai nilai budaya organisasi yang didesain dan diimplementasikan untuk menarik, mengembangkan, mempekerjakan, dan mempertahankan orang-orang bertalenta untuk menjamin pencapaian tujuan strategis organisasi maupun untuk memenuhi harapan masa depan organisasi. Di sini

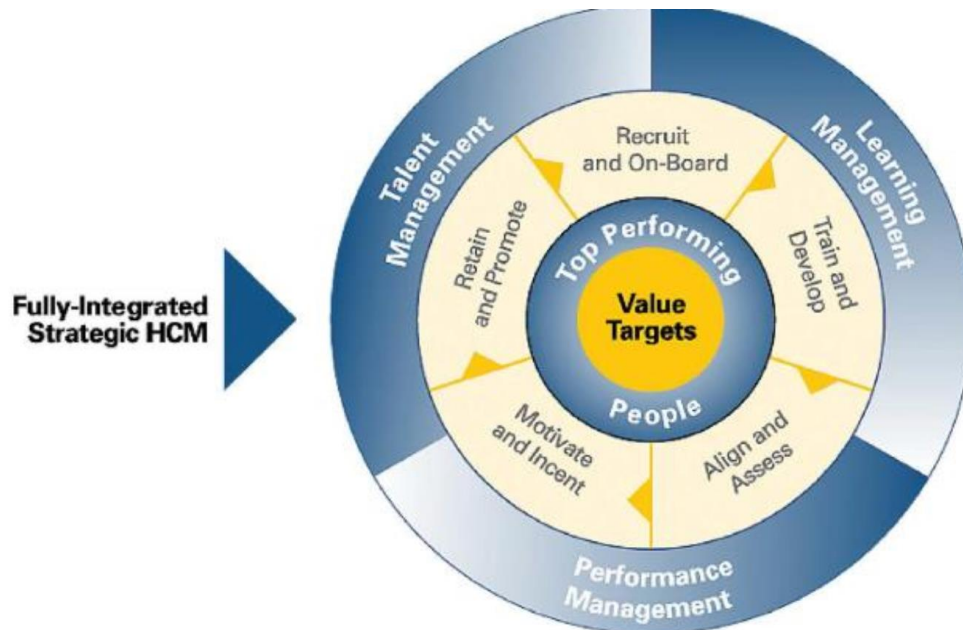
dibutuhkan proses pelembagaan atau institusionalisasi MT sebagai kebutuhan utama organisasi.

Terakhir, Cappelli (2008) menemukan “jantung dari MT” adalah bagaimana mengantisipasi kebutuhan *human capital* dan merencanakannya untuk memenuhinya. Dalam kerangka ini, MT dikaitkan dengan pengembangan karier karyawan, pelembagaan budaya organisasi dan penciptaan lingkungan kerja yang positif dan kondusif untuk menumbuhkan dan mengembangkan orang-orang bertalenta. Dengan demikian, orang bertalenta dapat memberikan kontribusi yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi, menghasilkan inovasi, berpartisipasi dalam tim kerja (supertim), mengembangkan *mindset* positif, sikap positif, profesionalitas dan sekaligus mengembangkan ambisi positif

2.1.4. Strategi Pengembangan SDM ASN: Pendekatan *Competency-Based TM*

Berdasarkan perkembangan konsep pengembangan sumberdaya manusia, dapat digambarkan beberapa fase perkembangan, yaitu manajemen personalia, manajemen sumberdaya manusia, manajemen modal manusia, dan terakhir manajemen talenta. Karena itu, dalam grand design pengembangan SDM ASN, diperlukan suatu model pendekatan yang dapat mengakomodasi pendekatan integratif dengan berpusat pada target nilai pada kekuatan modal manusia untuk mencapai kinerja puncak.

Sebagai langkah konkretnya, dikembangkan model manajemen kompetensi untuk memperoleh pegawai bertalenta. Kompetensi adalah atribut pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang dapat diukur dan diamati sebagai wujud kemampuan pegawai agar dapat berkinerja efektif pada jabatannya. Desain model kompetensi ini berlangsung sejak dari perencanaan SDM ASN, proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, asesmen, motivasi dan intensif untuk mempertahankan dan mempromosikan. Desain ini disebut sebagai *Fully-Integrated Strategic Human Capital Management* dengan menggabungkan antara tiga aspek penting, yaitu manajemen talenta (*talent management*), manajemen pembelajaran (*learning management*), dan manajemen kinerja (*performance management*).



Gambar 2.3.
Strategi Human Capital Management (Seymour, 2006).

Pengembangan model kompetensi dalam manajemen sumberdaya manusia menurut Glenn M. McEvoy, dkk (2005) meliputi tiga aspek, yaitu traits, skills dan knowledge. Ada 11 sifat (traits) sebagai sub-atribut kompetensi, yaitu kemampuan adaptabilitas (fleksibel dan terbuka terhadap ide-ide baru); proaktivitas (memiliki inisiatif dan berani memulai/self-starter); respek (menghargai orang lain dan cara pandang alternatif); kesadaran (mempersiapkan diri, mengikuti ketentuan dan berorientasi hasil); cepat belajar (mampu untuk mengetahui secara cepat); semangat (siap kerja dalam segala musim); integritas (jujur dan dapat dipercaya); level energi (antusias); self-esteem (menghargai diri dan percaya diri).

Sementara itu, empat keahlian (*skills*), yaitu ketrampilan kognitif (kemampuan berpikir kritis dan analitik, berpikir global, berpikir mandiri); ketrampilan komunikasi (kemampuan komunikasi lisan, presentasi formal, komunikasi tertulis); ketrampilan kolaboratif (kemampuan membangun relasi interpersonal, kemampuan memberi dan menerima umpan balik, negosiasi, mengelola konflik, memfasilitasi kelompok, kemampuan memecahkan masalah, dan kemampuan kerja tim); ketrampilan menjadi konsultan (kemampuan membuat kontrak, mengidentifikasi masalah, melakukan penelitian tindakan, dan mengelola perubahan). Terakhir, harus memiliki pengetahuan di bidang manajemen sumberdaya manusia, yaitu pengetahuan perencanaan sumberdaya manusia, manajemen kinerja, hukum kepegawaian, ketrampilan kerja tim, metode penelitian sumberdaya manusia, kompensasi, pelatihan dan pengembangan,

relasi antar-manusia, sistem informasi sumberdaya manusia dan strategi pengembangan SDM.

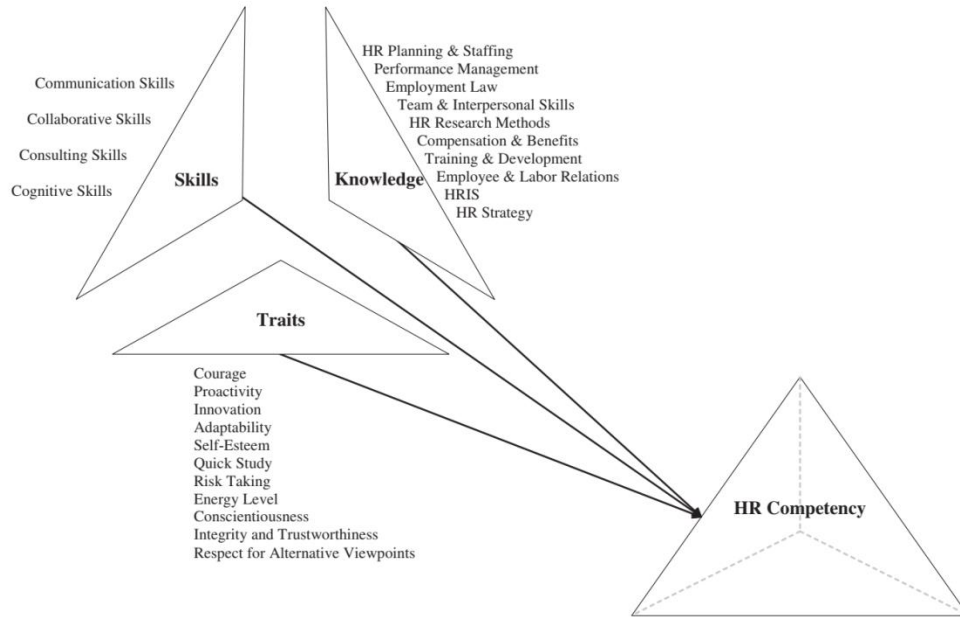


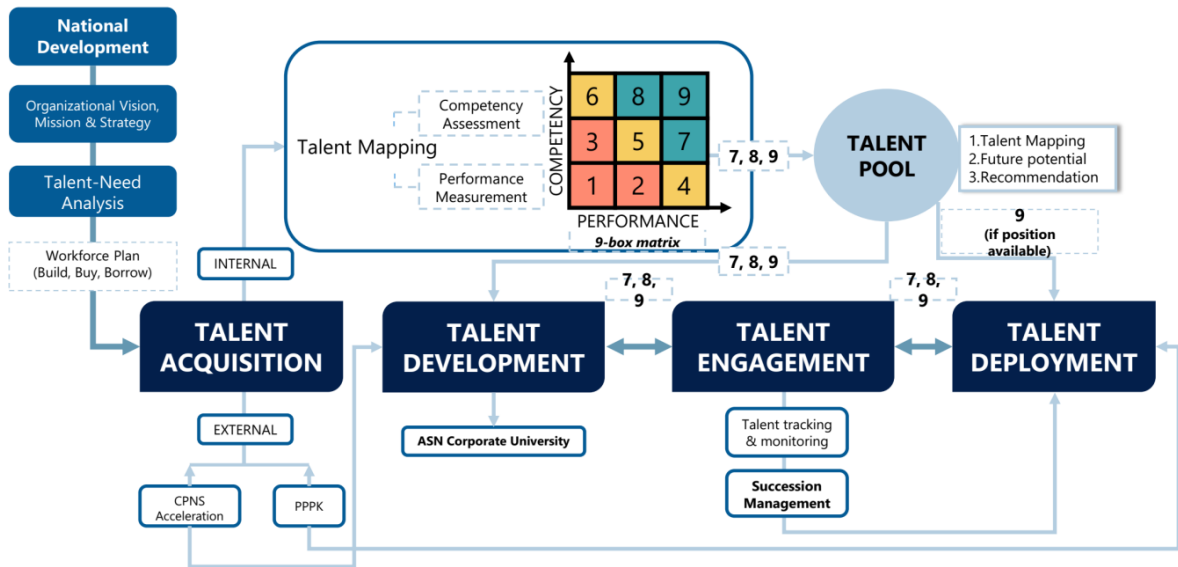
Figure 1: HR Competencies

HR = human resources; HRIS = human resource information systems.

Gambar 2.4.

Model Kompetensi dalam MT Strategis (McEvoy, dkk., 2005)

Di Indonesia, implementasi manajemen talenta menjadi bahagian dalam penataan ekosistem manajemen ASN untuk memperoleh mutu ASN yang tinggi sejak dari perencanaan kebutuhan sumberdaya manusia, penyusunan formasi, perekrutan, pengembangan dan promosi dalam jabatan structural maupun fungsional, baik secara nasional maupun pada tingkat provinsi dan kabupaten (Gambar..). Secara internal, analisis kebutuhan talenta akan membantu untuk menyusun suatu pemetaan talenta yang berkaitan dengan kompetensi (competency) dan kinerja (performance) untuk memperoleh arsitektur talenta dalam direktori talent pool untuk mengetahui ketersediaan ASN bertalenta serta kualifikasinya yang selanjutnya dapat digunakan dalam mendistribusikan, mengembangkan, mendayagunakan dan meningkatkan kinerja ASN dalam melaksanakan jabatan fungsional dan struktural yang berkorelasi pada peningkatan efektivitas pencapaian visi/misi dan tujuan organisasi. Kehadiran *assessment center* pada level nasional dan lokal yang terakreditasi akan menolong kebijakan pengembangan talenta dan pengambilan keputusan bagi kepala daerah dalam pengembangan (diklat) maupun promosi jabatan ASN sesuai jabatan.

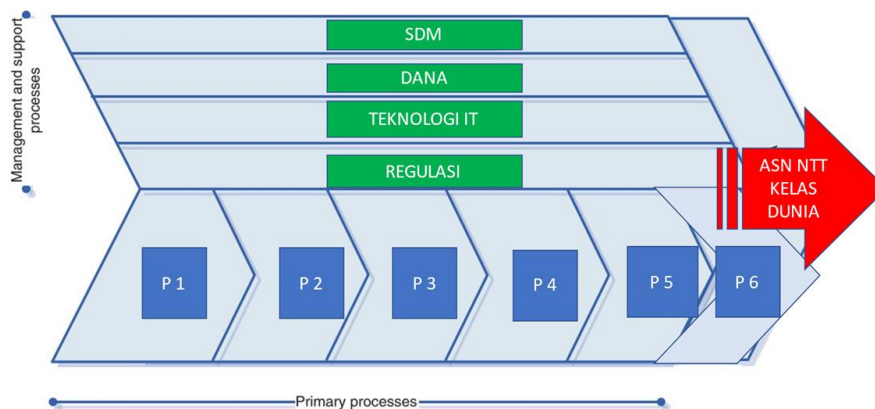


Gambar 2.5.
National Talent Management Framework

2.2. Kerangka Logis Grand Design

Grand desain ASN Provinsi NTT 2020-2014 dibangun dalam kerangka UU Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN dan kebijakan Reformasi Birokrasi Nasional yang berorientasi pada terwujudnya birokrasi kelas dunia. Dengan demikian, diharapkan pada tahun 2024, ASN di Provinsi NTT memiliki profile memiliki integritas, nasionalisme, profesionalisme, wawasan global, IT dan bahasa asing, hospitality, networking dan entrepreneurship.

Grand desain ini meliputi siklus manajemen ASN yang sifatnya satu kesatuan alur pikir yang meliputi perencanaan dan penetapan kebutuhan (P1), rekrutmen (pengadaan dan seleksi) (P2), pengembangan kompetensi (P3), penilaian kinerja dan disiplin (P4), pengembangan karier (P5) dan pemberian gaji, tunjangan, perlindungan pensiun, dan jaminan hari tua (P6).



Gambar 2.6.
Pengembangan Rantai Nilai [Value Chain] Pengembangan ASN NTT
[Adaptasi dari Model Michael Porter]

Siklus manajemen ASN yang dikembangkan untuk mencapai ASN NTT kelas dunia ditopang oleh system manajemen yang menjadi ekosistem pendukung yang meliputi penyediaan kerangka regulasi yang adaptif terhadap kebutuhan manajemen ASN, teknologi IT yang mendukung proses manajemen ASN, dukungan anggaran yang berkelanjutan dan SDM yang kompatibel dengan pengembangan ASN dan tantangan yang dihadapi baik di aras regional, nasional bahkan global.

2.3. Metode Pendekatan

Metode pendekatan penyusunan dokumen Grand Design Pengembangan SDM ASN Provinsi NTT dilakukan secara partisipatif antara berbagai stakeholder/pemangku kepentingan khususnya pimpinan OPD lingkup Provinsi NTT yang merupakan pengguna dan pengelola ASN di unit masing-masing. Mekanisme dan prosedur partisipatif dimaksud dilaksanakan melalui *Focus Group Discussion/FGD* dan *brain storming* baik pejabat setingkat eselon II dan III serta staf untuk mengidentifikasi dan menemukan berbagai kendala dan permasalahan yang dihadapi serta peluang dan atau kemungkinan pengelolaan SDM ASN yang lebih baik.

Jenis dan sumber data yang digunakan adalah data sekunder time series 3-5 tahun yang bersumber primer dalam hal ini meliputi jumlah, jenis dan jenjang jabatan ASN di lingkup provinsi NTT, tingkat Pendidikan ASN, Usia ASN, Jabatan ASN baik struktural maupun fungsional, berbagai kebijakan pengembangan ASN serta berbagai informasi yang terkait langsung maupun tidak langsung dengan substansi dokumen grand design yang disusun. Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui analisis statistik sederhana dengan perhitungan jumlah, rata-rata, dan persentase dari sejumlah variabel yang bersesuaian. Sementara itu pendekatan SWOT dikembangkan secara kuantitatif yang berawal dari identifikasi unsur-unsur kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) sebagai unsur lingkungan internal (*IFAS/Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan unsur-unsur peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) sebagai unsur lingkungan eksternal (*EFAS/External Strategic Factors Analysis Summary*) untuk menemukan dan merumuskan strategi pengembangan ASN Provinsi NTT

Bab III

KEBIJAKAN PENGEMBANGAN APARATUR SIPIL NEGARA

3.1. Arah Kebijakan Pengembangan ASN Nasional 2020-2024

Pada hakekatnya arah kebijakan pembangunan dan atau pengembangan aparatur sipil negara (ASN) nasional tahun 2020-2024 secara eksplisit telah tertuang di dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 dan Rencana Kerja Pemerintah (RKP) tahun 2022. Di dalam RPJMN 2020-2024 terdapat dasar-dasar kebijakan yang meliputi pembangunan sumberdaya manusia, pembangunan infrastruktur, penyederhanaan regulasi, penyederhanaan birokrasi dan transformasi ekonomi. Dari kelima dasar kebijakan dimaksud, maka khusus pengembangan bidang ASN nasional berkaitan langsung paling tidak dengan pembangunan sumberdaya manusia dan penyederhanaan birokrasi. Khusus aspek terkait dengan penyederhanaan birokrasi direncanakan untuk tercapainya Penyelenggaraan *E-Government* dan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik secara berkualitas dan berkesinambungan.

Dalam hal pembangunan ASN nasional yang secara khusus berkenaan dengan pembangunan system birokrasi yang baik, maka disadari bahwa terdapat sejumlah tantangan yang perlu ditindaklanjuti dan diselesaikan, sehingga mampu terwujudnya reformasi birokrasi dalam lingkup pelayanan publik yang memadai. Beberapa tantangan pembangunan birokrasi yaitu :

1. **Kompleksitas Permasalahan Publik;** dalam hal ini meliputi Karakter dan kompleksitas masalah publik semakin pelik.
2. **Kebijakan berbasis data;** bahwa data menjadi basis penting dalam perumusan kebijakan publik.
3. **Pergeseran budaya;** bahwa globalisasi disadari mendorong adanya pergeseran dan pembauran nilai serta budaya antara bangsa.
4. **Transformasi digital;** bahwa dorongan optimalisasi implementasi TIK dan digitalisasi sector publik sudah merupakan syarat keharusan.
5. **Keterbukaan pemerintah;** yakni menguatnya tuntutan transparansi dan akuntabilitas system pemerintahan.
6. **Orientasi kewilayahan;** lebih focus kepada tercapainya pembangunan daerah secara adil dan merata.

Berdasarkan tantangan yang sedang dan akan dihadapi, maka sangat dibutuhkan birokrasi yang berkarakter masa depan dalam hal ini tercermin dari layanan ASN yang memiliki ciri dan kemampuan antara lain : 1) Proaktif dan bekerja berbasis bukti (*evidence-based*); 2) *Adopter* perkembangan TIK; 3) Berfokus pada hasil dan kinerja, dan 4) Berorientasi pelayanan pada masyarakat. Arah kebijakan dan strategi pembangunan ASN nasional kedepan seperti tersaji pada tabel berikut.

Tabel 3.1.
Arah Kebijakan dan Strategi Pembangunan ASN Nasional

No	Arah Kebijakan	Strategi
1.	Penguatan Implementasi Manajemen ASN	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen talenta nasional ASN • Peningkatan system merit ASN • Penyederhanaan eselonisasi • Penataan jabatan fungsional
2.	Penataan kelembagaan dan proses bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Penataan kelembagaan instansi pemerintah • Penataan SPBE terintegrasi
3.	Reformasi system akuntabilitas kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Perluasan implementasi system integritas • Penguatan pengelolaan RB dan akuntabilitas kinerja organisasi • Reformasi system perencanaan dan penganggaran
4.	Transformasi pelayanan publik	<ul style="list-style-type: none"> • <i>E-services</i> • Penguatan pengawasan masyarakat atas kinerja pelayanan public • Penguatan ekosistem inovasi • Penguatan pelayanan terpadu

Perwujudan atas implementasi kebijakan dan strategi di atas, diharapkan untuk terwujudnya pemerintahan yang baik dan bersih dan berwibawa yang berdasarkan hukum serta birokrasi yang professional dan netral. Kondisi di atas dapat tercapai melalui kualitas pelayanan public yang prima yang didukung dengan ASN yang professional; system kelembagaan proses bisnis organisasi yang baik dan akuntabilitas kinerja dan pengawasan yang memadai sehingga sangat diperlukan sistem tata kelola pemerintahan yang baik dan memadai.

3.2. Perencanaan dan Penetapan Kebutuhan

PP Manajemen PNS dan PP Manajemen PPPK, mengamanatkan bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS dan PPPK berdasarkan analisis jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang dirinci per 1 (satu) tahun, berdasarkan prioritas kebutuhan untuk mendukung pencapaian tujuan instansi pemerintah, dengan mempertimbangkan dinamika/perkembangan organisasi.

Rencana kebutuhan jumlah dan jenis jabatan ASN harus dituangkan ke dalam rencana strategis instansi pemerintah. Kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS dimaksud ditujukan untuk menentukan jumlah formasi pegawai dan harus tergambar jelas di dalam peta jabatan setiap instansi pemerintah. Selanjutnya, rencana kebutuhan disampaikan oleh PPK instansi pusat dan PPK instansi daerah yang dikoordinasikan Gubernur kepada menteri yang bertanggungjawab dalam bidang pendayagunaan aparatur negara, untuk ditetapkan sebagai kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS nasional, setelah memperhatikan; [1] pendapat Menteri Keuangan terkait dengan kapasitas fiskal untuk pengadaan ASN, [2] pertimbangan teknis Kepala BKN.

Tabel 3.2.
Pertimbangan Menentukan Formasi

Untuk Instansi Pusat (K/L)	Untuk Instansi Daerah Provinsi	Untuk Instansi Daerah Kabupaten/Kota
<ul style="list-style-type: none"> ▪ susunan organisasi dan tata kerja; ▪ jenis dan sifat urusan pemerintahan yang menjadi tanggung-jawabnya; ▪ jumlah dan komposisi PNS yang tersedia untuk setiap jenjang Jabatan; ▪ jumlah PNS yang akan memasuki Batas Usia Pensiun; ▪ rasio jumlah antara PNS yang menduduki Jabatan administrator, Jabatan pengawas, Jabatan pelaksana, dan JF; dan ▪ rasio antara anggaran belanja pegawai dengan dengan belanja secara keseluruhan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ data kelembagaan; ▪ jumlah dan komposisi PNS yang tersedia pada setiap jenjang Jabatan; ▪ jumlah PNS yang akan memasuki Batas Usia Pensiun; ▪ rasio antara jumlah PNS dengan jumlah kabupaten/kota yang dikoordinasikan; dan ▪ rasio antara anggaran belanja pegawai dengan anggaran belanja secara keseluruhan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ data kelembagaan; luas wilayah, kondisi geografis, dan potensi daerah untuk dikembangkan; ▪ jumlah dan komposisi PNS yang tersedia pada setiap jenjang jabatan; ▪ jumlah PNS yang akan memasuki Batas Usia Pensiun; ▪ rasio antara jumlah PNS dengan jumlah penduduk; dan ▪ rasio antara anggaran belanja pegawai dengan anggaran belanja secara keseluruhan.

Beberapa permasalahan yang ditemukan dalam perencanaan dan penetapan kebutuhan:

- a. Tidak semua formasi yang diusulkan oleh K/L/P dapat ditetapkan dalam formasi nasional. Beberapa penyebabnya, antara lain:
 - Usulan yang dinilai tidak realistis, atau tidak sesuai ketentuan, atau tidak sesuai kebutuhan riil organisasi;

- Terbatasnya kapasitas fiskal pemerintah untuk menambah ASN. Formasi penerimaan CPNS belum dapat menjawab kebutuhan instansi dalam hal jumlah dan kompetensi.
- b. Pengurangan formasi belum dikomunikasikan secara memadai dengan K/L/P pengusul untuk menentukan formasi prioritas, disesuaikan dengan kapasitas fiskal.
 - c. Usulan kebutuhan belum mencakup jabatan-jabatan yang dapat diisi oleh PPPK, karena Peraturan Pemerintah tentang manajemen PPPK baru ditetapkan (2018). Sebelumnya, banyak K/L/P yang kemudian merekrut tenaga honorer untuk menutupi kekurangan personilnya. Tenaga honorer yang diangkat sampai dengan 2005 telah direkrut sekitar 1,07 juta orang menjadi PNS, yang mayoritas menduduki jabatan guru dan pengadministrasi umum. Hal ini telah menyebabkan komposisi PNS pada institusi pemerintah didominasi oleh tenaga pengadministrasi umum yaitu sekitar 60%.
 - d. Perencanaan kebutuhan ASN belum mempertimbangkan implikasi perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), yang memungkinkan digitalisasi, otomatisasi, dan simplifikasi prosedur kerja, yang sangat mungkin berdampak pada pengurangan sejumlah posisi yang ada saat ini.
 - e. Perencanaan ASN belum berkorelasi dengan program pembangunan nasional dan daerah. Dokumen Rencana Strategis (Renstra) K/L dan Renstra Pemerintah Daerah belum memuat kebutuhan ASN 5 (lima) tahunan dan belum mengaitkan upaya pencapaian tujuan, sasaran dan pelaksanaan program dengan kebutuhan ASN secara tepat, dengan mempertimbangkan perubahan kebijakan dan perubahan lingkungan strategis.
 - f. Dokumen perencanaan pegawai belum didasarkan pada hasil analisis terhadap jumlah dan kompetensi pegawai yang dibutuhkan agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai dengan baik.
 - g. Perencanaan kebutuhan ASN masih terbatas pada formasi-formasi yang akan diisi oleh PNS, belum dapat membuka peluang bagi PPPK, dikarenakan Peraturan Pemerintah mengenai manajemen PPPK baru ditetapkan pada tahun 2018.
 - h. Penggunaan analisis jabatan dan analisis beban kerja sebagai penentu kebutuhan PNS kurang adaptif terhadap perubahan organisasi dan kebijakan yang sering terjadi.
 - i. Stigma postur ASN yang dinilai 'gemuk' sehingga menyebabkan terjadinya pemborosan keuangan negara dan tidak efisien, masih harus dibuktikan kebenarannya.
 - j. Belum mencakup semua data yang diperlukan untuk pengambilan Keputusan dalam pengelolaan ASN. Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG) yang ada saat ini belum

mencakup data mengenai kinerja dan kompetensi pegawai, yang merupakan aspek penting dalam pengelolaan ASN.

Implikasi:

- Perencanaan dan penetapan kebutuhan ASN belum sepenuhnya efektif untuk digunakan dalam proses pengadaan/rekrutmen;
- Kebutuhan ASN riil untuk melaksanakan beban kerja organisasi, belum sepenuhnya dapat dipenuhi.
- Terdapat alokasi anggaran yang digunakan untuk membiayai honorarium tenaga honorer yang tidak sesuai ketentuan Peraturan Menteri Keuangan tentang Standar Biaya Masukan.

3.3. Pengadaan; Rekrutmen dan Seleksi

Sebelumnya, proses pengadaan PNS sarat diwarnai kepentingan pihak-pihak ataupun golongan tertentu, melalui praktik-praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Namun, sejak diberlakukannya kebijakan pengadaan PNS menggunakan sistem *Computer Assisted Test (CAT)* pada tahun 2013, proses pengadaan/rekrutmen PNS menjadi semakin berkeadilan, transparan, dan mampu menjaring CPNS dengan kualitas dasar yang lebih baik, lebih sesuai kebutuhan organisasi. Sistem ini masih digunakan hingga saat ini dengan berbagai penyempurnaannya.

Berdasarkan PP Manajemen PNS, pengadaan PNS merupakan kegiatan untuk mengisi kebutuhan:

- a. Jabatan Administrasi, khusus pada Jabatan Pelaksana;
- b. Jabatan Fungsional Keahlian, khusus pada JF Ahli Pertama dan JF Ahli Muda; dan
- c. Jabatan Fungsional Keterampilan, khusus pada JF Pemula dan Terampil.

Berdasarkan PP Manajemen PPPK, Pengadaan calon PPPK merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pada instansi pemerintah. Beberapa permasalahan dalam rekrutmen/pengadaan ASN, yang masih perlu disempurnakan, antara lain:

- a. Pengadaan ASN masih terbatas pada pengadaan PNS, belum mencakup pengadaan ASN dari kelompok PPPK;
- b. Belum dapat mendeteksi CPNS yang berkecenderungan memiliki integritas kurang;
- c. Substansi Test Kompetensi Dasar (TKD) maupun Test Kompetensi Bidang (TKB) belum mencakup muatan yang terkait dengan TIK;
- d. Meskipun telah ditetapkan kebijakan afirmatif bagi putra-putri Papua, penyandang disabilitas, dan kebijakan khusus bagi atlet berprestasi serta sekolah kedinasan, namun prinsip-prinsip untuk menjaring CPNS dan CPPPK terbaik pada kelompok

sasaran tersebut masih perlu dikaji kembali, agar diperoleh CPNS dan CPPPK yang berkualitas, yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Implikasi:

Rekrutmen ASN belum sepenuhnya dapat mengatasi permasalahan organisasi untuk mendapatkan ASN yang sesuai dengan beban kerja organisasi.

3.4. Pengembangan Kompetensi

Berdasarkan Pasal 162 PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, pengembangan kompetensi PNS merupakan salah satu mata rantai dalam manajemen karier PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit, artinya harus dilakukan berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Dalam menyelenggarakan manajemen karier PNS, instansi pemerintah selain harus Menyusun profil PNS, juga harus menyusun standar kompetensi jabatan pada tingkat instansi maupun nasional, mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Selama ini, pengembangan kompetensi dipahami oleh banyak PNS sebagai salah satu upaya untuk peningkatan karier. Pengembangan kompetensi yang berlangsung selama ini masih didominasi oleh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang diselenggarakan dengan metode dan kurikulum konvensional, berupa: [1] Diklat-diklat struktural, yang pada umumnya untuk memenuhi persyaratan administratif bagi seseorang PNS untuk menduduki suatu jabatan tertentu; dan [2] Diklat-diklat fungsional atau teknis, namun substansi/ kurikulumnya belum sepenuhnya sesuai kebutuhan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi.

Secara umum, belum dikembangkan metode Diklat yang memungkinkan ASN untuk mendapatkan pembelajaran secara terus menerus, disesuaikan dengan perkembangan yang berlangsung sangat cepat dan tidak menentu. Penyelenggaraan Diklat masih didominasi dengan sistem *classical* dengan pengajar dan materi pembelajaran yang tidak *up-to-date*, serta fasilitas yang kurang memadai. Program-program Diklat belum efektif untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja instansi, antara lain dikarenakan:

- a. Program-program Diklat belum didasarkan pada hasil identifikasi kesenjangan kompetensi dan analisis kebutuhan Diklat, termasuk menyesuaikan dengan perkembangan TIK, untuk mengeliminir ASN yang ‘gagap teknologi’.
- b. Keterbatasan program Diklat, terutama untuk peningkatan kompetensi teknis, termasuk muatan substansi untuk menghadapi era Industri 4.0, yang memungkinkan

penerapan berbagai aplikasi teknologi untuk menyederhanakan dan mengefektifkan pelaksanaan tugas sehari-hari.

- c. Metode penyelenggaraan Diklat masih bersifat klasikal, kuno, dan konservatif, belum memberikan ruang bagi berkembangnya 'system thinking' atau berfikir ke-sistem-an, yang dewasa ini semakin diperlukan.
- d. Kurikulum Diklat seringkali tidak *up to date*, tidak menyesuaikan dengan perkembangan atau kemajuan teknologi dan perubahan kondisi sosial-budaya.
- e. Penyelenggaraan Diklat masih konvensional dan konservatif. Program Diklat yang konvensional cenderung membutuhkan biaya besar dan belum mampu menampung kebutuhan Diklat bagi \pm 4,3 juta ASN.
- f. Belum semua K/L/P menyusun kamus kompetensi dan standar kompetensi jabatan sebagai panduan pengembangan kompetensi.
- g. Pemilihan peserta Diklat, belum didasarkan pada kriteria yang tepat dan belum sepenuhnya mengedepankan kepentingan organisasi dan pengembangan karier PNS.
- h. Belum semua PNS mengikuti program Diklat dengan jumlah minimum 20 jam Diklat pertahun.
- i. Sangat jarang dilakukan evaluasi terhadap efektivitas program Diklat, yang sesungguhnya sangat diperlukan untuk memperbaiki program-program Diklat di masa yang akan datang, baik dari aspek substansi, metode, sarana-prasarana, maupun penyelenggaraan Diklat secara keseluruhan, termasuk mengantisipasi era Industri 4.0.

Implikasi:

- Masih terdapat kesenjangan kompetensi, antara kompetensi yang dimiliki PNS dengan kompetensi yang dibutuhkan jabatan;
- Manfaat dari program Diklat belum secara nyata berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi;
- Proses pembelajaran untuk peningkatan kompetensi, terbatas pada saat pelaksanaan Diklat, tidak berkelanjutan;

3.5. Penilaian Kinerja dan Penghargaan

Penilaian kinerja adalah suatu metode penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang, sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam perusahaan/organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai bagian dari fungsi manajemen yang penting, penilaian kinerja dapat membantu organisasi untuk mengetahui tingkat pencapaian atau hasil kerja dalam suatu kurun waktu tertentu. Dalam sistem penganggaran berbasis kinerja, seyogyanya penghargaan berupa tunjangan kinerja bagi seseorang PNS dialokasikan berdasarkan kinerja nyata yang dihasilkan PNS

yang bersangkutan. Untuk menilai kinerja setiap PNS, dibutuhkan tidak hanya penilaian terhadap sikap atau perilaku PNS (kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan) akan tetapi juga perlu menilai hasil kerjanya secara nyata.

Berdasarkan PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang mulai berlaku efektif sejak 1 Januari 2014, penilaian prestasi kerja PNS adalah proses kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan dan penilaian terhadap perilaku pegawai. Penilaian kinerja ini dituangkan dalam bentuk Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Hingga saat ini, pada banyak K/L/P, penilaian SKP masih belum memadai (belum valid) untuk digunakan sebagai dasar dalam pemberian tunjangan kinerja dan penghargaan lainnya bagi PNS. Beberapa permasalahannya antara lain:

- a. Fokus utama masih pada penilaian kinerja, belum pada manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah rangkaian penilaian kinerja yang terdiri dari empat tahapan, yaitu (1) perencanaan kinerja yang menghubungkan kinerja organisasi dengan kinerja individu; (2) pengelolaan kinerja yang memastikan terlaksananya sasaran kinerja pegawai selaras dengan sasaran kinerja organisasi; (3) penilaian kinerja yaitu menyandingkan capaian kerja dari setiap pegawai dengan sasaran kinerja pegawai yang telah disepakati dengan memperhatikan keselarasan dengan sasaran kinerja organisasi; (4) penghargaan terhadap kinerja yaitu upaya untuk menghargai dan/atau memberi ganjaran/sanksi atas pencapaian sasaran kinerja pegawai dengan memperhatikan sasaran kinerja organisasi.
- b. Kinerja beberapa K/L/P belum dirumuskan dengan baik, dan kinerja individu belum dirumuskan secara memadai;
- c. Kinerja organisasi belum diturunkan (*cascade*) ke dalam kinerja unit-unit kerja yang ada;
- d. Belum semua K/L/P merumuskan butir-butir perjanjian kerja yang terukur antara atasan dan bawahan, relevan dengan sasaran atau indikator kinerja unit/organisasi.
- e. Target/sasaran kerja individu belum dirumuskan, belum ditetapkan, dan belum diperjanjikan dengan baik dalam bentuk kontrak kinerja antara atasan dan bawahan;
- f. Pengukuran kinerja belum dilakukan secara transparan, berkeadilan, dan riil. Penilaian SKP dilakukan hanya sebatas formalitas untuk memenuhi berbagai persyaratan administrasi kepegawaian;
- g. Masih adanya budaya 'ewuh-pekewuh' dalam membangun transparansi penilaian kinerja;
- h. Masih adanya anggapan bahwa nilai SKP tidak boleh lebih rendah dari tahun-tahun sebelumnya;

- i. Belum adanya pengelolaan kinerja secara baik dan benar;
- j. Belum seluruh pejabat memahami pentingnya/urgensi melakukan penilaian kinerja secara obyektif dan realistis.
- k. Sistem kenaikan pangkat regular yang hanya didasarkan pada unsur senioritas dan pengalaman menduduki jabatan, tanpa mempertimbangkan kinerja pegawai.
- l. Tunjangan kinerja (TUKIN), sebagai salah satu penghargaan bagi PNS atas kinerja yang dihasilkan, belum diperhitungkan terhadap kinerja riil seseorang PNS, dan hanya berdasarkan presensi semata.
- m. TUKIN belum mempertimbangkan tingkat kesulitan dan kerawanan pekerjaan, termasuk pengetahuan, kemampuan untuk memecahkan masalah (*problem solving*), dan akuntabilitas yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan; dan
- n. Kriteria penilaian kinerja sebagaimana diatur PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, sangat 'longgar'. Skor > 76 sudah berada pada kategori 'Baik'. Ini tentu belum sejalan dengan tuntutan masyarakat yang menginginkan tingkat pelayanan (*Service Level Agreement/SLA*) yang lebih tinggi.

Implikasi dari hal-hal tersebut di atas, antara lain:

- Tidak adanya pembedaan penghargaan berupa Tunjangan Kinerja (TUKIN) pada pegawai yang berkinerja dengan pegawai yang tidak berkinerja.
- Tidak ada pembedaan TUKIN antara jabatan-jabatan pada eselonisasi yang sama.
- Ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai sistem merit belum dapat diterapkan secara konsisten.
- Besarnya populasi pegawai yang mendapatkan penilaian 'baik' dan 'sangat baik'.
- Hasil penilaian kinerja yang 'palsu' atau 'semu'.
- Pemborosan keuangan negara untuk memberikan TUKIN yang tidak sepadan dengan kinerja pegawai.
- Belum terlihat kontribusi kinerja unit-unit kerja terhadap pencapaian sasaran organisasi; dan
- Pegawai kurang terpacu untuk berkompetisi memberikan kinerja terbaiknya bagi organisasi.

3.6. Pengembangan Karier

Berdasarkan Pasal 162 dan Pasal 176 ayat 1 PP Manajemen PNS, mengatur bahwa pengembangan karier, yang merupakan salah satu mata rantai manajemen karier PNS, harus dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit, berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah. Selanjutnya Pasal 176 ayat 2 mengatur bahwa pengembangan karier dilakukan melalui manajemen pengembangan karier dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.

Pengembangan karier dilakukan oleh PPK melalui manajemen pengembangan karier dalam rangka penyesuaian kebutuhan organisasi, kompetensi, dan pola karier PNS, dan diselenggarakan di tingkat nasional dan instansi sebagaimana dimaksud pada Pasal Pasal 177 ayat 1 dan ayat 2. Pengembangan karier PNS dilakukan dengan cara mutasi, promosi, atau penugasan khusus. Selama ini masa kerja dan kepangkatan mendominasi pengembangan karier seorang PNS.

Masa kerja dan kepangkatan yang dinyatakan sebagai Daftar Urut Kepangkatan (DUK) merupakan persyaratan bagi seseorang PNS untuk dipromosikan atau dimutasikan ke dalam jabatan tertentu, sebagaimana ilustrasi berikut ini:

Potret pengembangan karier PNS saat ini, antara lain sebagai berikut:

- a. Pengangkatan PNS dalam jabatan tertentu seringkali hanya didasarkan pada pangkat/golongan ruang tertentu, yang berkaitan dengan masa kerja atau senioritas seorang pegawai, belum mempertimbangkan dengan seksama kinerja pegawai;
- b. Persyaratan kepangkatan sangat *rigid/kaku* dan berpola hierarkis; menyebabkan pertimbangan senioritas mendominasi dalam pengisian jabatan;
- c. Promosi dan mutasi jabatan di beberapa K/L/P masih rawan diintervensi oleh kepentingan politik dan pimpinan;
- d. Banyak K/L/P belum selesai menyusun kamus kompetensi jabatan dan standar kompetensi teknis jabatan yang diperlukan sebagai pedoman untuk dapat mengukur kompetensi secara memadai;
- e. Belum semua K/L/P membuat dan menetapkan pola karier secara memadai;
- f. Sistem informasi manajemen karier masih bersifat tertutup. Belum ada transparansi informasi mengenai kompetensi yang diperlukan untuk suatu jabatan tertentu;
- g. *Assesment Center*, sebagai metode untuk menilai kompetensi dan kinerja PNS sebagai bahan masukan dalam pengembangan kompetensi dan pengembangan karier, belum sepenuhnya dilakukan;
- h. Sistem *talent pool* belum dapat diterapkan;
- i. Persyaratan pengembangan karier yang belum sejalan dengan sistem merit;
- j. Terdapat sejumlah jabatan pimpinan tinggi yang tidak terisi untuk kurun waktu relatif lama (hingga lebih dari setahun);
- k. Belum memadainya pengawasan oleh instansi yang berwenang dalam mengawasi proses seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi;
- l. Pada beberapa K/L/P, pola karier bersifat tertutup bagi PNS dari instansi lain;

- m. Belum dirancang pola karier yang tidak hanya berdasarkan kenaikan pangkat reguler, tetapi mempertimbangkan juga prestasi kerja dan aspek integritas;
- n. Peraturan mengenai kenaikan pangkat (PP Nomor 12 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil) lebih menekankan unsur senioritas dari pada unsur prestasi kerja. Pegawai yang telah 4 (empat) tahun dalam pangkatnya yang terakhir dapat naik pangkat. Peraturan mengenai pengangkatan PNS dalam jabatan struktural (PP No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural sebagaimana telah diubah dengan PP Nomor 13 Tahun 2002) lebih menekankan pada pangkat dan latar belakang pendidikan pegawai. Meskipun pada kedua aturan tentang pengangkatan dalam jabatan struktural tersebut telah mempersyaratkan unsur kompetensi, namun kompetensi masih didefinisikan sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya sebagaimana dimaksud pada Penjelasan Pasal 5 huruf e PP Nomor 100 Tahun 2000, yang belum jelas pengukurannya sehingga inkonsistensi saat pengimplementasiannya masih tinggi.

Implikasi:

- Pengelolaan pegawai tidak fokus dan belum berorientasi pada pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai;
- Pegawai yang berprestasi sekalipun harus bersabar karena pangkatnya belum cukup untuk mengisi jabatan di atasnya;
- Pengembangan *talent* menjadi kurang optimal, dan proses promosi/mutasi tidak berkeadilan;
- Kekosongan jabatan pada beberapa K/L/P untuk waktu yang cukup lama, berpotensi menghambat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi;
- Pada beberapa K/L/P, kepentingan atau 'selera' pimpinan organisasi masih mewarnai proses seleksi untuk pengisian jabatan pimpinan tinggi;
- Pola karier yang tertutup menyulitkan organisasi dalam mengganti atau memberhentikan ASN dari jabatannya, meskipun yang bersangkutan tidak berhasil mencapai sasaran kerja akhir tahun pada jabatannya, atau hanya mencapai sasaran kerja hingga 25%, kecuali yang bersangkutan melakukan pelanggaran disiplin berkategori berat;
- Pengisian jabatan yang mensyaratkan keahlian teknis dan dapat diisi oleh PPPK, belum dapat direalisasikan;
- Ketentuan mengenai masa kerja, masa kerja dalam jabatan serumpun, dan kepangkatan, masih menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan karier ASN. Hal yang demikian dapat menutup peluang bagi seorang ASN yang memiliki

kompetensi dan kinerja baik serta berintegritas untuk dipromosikan menduduki jabatan yang lebih tinggi;

- Sebaliknya, pejabat yang sudah menduduki jabatan tertentu, akan merasa “aman”, selama tidak melakukan pelanggaran disiplin yang dapat menyebabkannya diberhentikan dari jabatannya, meskipun yang bersangkutan tidak berhasil mewujudkan kinerja yang telah ditetapkan dan diperjanjikan. Akibatnya, K/L/P tetap menjadi birokrasi yang lamban, karena ASN-nya tidak berkinerja baik namun sulit untuk digantikan.

3.7. Pemberian Gaji, Tunjangan, Perlindungan, Pensiun, dan Jaminan Hari Tua Purnabakti

a. Gaji

Hingga saat ini, sistem penggajian PNS masih merujuk pada Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, yaitu terdiri dari gaji pokok dan berbagai tunjangan-tunjangan (tunjangan jabatan, tunjangan istri-anak, tunjangan beras, retribusi pajak daerah, honor-honor, dan sebagainya.) yang tidak ada kaitan langsung dengan kinerja dan prestasi kerja pegawai; plus tunjangan kinerja yang mulai diberlakukan, seiring dengan diberlakukannya program Reformasi Birokrasi.

Besaran gaji PNS ditetapkan berdasarkan golongan ruang dan masa kerja (senioritas), tanpa mempertimbangkan tingkat kesulitan, risiko pekerjaan, dan lain sebagainya. Nominal besaran gaji PNS saat ini merujuk pada PP Nomor 30 Tahun 2015 tentang Perubahan Ketujuh Belas Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil.

b. Tunjangan Kinerja (TUKIN)

TUKIN PNS dengan golongan ruang IV/b atau setara Eselon-III ke atas, lebih besar dibandingkan Gaji Pokok dan Tunjangan Keluarga. Semakin tinggi golongan ruang dan jabatan seorang PNS, semakin besar selisih antara TUKIN dan gaji pokok + tunjangan keluarganya. Sedangkan bagi PNS golongan III/a hingga IV/a, besarnya TUKIN hampir setara dengan gaji pokok + tunjangan keluarga.

Besarnya TUKIN berbeda-beda antara ASN pusat dan daerah maupun antar daerah. Perbedaan besaran TUKIN menjadikan tantangan tersendiri di dalam melakukan mutasi pejabat dari pusat ke daerah atau sebaliknya, dan antar daerah, atau melakukan manajemen talenta secara nasional. Lebih lanjut, hal ini menjadikan faktor yang kontra produktif terhadap upaya menjadikan ASN sebagai unsur perekat bangsa.

c. Batas Usia Pensiun yang berbeda-beda

Tugas dengan cara beralih status dari pejabat struktural ke pejabat fungsional. Berdasarkan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Batas Usia Pensiun (BUP) berbeda-beda pada Pejabat Pimpinan Tinggi, Pejabat Administrasi, Pejabat Fungsional, dan Profesor. BUP Pejabat Pimpinan Tinggi adalah 60 tahun, Pejabat Administrasi 58 tahun, sedangkan bagi Pejabat Fungsional Keahlian Utama mencapai 65 tahun. Perbedaan batas usia pensiun seringkali dimanfaatkan untuk memperpanjang masa kerja.

d. Jaminan Pensiun

Besarnya uang pensiun diperhitungkan hanya terhadap gaji pokok + tunjangan keluarga, sehingga nominal uang pensiun sangat kecil. Makin tinggi jabatan seseorang, makin rendah persentase penerimaan pensiunnya dibandingkan penerimaan ketika masih memangku jabatan.

Nominal penerimaan seorang PNS yang memasuki batas usia pensiun relatif sangat kecil untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup layak. Hal ini tidak sesuai dengan UU ASN dan PP Manajemen PNS, yang mengamanatkan bahwa Jaminan pensiun PNS dan jaminan hari tua PNS diberikan sebagai perlindungan kesinambungan penghasilan hari tua, sebagai hak dan sebagai penghargaan atas pengabdian PNS. Lebih lanjut, hal ini berpotensi melemahkan upaya membangun integritas PNS.

Permasalahan lainnya, pengelolaan dana pensiun yang tidak optimal, menyebabkan dana pensiun yang terkumpul tidak berkembang dan tidak dapat menghasilkan nilai tambah secara optimal.

e. Perlindungan terhadap PNS

Banyak PNS yang karena tugasnya terpaksa harus berhadapan dengan aparat penegak hukum, namun tidak mendapatkan bantuan hukum secara memadai dari organisasinya.

f. Jaminan Hari Tua

Belum ada skema yang memadai untuk melindungi ASN agar selama bertugas merasa aman akan jaminan hari tuanya, sehingga ASN dapat fokus melaksanakan tugasnya secara profesional. Seorang ASN biasanya mengalami “kegugupan ekonomi” ketika tiba masanya memasuki masa purna tugas. Nominal gaji, tunjangan jabatan, dan TUKIN, selama masa bertugas tidak cukup memadai bagi ASN untuk ditabung dalam rangka membeli rumah yang layak dan kebutuhan lainnya. Oleh karenanya, masih diperlukan pendapatan lain selain gaji dan TUKIN, dan selama ini tambahan pendapatan diperoleh dari honorarium sebagai Tim/Kepanitiaan. Semua pendapatan tambahan ini akan terhenti ketika seorang ASN memasuki masa purna bakti.

Di samping itu, fasilitas yang diberikan negara kepada ASN berbeda-beda antar sesama instansi pemerintah. Fasilitas dimaksud antara lain meliputi perumahan, kendaraan dinas, dan fasilitas lainnya. Jika dibandingkan dengan pegawai Badan Usaha Milik Negara/Daerah (BUMN/D), terdapat perbedaan yang mencolok antara penerimaan (*take home pay*) dan fasilitas-fasilitas seperti fasilitas kesehatan bagi ASN dan pegawai BUMN, termasuk fasilitas purna bakti.

Bab IV
PROFIL APARATUR SIPIL NEGARA
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR

Gambaran umum profil Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan informasi penting dan akurat dalam rangka penyusunan *grand design (GD)* pengembangan sumberdaya manusia Aparatur Sipil (ASN) kedepan. Sejalan dengan rencana kegiatan penyusunan GD pengembangan ASN Provinsi Nusa Tenggara Timur tahun 2020-2024, maka paparan dan telaah atas profil umum ASN di NTT kiranya menjadi acuan penting untuk memprakirakan kondisi riil saat ini serta menjadi dasar yang kuat dalam mendesign strategi dan program pengembangan selanjutnya. Beberapa aspek terkait profil ASN di NTT yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

4.1. Jumlah dan Distribusi ASN menurut OPD

Jumlah ASN di NTT sampai tahun 2020 tercatat sebanyak 14.171 orang yang terdiri dari 7.486 orang laki-laki dan 6.685 orang perempuan. Dari perbandingan jumlah ASN laki-laki dan perempuan, secara relatif maupun absolut tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan. Hal ini mengartikan bahwa secara signifikan tidak menunjukkan adanya persoalan gender dalam pengembangan karier di jalur ASN di NTT.

Tabel 4.1.
 Jumlah ASN Menurut Jenjang Pendidikan di NTT, Tahun 2020

No	Tingkat Pendidikan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Prosentase		
					Laki-laki	Perempuan	Rata-rata
1.	SD	72	3	75	96,00	4,00	0,53
2.	SLTP	114	8	122	93,44	6,56	0,86
3.	SLTA	1.453	709	2.162	67,21	32,79	15,26
4.	Diploma 1-3	599	803	1.402	42,72	57,28	9,89
5.	S1	4.912	4.955	9.867	49,78	50,22	69,63
6.	S2	330	206	536	61,57	38,43	3,78
7.	S3	6	1	7	85,71	14,29	0,05
Jumlah		7.486	6.685	14.171	52,83	47,17	100,00

Merujuk aspek pendidikan ASN, terbanyak pada jenjang pendidikan tinggi, mulai dari diploma sampai sarjana tiga, dengan prosentase mencapai 83,35%. Sementara sisanya adalah pendidikan menengah kebawah sebanyak 16,75%. Jenjang pendidikan sarjana, terbanyak jenjang S1 sebanyak 9.867 orang (69,63%), kemudian diikuti jenjang pendidikan diploma (D1-D3) sebanyak 1.402 orang (9,89%). Jenjang pendidikan sarjana dua (S2) sebanyak 536 orang (3,78%), sementara jenjang sarjana tiga (S3) sebanyak 7 orang (0,05%).

ASN dengan jenjang pendidikan sarjana satu (S1) yang berkesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 dan S3 masih didominasi oleh ASN laki-laki yang terbaca dari jumlah dan prosentase yang lebih tinggi dibanding ASN perempuan. Bahkan dari 7 orang ASN yang memiliki jenjang pendidikan S3, hanya terdapat satu orang ASN perempuan. Gambaran profil ASN di NTT menurut jenjang pendidikan yang dimiliki ini, memberikan pemaknaan bahwa masih sangat dibutuhkan upaya peningkatan kapasitas dan kinerja ASN melalui studi dengan prioritas yang berimbang tidak saja pada kelompok ASN laki-laki akan tetapi juga mempertimbangkan keterlibatan partisipasi ASN perempuan yang lebih besar.

4.2. Jumlah dan Tingkat Pendidikan ASN NTT

Jumlah ASN di NTT menurut tingkatan umur, menunjukkan bahwa secara relatif berada pada kelompok umur di atas 30 tahun lebih banyak dibanding dengan kelompok umur di bawahnya. Dan terbanyak pada kelompok umur di atas 50 tahun berikut.

Tabel 4.2.

Jumlah ASN di NTT menurut Kelompok Umur, Tahun 2016 dan 2020

No	Tingkatan Umur (Tahun)	Tahun 2016		Tahun 2020	
		Jumlah	Prosen	Jumlah	Prosen
1	<= 20	1	0,02	-	0,00
2	21-25	52	0,78	42	0,29
3	26-30	413	6,22	528	3,67
4	31-35	884	13,31	1.532	10,65
5	36-40	1.035	15,58	2.803	19,49
6	41-45	1.048	15,78	2.767	19,24
7	46-50	1.202	18,10	2.356	16,38
8	> 50	2.007	30,22	4.353	30,27
Jumlah		6.642		14.381	

Perkembangan usia ASN pada kurun waktu lima tahun terakhir (tahun 2016-2020) khususnya pada kelompok umur yaitu 31 s/d > 50 tahun, memperlihatkan kenaikan yang cukup signifikan. Kondisi ini pada hakekatnya menggambarkan tentang tingkat kematangan usia ASN, yang secara faktual diharapkan mampu memberikan dampak terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja penyelenggaraan pemerintahan.

Berdasarkan kelompok umur ASN yang secara prosentase terbesar berada pada kelompok umur > 50 tahun, memberikan indikasi bahwa terdapat potensial ASN yang akan memasuki masa purnabakti. Hal ini berarti bahwa ketika tersedia ruang untuk melakukan rekrutmen ASN yang baru, promosi jabatan dan atau kebijakan mutasi dalam rangka penyegaran dan peningkatan karier, maka perlu mempertimbangkan kondisi umur ASN yang bersangkutan

4.3. Jumlah ASN menurut Golongan dan Jenjang Jabatan

Jumlah ASN berdasarkan kepangkatan, memperlihatkan adanya variasi baik menurut golongan maupun jenis kelamin. Dari sebanyak 14.171 orang ASN pada tahun 2020 di NTT, jumlah terbanyak berada pada ruang golongan III (tiga) yaitu 9.731 orang (68,67%), kemudian diikuti oleh mereka yang berada pada ruang golongan IV (empat) sebanyak 2.766 orang (19,52%), 1.581 orang (11,16%) dalam ruang golongan II (dua), dan sisanya dalam jumlah yang relatif rendah adalah mereka yang berada dalam ruang golongan I (satu).

Variasi jumlah dan prosentase ASN laki-laki dan perempuan juga tampak pada ruang golongan I, II dan IV yang lebih didominasi oleh kelompok ASN laki-laki, sementara untuk ruang golongan III didominasi ASN perempuan. Fenomena yang dapat dijelaskan atas kondisi riil yang ada bahwa dominasi ASN laki-laki pada golongan I dan II menggambarkan tentang peran laki-laki sebagai pelaksana dan membutuhkan curahan fisik lebih tinggi dibanding ASN perempuan. Sementara itu tingginya ASN laki-laki dibanding perempuan pada ruang golongan IV mencerminkan bahwa adanya kapasitas dan dorongan motivasi yang lebih tinggi, sehingga secara relatif memiliki kesempatan lebih untuk sampai dan menduduki pada ruang golongan dimaksud.

Tabel 4.3.
Jumlah dan Prosentase ASN di Provinsi NTT menurut Golongan, Tahun 2020

No	Golongan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Prosentase		
					Laki-laki	Perempuan	Total
1.	I (satu)	89	4	93	95,70	4,30	0,66
2.	II (dua)	1.152	429	1.581	72,87	27,13	11,16
3.	III (tiga)	4.608	5.123	9.731	47,35	52,65	68,67
4.	IV (empat)	1.637	1.129	2.766	59,18	40,82	19,52
Jumlah		7.486	6.685	14.171	52,83	47,17	100,00

Sejalan dengan adanya perubahan struktur organisasi pemerintahan berkonsekuensi terhadap jumlah jabatan eselon yang harus ada dan dimiliki pada Organisasi Pemerintahan Daerah/OPD (baik Dinas, Badan dan kantor), yang pada gilirannya berimbas terhadap jumlah ASN yang menduduki tingkatan eselon yang ada. Tingkatan eselonisasi ASN di NTT dalam perkembangannya menunjukkan adanya perubahan partisipasi antara ASN laki-laki dan perempuan.

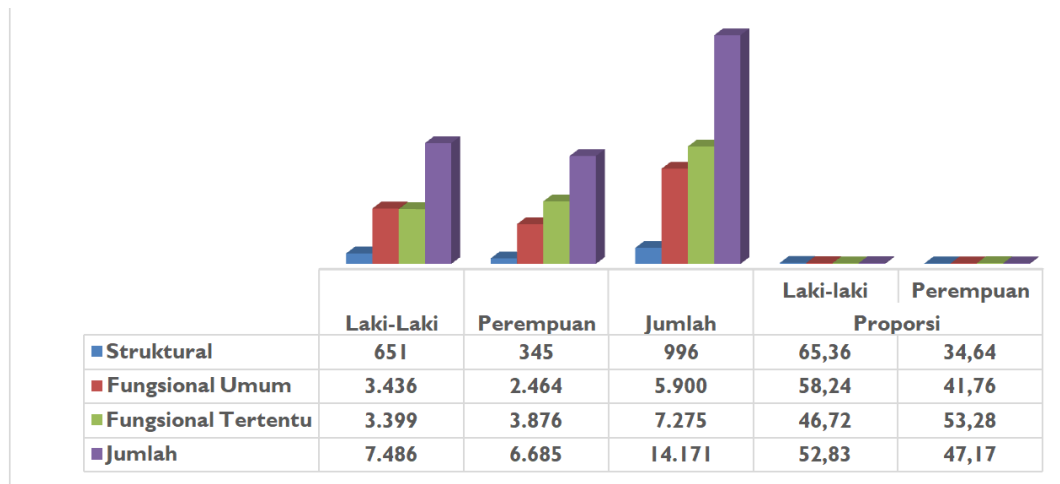
Tabel 4.3.
Jumlah ASN di Provinsi NTT menurut Eselon, Tahun 2016 dan 2020

No	Jabatan	2016			2020		
		Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	Eselon :						
	IB	1	-	1	1	-	1
	IIA	36	4	40	25	6	31
	IIB	11	1	12	6	-	6
	IIIA	204	63	267	127	50	177
	IIIB	5	5	10	74	19	93
	IVA	483	264	747	427	274	701
	IVB	-	-	-	8	6	14
Jumlah		740	337	1.077	668	355	1.023
2.	Staf	3.171	2.394	5.565	6,949	6.409	13.358

Pada tahun 2016 terdapat 1.077 orang ASN yang menduduki jabatan eselon mulai dari eselon I s/d IV, dan pada tahun 2020 menurun menjadi 1.023 orang. Jumlah ASN laki-laki yang menduduki jabatan eselon mengalami penurunan di tahun 2020 dibanding tahun 2016, sementara perempuan mengalami peningkatan. Peningkatan jumlah ASN perempuan yang menduduki jabatan eselon secara signifikan terjadi pada tingkatan eselon IIIA, IVA dan IVB. Demikian juga pada eselon IIA meningkat dari 4 orang pada tahun 2016 menjadi 6 orang di tahun 2020.

Berdasarkan gambaran jabatan eselon di atas, memberikan pemaknaan bahwa terjadi peningkatan partisipasi ASN perempuan untuk terlibat dalam menduduki jabatan struktural pemerintahan di OPD, Badan dan Kantor di NTT. Dengan demikian dapat disimpulkan juga bahwa perempuan secara riil telah memberikan andil yang cukup berarti bagi penyelenggaraan pemerintahan daerah di NTT melalui pengembangan kebijakan demi kemajuan daerah dan masyarakat yang meningkat dan berkelanjutan.

Peta jabatan ASN di NTT pada tahun 2020 menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 996 orang ASN yang menduduki jabatan struktural, kemudian 5.900 orang dalam jabatan fungsional umum dan 7.275 orang dalam jabatan fungsional tertentu. Selanjutnya secara total, jumlah ASN laki-laki masih lebih banyak dibanding perempuan, kecuali pada jabatan fungsional tertentu ASN perempuan masih lebih banyak dibanding laki-laki.



Gambar 4.1.

Jumlah ASN NTT menurut Jenjang Jabatan Struktural dan Fungsional Tahun 2020

Jabatan fungsional tertentu yang dimaksud meliputi JFT bidang pendidikan, JFT bidang kesehatan dan JFT bidang teknis. Dari gambaran yang ada memberikan pemaknaan bahwa keterlibatan perempuan untuk mengembangkan karier melalui jalur fungsional tertentu lebih terbuka dan besar dibanding laki-laki. Dan tentunya hal ini menjadi peluang penting dan strategis dalam pengembangan sumberdaya manusia ASN di NTT kedepan.

Dalam rangka mendukung keberlanjutan tugas dan tanggung jawab ASN sebagai pelayan birokrasi dan pemerintahan, maka kontinuitas jumlah dan kualitas layanan harus menjadi dasar pertimbangan penting kedepan. Berdasarkan hasil analisis beban kerja (ABK) tahun 2020, menunjukkan adanya kekurangan aparatur terutama yang menduduki jabatan struktural dan fungsional di NTT.

Tabel 4.5.

Jumlah dan Kebutuhan ASN di Provinsi NTT menurut Jabatan

No	Uraian	Jumlah Eksisting	Jumlah Kebutuhan (ABK)	Deviasi
1.	Jabatan Pimpinan Tinggi			
	a. Madya (Es. I)	1	1	-
	b. Pratama (Es. II)	37	45	-8
2.	Jabatan Administrasi :			
	a. Administrator (Es. III)	270	276	-6
	b. Pengawas (Es. IV)	715	1.220	-505
3.	Tenaga Guru	6.207	11.500	-5.293
4.	Tenaga Kesehatan	684	1.148	-464
5.	Jabatan Fungsional Tertentu (JFT)	484	557	-73
6.	Jabatan Pelaksana (JFU)	5.983	5.020	963

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa dari jabatan tinggi pratama sampai dengan pengawas masih mengalami kekurangan sebanyak 6 - 505 orang. Untuk tenaga fungsional, jabatan guru merupakan jabatan yang masih membutuhkan tambahan yang sangat besar yakni mencapai 5.293 orang. Sementara untuk tenaga kesehatan dan jabatan fungsional tertentu walaupun dalam jumlah relatif kecil, namun juga masih mengalami kekurangan.

4.4. Jumlah ASN Menurut Umur dan Proyeksi Pensiun

Atas dasar fenomena kekurangan kebutuhan ASN di NTT, baik menurut jenjang jabatan struktural maupun fungsional, memberikan indikasi bahwa sangat diperlukan strategi dan kebijakan pengembangan SDM ASN yang tepat dan terarah dengan tetap mempertimbangkan beberapa aspek, seperti kebutuhan pelayanan, pengembangan prestasi dan karier, jumlah ASN yang memasuki masa purnabakti, kemampuan fiskal daerah serta berbagai variabel/faktor pengungkit lainnya.

Kebijakan rekrutmen serta pembinaan karier dan jabatan ASN selain mempertimbangkan jumlah dan kebutuhan ASN berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang harus diemban, juga patut mempertimbangkan jumlah ASN yang akan memasuki masa purnabakti. Tabel berikut menunjukkan bahwa sampai tahun 2020 terdapat 14.171 orang ASN di NTT, sementara dari hasil ABK diperkirakan jumlah kebutuhan ASN sebanyak 18.361 orang. Demikian masih terjadi kekurangan ASN di NTT sebanyak 3.980 orang sehingga masih terjadi kekurangan ASN sebanyak kurang lebih 3.980 orang.

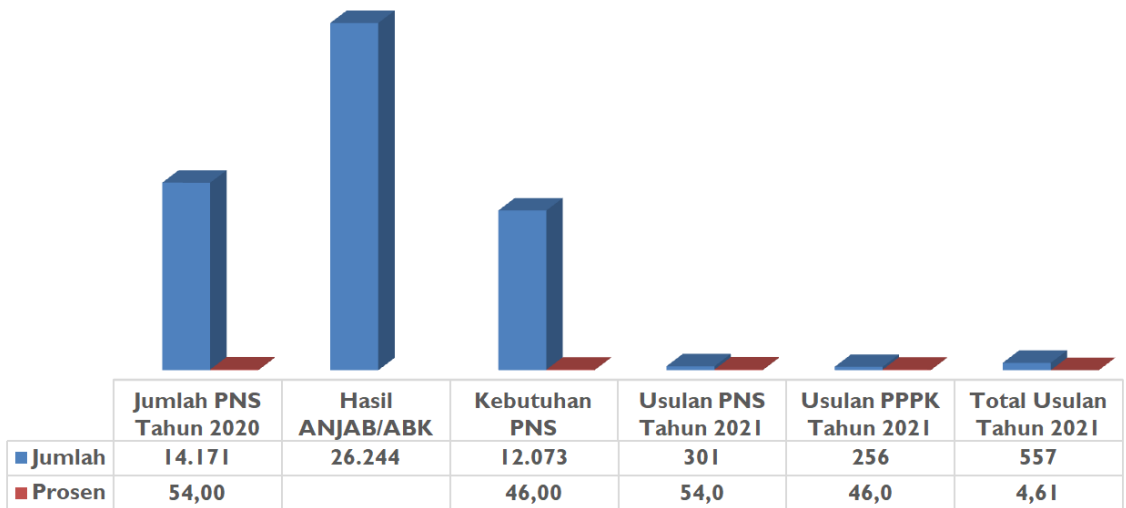
Tabel 4.6.
Proyeksi ASN Purnabakti dan Kebutuhan di NTT

No	Uraian	Jumlah
1.	Jumlah Pegawai thn 2020	14.171
2.	Jumlah kebutuhan pegawai (ABK)	18.361
3.	Selisih Kebutuhan (+/-)	3.980
4.	Proyeksi pegawai yg akan pensiun :	
	a. Tahun 2022	549
	b. Tahun 2023	542
	c. Tahun 2024	475
	d. Tahun 2025	521
	e. Tahun 2026	511
	Jumlah	2.598
5.	Proyeksi kebutuhan Pegawai :	
	a. Tahun 2022	3.065
	b. Tahun 2023	540
	c. Tahun 2024	473
	d. Tahun 2025	519
	e. Tahun 2026	511
	Jumlah	5.108

Berdasarkan tingkat perkembangan usia ASN yang ada, diperkirakan pada tahun 2022 jumlah ASN yang akan memasuki masa purnabakti sebanyak 549 orang dan terus bertambah sehingga sampai tahun 2026 total ASN yang akan memasuki masa purnabakti sebanyak 2.598 orang. Hal yang patut mendapatkan perhatian terutama kepada mereka yang akan memasuki masa purnabakti adalah bagaimana mempersiapkan yang bersangkutan untuk dapat tetap berkarya minimal siap untuk menjalani masa-masa purnabakti tersebut. Untuk itu kebijakan penyiapan terhadap ASN yang akan memasuki masa purnabakti merupakan suatu keharusan untuk dapat diterapkan oleh pemerintah daerah sebagai bagian dari pengembangan dan pembinaan ASN secara berkelanjutan.

Dengan mempertimbangkan kondisi jumlah dan kebutuhan berdasarkan hasil ABK serta proyeksi jumlah ASN yang saat ini, perkiraan yang akan memasuki masa purnabakti, maka dari tahun 2022 – 2026 diperkirakan tambahan kebutuhan ASN mencapai sebanyak 5.108 orang. Tambahan jumlah ASN dimaksud selain dipenuhi melalui kebijakan rekrutment dengan pola dan mekanisme secara reguler (sebagai PNS) juga dapat ditempuh melalui pengangkatan ASN dalam bentuk PPPK.

Jumlah PNS tahun 2020 tercatat sebanyak 14.171 orang yang apabila dibandingkan dengan hasil ANJAB/ABK yang dilakukan kebutuhan PNS sebanyak 26.244 orang. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat disparitas sebanyak 12.073 orang (46,00%) antara jumlah riil dengan kebutuhan sebagaimana gambar berikut.



Gambar 4.2.
Jumlah dan Usulan Kebutuhan PNS dan PPK Tahun 2021

Pada tahun 2021 direncanakan untuk merekrut ASN sebanyak 557 orang (4,61%) dengan rincian 301 orang PNS dan 256 orang PPPK. Apabila kondisi ini tidak mengalami perubahan, dengan asumsi bahwa beban kerja dan kebutuhan akan ASN adalah tetap, serta tidak terjadi perubahan struktur organisasi, maka pemenuhan kebutuhan ASN membutuhkan waktu kurang lebih 20 tahun. Kondisi ini perlu diantisipasi melalui perencanaan pengembangan dan peningkatan kapasitas serta manajemen ASN yang efektif dan efisien, sejalan dengan tuntutan pelayanan yang cepat dan akurat.

Untuk mengatasi kendala pemenuhan kebutuhan ASN yang dihadapi, maka implementasi strategi dan kebijakan serta program digitalisasi layanan pemerintahan sudah merupakan kebutuhan mutlak untuk saat ini dan waktu-waktu kedepan. Berbagai keuntungan bisa saja diraih, tidak saja untuk mengatasi kendala keterbatasan jumlah ASN yang perlukan, akan tetapi diperkirakan dapat menjamin efektivitas dan efisiensi layanan pemerintahan pada semua level birokrasi pemerintahan di NTT.

4.5. Inovasi dan Prestasi BKD NTT

Untuk mendukung terwujudnya birokrasi kelas dunia serta terwujudnya ASN yang smart, maka pengembangan kreativitas ASN sangat diperlukan melalui pengembangan inovasi yang bersifat implementatif dan adaptif. Dasar pemikiran dimaksud juga telah menjadi dan diwujudkan dalam sejumlah karya inovatif dan telah diterapkan untuk membantu pelayanan tugas pokok dan fungsi di lingkup Badan Kepegawaian Daerah Provinsi NTT.

Sampai tahun 2021 tercatat sebanyak 19 (Sembilan belas) produk inovatif di lingkungan urusan pemerintahan kepegawaian yang berhasil dikembangkan dan diterapkan dengan total nilai kematangan inovasi sebesar 2.411 point dan rata-rata sebesar 126,89 point. Dari gambaran informasi yang ada mengindikasikan bahwa pemerintah provinsi NTT melalui BKD telah mampu mendorong kreativitas pelayanan di bidang pemerintahan khususnya kepegawaian secara virtual, dan sekaligus merupakan wujud dari tuntutan pelayanan ASN yang smart.

Tabel 4.7.

Macam Produk Inovasi Di Bidang Urusan Pemerintahan pada BKD Provinsi NTT

No	Judul Inovasi	Nilai Kematangan Inovasi
1	Pengintegrasian Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 ke dalam Sistem Manajemen Kepegawaian Daerah	131
2	Lapor Cepat PNS Meninggal Dunia	123
3	Pembinaan Rohani Gabungan bagi ASN di Lingkup Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur secara Virtual/Live Streaming	125

No	Judul Inovasi	Nilai Kematangan Inovasi
4	Penerapan Penilaian Prestasi Kerja Online (PPK Online) Aparatur Sipil Negara Lingkup Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Timur	132
5	Kenaikan Pangkat Berbasis Less Paper	121
6	Whistle Blowing System	126
7	Sumpah/Janji PNS Secara Virtual Provinsi NTT	135
8	Sosialisasi Lembaga Konsultasi dan Bantuan Hukum bagi ASN Lingkup Pemerintah Provinsi NTT secara Virtual	130
9	Pemanfaatan Media Sosial Sebagai Media Publikasi Kegiatan Dan Penyebaran Informasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur	129
10	Implementasi Penilaian Kompetensi Manajerial Dan Sosial Kultural Bagi Pejabat Fungsional Tertentu Dan Pejabat Pelaksana Berbasis CAT (<i>Computer Assisted Test</i>) di Lingkungan Pemerintah Provinsi NTT	126
11	Si PRISKA (Sistem Pengajuan Kartu istri dan Kartu suami)	129
12	Penerapan Kantor Ramah Lingkungan Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur	125
13	Penerapan Kiat Hidup Sehat Bagi Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Dalam Menghadapi Corona Virus Disease 2019	122
14	Aplikasi Sistem Informasi Pelaporan Realisasi Program Dan Kegiatan Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timu	133
15	Slip Gaji Elektronik	129
16	Aplikasi Sinkronisasi Data Jabatan Fungsional Lingkup Pemerintah Provinsi NTT	126
17	Pengisian Laporan Tugas Belajar Secara Online Bagi PNS Provinsi NTT	125
18	Aplikasi Sistem Survei Kepuasan Masyarakat (SI IKAN MAS)	124
19	Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Arsip Elektronik	120
	Total Nilai Kematangan Inovatif	2.411
	Rata-rata nilai kematangan inovatif	126,89

Dari sejumlah produk inovasi yang ada, memberikan penggambaran bahwa dikaitkan dengan siklus pengembangan ASN mulai dari perencanaan (P1) sampai dengan pemberian gaji dan tunjangan (P6) telah dapat diakomodir melalui layanan yang berbasis virtual secara memadai. Demikian juga bahwa hasil tersebut menunjukkan suatu kemajuan dan prestasi layanan yang diberikan, sehingga apabila kondisi ini terus dikembangkan, maka harapan untuk terwujudnya pelayanan SDM ASN NTT yang efisien dan efektif bisa tercapai secara berkelanjutan.

Bab V
RENCANA PENGEMBANGAN ASN PROVINSI NTT

5.1. Analisis Lingkungan Strategis

Dalam konteks rencana pengembangan ASN Provinsi NTT digunakan model analisis SWOT sebagai acuan untuk merumuskan strategi pengembangan ASN provinsi NTT untuk kurun waktu 5 tahun kedepan. Pendekatan SWOT tersebut dikembangkan secara kuantitatif yang berawal dari identifikasi unsur-unsur kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) sebagai unsur lingkungan internal (*IFAS/Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan unsur-unsur peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) sebagai unsur lingkungan eksternal (*EFAS/External Strategic Factors Analysis Summary*).

Pendekatan kuantitatif dimaksud dilakukan melalui pemberian persepsi oleh sejumlah narasumber yang dianggap ahli/expert dan atau pejabat di lingkup OPD provinsi NTT yang selama ini merupakan pengambil keputusan dan atau berkedudukan penting dalam pengelolaan SDM ASN NTT. Pemberian persepsi oleh narasumber dilakukan melalui suatu forum *Focus Group Discussion/FGD* dengan memberikan penilaian atas sejumlah unsur SWOT untuk kondisi saat ini (1 = tidak baik; 2 kurang baik; 3 = cukup baik; 4 = baik, dan 5 = sangat baik), dan kepentingan penanganan (1 = tidak penting; 2 kurang penting; 3 = cukup penting; 4 = penting, dan 5 = sangat penting). Identifikasi atas unsur-unsur SWOT yang berkenaan dengan pengembangan SDM ASN di Provinsi NTT seperti tersaji pada berikut.

Tabel 5.1.
Unsur-Unsur SWOT Pengembangan Sumberdaya Manusia ASN Provinsi NTT

LINGKUNGAN INTERNAL	
A.	Kekuatan
1	Jumlah dan komposisi ASN Provinsi NTT berdasarkan Status PNS dan Non-PNS
2	Kesetaraan gender dalam komposisi dan jumlah
3	Dukungan kebijakan dari RPJMD ada dalam Misi ke-5 [tentang Reformasi Birokrasi]
4	Komitmen Kepemimpinan Gubernur-Wagub untuk melaksanakan Perubahan [RB]
5	Struktur Organisasi berdasarkan Perda No. 9 tahun 2019 dan perubahannya sudah ideal
6	Ketersediaan ANJAB dan ABK
7	Meningkatnya APBD NTT-5 tahun terakhir
8	Pendataan dan pengelolaan data secara elektronik Kepegawaian [Simpeg]
9	Telah ditetapkan sistem penilaian kinerja (Organisasi, Pemimpin dan Pegawai)
10	Jumlah Guru II.500 yang tersebar di seluruh SMA/SMK/SLB pada 21 Kab/Kota se-NTT (464 nakes, 304 teknis)
11	Sumberdaya ASN terpenuhi tapi distribusi yang belum merata (S3;7, S2;536, S1;9.867); tamatan PT = 83%

12	Sebanyak 873 ASN yang akan beralih dari jabatan struktural (eselon IV) ke jabatan fungsional
13	Memiliki BP-SDMD tingkat Provinsi
14	Tersedia Organisasi KORPRI dan organisasi profesi
15	Tersedianya <i>assessment center</i> terakreditasi "A"
16	Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama dilakukan secara terbuka
17	Tersedia indeks profesionalitas ASN
18	Dukungan politik DPRD terhadap Reformasi Birokrasi
19	Telah tersedia kebijakan <i>Exit Strategy</i> bagi ASN yang memasuki masa purna bakti
B	Kelemahan
1	Data pensiun; merujuk komposisi umur
2	Ketimpangan gender [perempuan] dalam menduduki jabatan struktural dan fungsional
3	Lemahnya komitmen dalam melaksanakan RB oleh Perangkat Daerah
4	Belum sinkronnya perencanaan kebutuhan dan formasi ASN untuk mendukung strategi percepatan pemb. daerah sesuai RPJMD 18-23
5	Perubahan Nomenklatur tentang Struktur OPD dan Kebijakan Mutasi yang memperlambat proses adaptasi
6	Kompetensi belum memadai sesuai jabatan
7	Terbatasnya ruang fiskal daerah
8	Terbatasnya jumlah jabatan fungsional dan pengemb. ASN untuk menduduki jabatan Fungsional sesuai kebutuhan organisasi
9	Ketiadaan perencanaan pelatihan peningkatan kapasitas ASN secara terencana
10	Keberadaan tenaga kontrak yang belum memiliki kesempatan untuk mengembangkan karier
11	Keberadaan tenaga honorer kontrak tanpa status PPPK
12	Belum tersedianya desain peta pengembangan karier ASN
13	Belum tersedia indeks merit sistem
14	Perencanaan pengembangan ASN yang tidak visioner dan adaptif terhadap tuntutan perubahan lingkungan
15	Indeks Reformasi Birokrasi NTT tahun 2020 adalah 60,73 [Grade B] dari KemenPAN-RB
16	Dukungan politik DPRD terhadap Reformasi Birokrasi
17	Belum meratanya tingkat disiplin ASN
18	Netralitas ASN dalam Politik praktis

LINGKUNGAN EKSTERNAL	
A.	Peluang
1	Ketersediaan regulasi dan Kebijakan tentang Manajemen ASN [UU, PP, dan Peraturan Pelaksana]
2	Perkembangan sistem informasi dan teknologi di bidang kepegawaian [Revolusi Industri 4.0 = VUCA]
3	Desentralisasi di bidang Kepegawaian [perencanaan kebutuhan dan seleksi pengadaan pegawai]
4	Kebijakan pencapaian Target Birokrasi kelas dunia 2024
5	Kebijakan tentang jabatan fungsional sebagai pilihan karier
6	Kontrol sosial [individu/kelompok/pers/PT dan lembaga <i>ombudsman</i>] terhadap transparansi layanan birokrasi

7	Kebijakan Reformasi Birokrasi [good governance]
8	Kerjasama antar daerah dan antar-negara
9	Meningkatnya indeks anti-korupsi
10	Tersedianya Diklatbang Kepegawaian tingkat pusat dan regional
11	Dukungan beasiswa untuk studi lanjut [S2 dan S3] di dalam dan luar negeri
12	Kebijakan sistem penghargaan berbasis tukin
B. Ancaman	
1	Perkembangan sistem informasi dan teknologi di bidang kepegawaian [Revolusi Industri 4.0 = VUCA]
2	Sentralisasi di bidang Kepegawaian [perencanaan kebutuhan dan seleksi pengadaan pegawai]
3	Kebijakan pencapaian Target Birokrasi kelas dunia 2024
4	Kebijakan De-eselonisasi
5	Korupsi, Kolusi dan Nepotisme bidang Kepegawaian
6	Meningkatnya ekspektasi masyarakat dan dunia usaha terhadap layanan birokrasi
7	Kompetisi perkembangan layanan publik antar daerah dan antar-negara, dan swasta
8	Kebijakan Pemerintah Pusat tentang Pertumbuhan Minus ASN

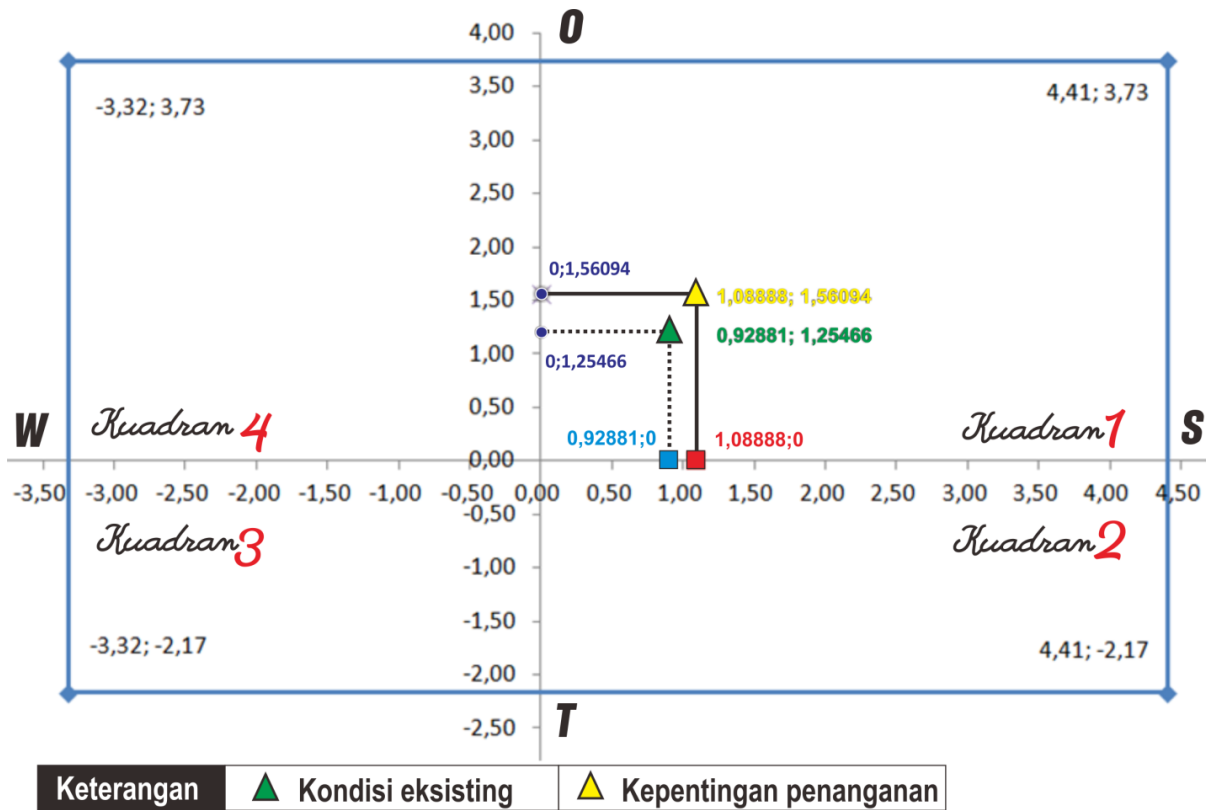
Sejumlah unsur-unsur lingkungan strategis baik internal maupun eksternal yang dapat diidentifikasi terutama berkaitan dengan pengembangan ASN Provinsi NTT dalam hal ini yang berkenaan dengan 6 P, dan didasarkan atas hasil penilaian persepsi atas unsur kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, maka dipetakan atas kesesuaian siklus pengembangan ASN, seperti tersaji pada berikut.

Tabel 5.2.
Unsur-Unsur SWOT Atas Hasil Penilaian Persepsi
Menurut Siklus Pengembangan Sumberdaya Manusia ASN Provinsi NTT

LINGKUNGAN INTERNAL	
A.	Kekuatan
S1	Jumlah dan komposisi ASN Provinsi NTT berdasarkan Status PNS dan Non-PNS
S2	Kesetaraan gender dalam komposisi dan jumlah
S5	Struktur Organisasi berdasarkan Perda No. 9 tahun 2019 dan perubahannya sudah ideal
S6	Ketersediaan ANJAB dan ABK
S7	Meningkatnya APBD NTT-5 tahun terakhir
S8	Pendataan dan pengelolaan data secara elektronik Kepegawaian [Simpeg]
S10	Jumlah Guru 11.500 yang tersebar di seluruh SMA/SMK/SLB pada 21 Kab/Kota se-NTT (464 nakes, 304 teknis)
S11	Sumberdaya ASN terpenuhi tapi distribusi yang belum merata (S3;7, S2;536, S1;9.867); tamatan PT = 83%
S16	Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama dilakukan secara terbuka
S18	Dukungan politik DPRD Reformasi Birokrasi Terhadap
B.	Kelemahan
W1	Data pensiun; merujuk komposisi umur

W4	Belum sinkronnya perencanaan kebutuhan dan formasi ASN untuk mendukung strategi percepatan pembangunan daerah sesuai RPJMD 18-23
W9	Ketiadaan perencanaan pelatihan peningkatan kapasitas ASN secara terencana
W12	Belum tersedianya desain peta pengembangan karier ASN
W14	Perencanaan pengembangan ASN yang tidak visioner dan adaptif terhadap tuntutan perubahan lingkungan

LINGKUNGAN EKSTERNAL	
A.	Peluang
O1	Ketersediaan regulasi dan Kebijakan tentang Manajemen ASN [UU, PP, dan Peraturan Pelaksana]
O2	Perkembangan sistem informasi dan teknologi di bidang kepegawaian [Revolusi Industri 4.0 = VUCA]
O3	Desentralisasi di bidang Kepegawaian [perencanaan kebutuhan dan seleksi pengadaan pegawai]
O4	Kebijakan pencapaian Target Birokrasi kelas dunia 2024
O5	Kebijakan tentang jabatan fungsional sebagai pilihan karier
O6	Kontrol sosial [individu/kelompok/pers/PT dan lembaga ombudsman] terhadap transparansi layanan birokrasi
O7	Kebijakan Reformasi Birokrasi [<i>good governance</i>]
O8	Kerjasama antar daerah dan antar-negara
O9	Meningkatnya indeks anti-korupsi
O10	Tersedianya Diklatbang Kepegawaian tingkat pusat dan regional
O11	Dukungan beasiswa untuk studi lanjut [S2 dan S3] di dalam dan luar negeri
O12	Kebijakan sistem penghargaan berbasis tokin
B.	Ancaman
T1	Perkembangan sistem informasi dan teknologi di bidang kepegawaian [Revolusi Industri 4.0 = VUCA]
T2	Sentralisasi di bidang Kepegawaian [perencanaan kebutuhan dan seleksi pengadaan pegawai]
T8	Kebijakan Pemerintah Pusat tentang Pertumbuhan Minus ASN



Gambar 5.1.

Grafik Analisis SWOT Pengembangan ASN Provinsi NTT

Berdasarkan hasil penilaian persepsi dari sejumlah narasumber dan analisis kuadran yang dikerjakan, ditemukan bahwa kedudukan pengembangan SDM ASN di provinsi NTT berada pada kuadran I, di mana pada pada posisi tersebut pengembangan ASN NTT memiliki keunggulan komparatif (*comparative advantage*) sehingga memberikan kemungkinan bagi Pemerintah Provinsi NTT untuk bisa mengembangkan SDM ASN secara lebih cepat. Pada posisi ini, S-O strategi perlu didorong, yaitu strategi yang dapat menggunakan kekuatan sekaligus memanfaatkan peluang yang ada untuk pengembangan kualitas ASN di Provinsi NTT secara berkelanjutan.

Rumusan strategi yang dapat dikembangkan menurut enam siklus pengembangan ASN seperti yang tersaji pada beberapa gambar berikut untuk ke-6P terkait.

I. Perencanaan dan Penetapan Kebutuhan [Gambar 5.3.]

P1	FAKTOR INTERNAL	Kekuatan [Strength ; S]	Kelemahan [Weaknesses ; W]		
FAKTOR EKSTERNAL	<p>IFAS</p> <p>EFAS</p>	S1 Jumlah dan komposisi ASN Provinsi NTT berdasarkan Status PNS dan Non-PNS	W1 Data pensiun; merujuk komposisi umur		
		S2 Kesetaraan gender dalam komposisi dan jumlah	W4 Belum sinkronnya perenc. kebut. dan formasi ASN untuk mendukung strategi percepatan pemb. daerah sesuai RPJMD 18-23		
		S5 Struktur Organisasi berdasarkan Perda No. 9 tahun 2019 dan perubahannya sudah ideal	W9 Ketiadaan perencanaan pelatihan peningkatan kapasitas ASN secara terencana		
		S6 Ketersediaan ANJAB dan ABK	W12 Belum tersedianya desain peta pengembangan karier ASN		
		S7 Meningkatnya APBD NTT-5 tahun terakhir	W14 Perencanaan pengembangan ASN yang tidak visioner dan adaptif terhadap tuntutan perubahan lingkungan		
		S8 Pendataan dan pengelolaan data secara elektronik Kepegawaian [Simpeg]			
		S10 Jumlah Guru 11.500 yang tersebar di seluruh SMA/SMK/SLB pada 21 Kab/Kota se-NTT (464 nakes, 304 teknis)			
		S11 Sumberdaya ASN terpenuhi tapi distribusi yang belum merata (S3;7, S2:536, S1;9.867); tamatan PT = 83%			
		S16 Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama dilakukan secara			
		S18 Dukungan politik DPRD Reformasi Birokrasi Terhadap			
		Peluang [Opportunity ; O]	O1 Ketersediaan regulasi dan Kebijakan tentang Manajemen ASN [UU, PP, dan Peraturan Pelaksana]	<ol style="list-style-type: none"> Pengembangan sistem data dan perencanaan kebutuhan ASN yang kompetitif, inklusif dan transparan Affirmative Policy dan standarisasi rasio pegawai berdasarkan layanan wajib dan SPM 	<ol style="list-style-type: none"> Reformasi birokrasi kepegawaian dalam mendukung perencanaan pengembangan kepegawaian
			O2 Perkembangan sistem informasi dan teknologi di bidang kepegawaian [Revolusi Industri 4.0 = VUCA]		
			O3 Desentralisasi di bidang Kepegawaian [perencanaan kebutuhan dan seleksi pengadaan pegawai]		
O4 Kebijakan pencapaian Target Birokrasi kelas dunia 2024					
O5 Kebijakan tentang jabatan fungsional sebagai pilihan karier					
O6 Kontrol sosial [individu/kelompok/pers/PT dan lembaga ombudsman] terhadap transparansi layanan birokrasi					
O7 Kebijakan Reformasi Birokrasi [good governance]					
O8 Kerjasama antar daerah dan antar-negara					
O9 Meningkatnya indeks anti-korupsi					
O10 Tersedianya Diklatbang Kepegawaian tingkat pusat dan regional					
O11 Dukungan beasiswa untuk studi lanjut [S2 dan S3] di dalam dan luar negeri					
O12 Kebijakan sistem penghargaan berbasis tuhan					
Ancaman [Threat ; T]	T1 Perkembangan sistem informasi dan teknologi di bidang kepegawaian [Revolusi Industri 4.0 = VUCA]		<ol style="list-style-type: none"> Standarisasi rasio pegawai berdasarkan layanan wajib untuk mendukung Standar Pelayanan Minimum 		
	T2 Sentralisasi di bidang Kepegawaian [perencanaan kebutuhan dan seleksi pengadaan pegawai]				
	T8 Kebijakan Pemerintah Pusat tentang Pertumbuhan Minus ASN				

2. Pengadaan, Rekrutmen dan Seleksi [Gambar 5.4.]

P2	FAKTOR INTERNAL	Kekuatan [Strength ; S]	Kelemahan [Weaknesses ; W]	
FAKTOR EKSTERNAL	<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p style="text-align: center;">EFAS</p>	S1 Jumlah dan komposisi ASN Provinsi NTT berdasarkan Status PNS dan Non-PNS	W10 Keberadaan tenaga kontrak yang belum memiliki kesempatan untuk mengembangkan karier	
		S2 Kesetaraan gender dalam komposisi dan jumlah	W11 Keberadaan tenaga honorer kontrak tanpa status PPPK	
		S5 Struktur Organisasi berdasarkan Perda No. 9 tahun 2019 dan perubahannya sudah ideal	W12 Belum tersedianya desain peta pengembangan karier ASN	
		S6 Ketersediaan ANJAB dan ABK		
		S8 Pendataan dan pengelolaan data secara elektronik Kepegawaian [Simpeg]		
		S10 Jumlah Guru 11.500 yang tersebar di seluruh SMA/SMK/SLB pada 21 Kab/Kota se-NTT (464 nakes, 304 teknis)		
		S11 Sumberdaya ASN terpenuhi tapi distribusi yang belum merata (S3,7, S2,536, S1;9.867); tamatan PT = 83%		
		S16 Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama dilakukan secara terbuka		
		O1 Ketersediaan regulasi dan Kebijakan tentang Manajemen ASN [UU, PP, dan Peraturan Pelaksana]	<p>1 Penerapan sistem rekrutmen berbasis Computer Assisted Test [CAT] dan Talent Pool</p> <p>2 Pemetaan kebutuhan pengisian gab-jabatan kritis dan strategis dalam rangka pemenuhan SPM urusan wajib pelayanan dasar</p>	<p>1. Rekrutmen tenaga kontrak untuk mengisi P3K berbasis talent pool</p>
		O2 Perkembangan sistem informasi dan teknologi di bidang kepegawaian [Revolusi Industri 4.0 = VUCA]		
		O3 Desentralisasi di bidang Kepegawaian [perencanaan kebutuhan dan seleksi pengadaan pegawai]		
		O4 Kebijakan pencapaian Target Birokrasi kelas dunia 2024		
O5 Kebijakan tentang jabatan fungsional sebagai pilihan karier				
O6 Kontrol sosial [individu/kelompok/pers/PT dan lembaga ombudsman] terhadap transparansi layanan birokrasi				
O7 Kebijakan Reformasi Birokrasi [good governance]				
O8 Kerjasama antar daerah dan antar-negara				
O9 Meningkatkan indeks anti-korupsi				
O10 Tersedianya Diklatbang Kepegawaian tingkat pusat dan regional				
O11 Dukungan beasiswa untuk studi lanjut [S2 dan S3] di dalam dan luar negeri				
O12 Kebijakan sistem penghargaan berbasis tuhan				
Ancaman [Threat ; T]	T1 Perkembangan sistem informasi dan teknologi di bidang kepegawaian [Revolusi Industri 4.0 = VUCA]	<p>1. Rekrutmen Afirmatif bagi tenaga fungsional di daerah terdepan, terpencil, tertinggal dan perbatasan</p>	<p>1. Rekrutmen berdasarkan kebijakan Afirmatif untuk pengangkatan tenaga honor sebagai P3K berbasis Talent Pool</p>	
	T2 Sentralisasi di bidang Kepegawaian [perencanaan kebutuhan dan seleksi pengadaan pegawai]			
	T8 Kebijakan Pemerintah Pusat tentang Pertumbuhan Minus ASN			

3. Pengembangan Kompetensi [Gambar 5.5.]

P3	FAKTOR INTERNAL	Kekuatan [Stengrth ; S]	Kelemahan [Weaknesses ; W]
FAKTOR EKSTERNAL		S3 Dukungan kebijakan dari RPJMD ada dalam Misi ke-5 [tentang Reformasi Birokrasi]	W5 Perubahan Nomenklatur tentang Struktur OPD dan Kebijakan Mutasi yang memperlambat proses adaptasi
		S4 Komitmen Kepemimpinan Gubernur-Wagub untuk melaksanakan Perubahan [RB]	W6 Kompetensi belum memadai sesuai jabatan
		S9 Telah ditetapkan sistem penilaian kinerja (Organisasi, Pemimpin dan Pegawai)	W7 Terbatasnya ruang fiskal daerah
		S12 Sebanyak 873 ASN yang akan beralih dari jabatan struktural (eselon IV) ke jabatan fungsional	W8 Terbatasnya jumlah jabatan fungsional dan pengemb. ASN untuk menduduki jabatan Fungsional sesuai kebut. organisasi
		S13 Memiliki BP-SDMD tingkat Provinsi	W9 Ketiadaan perencanaan pelatihan peningkatan kapasitas ASN secara terencana
		S15 Tersedianya assessment center terakreditasi "A"	W10 Keberadaan tenaga kontrak yang belum memiliki kesempatan untuk mengembangkan karier
		S17 Tersedia indeks profesionalitas ASN	W11 Keberadaan tenaga honorer kontrak tanpa status PPPK
			W14 Perencanaan pengembangan ASN yang tidak visioner dan adaptif terhadap tuntutan perubahan lingkungan
Peluang [Opportunity ; O]	O1 Ketersediaan regulasi dan Kebijakan tentang Manajemen ASN [UU, PP, dan Peraturan Pelaksana]	<ol style="list-style-type: none"> Pengembangan kompetensi ASN berbasis merit sistem Pembangunan jaringan kerjasama Diklat ASN Pengembangan Sistem Informasi pengembangan kompetensi ASN yang terintegrasi Revolusi Mental ASN sebagai Perekat Bangsa 	<ol style="list-style-type: none"> Identifikasi kelembagaan pelatihan tingkat pusat dalam rangka pelaksanaan diklat ASN Kerjasama dengan lembaga penyedia beasiswa pendidikan untuk pengembangan kapasitas ASN Identifikasi kelembagaan pelatihan tingkat pusat dalam rangka pelaksanaan diklat ASN Kerjasama dengan lembaga penyedia beasiswa pendidikan untuk pengembangan kapasitas ASN
	O2 Perkembangan sistem informasi dan teknologi di bidang kepegawaian [Revolusi Industri 4.0 = VUCA]		
	O3 Desentralisasi di bidang Kepegawaian [perencanaan kebutuhan dan seleksi pengadaan pegawai]		
	O4 Kebijakan pencapaian Target Birokrasi kelas dunia 2024		
	O5 Kebijakan tentang jabatan fungsional sebagai pilihan karier		
	O6 Kontrol sosial [individu/kelompok/pers/PT dan lembaga ombudsman] terhadap transparansi layanan birokrasi		
	O7 Kebijakan Reformasi Birokrasi [good governance]		
	O8 Kerjasama antar daerah dan antar-negara		
	O9 Meningkatkan indeks anti-korupsi		
	O10 Tersedianya Diklatbang Kepegawaian tingkat pusat dan regional		
	O11 Dukungan beasiswa untuk studi lanjut [S2 dan S3] di dalam dan luar negeri		
	O12 Kebijakan sistem penghargaan berbasis tukin		
Ancaman [Threat ; T]	T1 Perkembangan sistem informasi dan teknologi di bidang kepegawaian [Revolusi Industri 4.0 = VUCA]	<ol style="list-style-type: none"> Pengembangan sistem informasi karier dan kebutuhan Diklat ASN 	<ol style="list-style-type: none"> Revolusi Mental ASN sebagai Perekat Bangsa
	T3 Kebijakan pencapaian Target Birokrasi kelas dunia 2024		
	T4 Kebijakan De-eselonisasi		
	T6 Meningkatnya ekspektasi masyarakat dan dunia usaha terhadap layanan birokrasi		
	T7 Kompetisi perkembangan layanan publik antar daerah dan antar-negara, dan swasta		
	T8 Kebijakan Pemerintah Pusat tentang Pertumbuhan Minus ASN		

4. Penilaian Kinerja dan Penghargaan [Gambar 5.6.]

FAKTOR INTERNAL		Kekuatan [Strength ; S]	Kelemahan [Weaknesses ; W]
FAKTOR EKSTERNAL	IFAS	S2 Kesetaraan gender dalam komposisi dan jumlah Dukungan kebijakan dari RPJMD ada dalam Misi ke-5 [tentang Reformasi Birokrasi] S3 Komitmen Kepemimpinan Gubernur-Wagub untuk melaksanakan Perubahan [RB] S4 Telah ditetapkan sistem penilaian kinerja (Organisasi, Pemimpin dan Pegawai) S9	W3 Lemahnya komitmen dalam melaksanakan RB oleh Perangkat Daerah W12 Belum tersedianya desain peta pengembangan karier ASN W14 Perencanaan pengembangan ASN yang tidak visioner dan adaptif terhadap tuntutan perubahan lingkungan W15 Indeks Reformasi Birokrasi NTT tahun 2020 adalah 60,73 [Grade B] dari KemenPAN-RB W16 Dukungan politik DPRD terhadap Reformasi Birokrasi W17 Belum meratanya tingkat disiplin ASN W18 Netralitas ASN dalam Politik praktis
	EFAS	S15 Tersedianya assessment center terakreditasi "A" S16 Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama dilakukan secara terbuka S17 Tersedia indeks profesionalitas ASN S18 Dukungan politik DPRD Reformasi Birokrasi Terhadap	
Peluang [Opportunity ; O]	O1 Ketersediaan regulasi dan Kebijakan tentang Manajemen ASN [UU, PP, dan Peraturan Pelaksana]	Pengembangan sistem manajemen kinerja dan disiplin ASN 1. Transformasi pelayanan manajemen ASN 2. Pengembangan budaya kerja berbasis kinerja dan disiplin	1. Kerjasama dengan Ombusment dalam merespon keluhan publik 2. Survey Kepuasan Pelayanan Publik
	O2 Perkembangan sistem informasi dan teknologi di bidang kepegawaian [Revolusi Industri 4.0 = VUCA]		
	O3 Desentralisasi di bidang Kepegawaian [perencanaan kebutuhan dan seleksi pengadaan pegawai]		
	O4 Kebijakan pencapaian Target Birokrasi kelas dunia 2024		
	O5 Kebijakan tentang jabatan fungsional sebagai pilihan karier		
	O6 Kontrol sosial [individu/kelompok/pers/PT dan lembaga ombudsman] terhadap transparansi layanan birokrasi		
	O7 Kebijakan Reformasi Birokrasi [good governance]		
	O8 Kerjasama antar daerah dan antar-negara		
	O9 Meningkatkan indeks anti-korupsi		
	O10 Tersedianya Diklatbang Kepegawaian tingkat pusat dan regional		
	O11 Dukungan beasiswa untuk studi lanjut [S2 dan S3] di dalam dan luar negeri		
	O12 Kebijakan sistem penghargaan berbasis tukin		
	Ancaman [Threat ; T]		
T3 Kebijakan pencapaian Target Birokrasi kelas dunia 2024			
T4 Kebijakan De-eselonisasi			
T5 Korupsi, Kolusi dan Nepotisme bidang Kepegawaian			
T6 Meningkatkan ekspektasi masyarakat dan dunia usaha terhadap layanan birokrasi			
T7 Kompetisi perkembangan layanan publik antar daerah dan antar-negara, dan swasta			
T8 Kebijakan Pemerintah Pusat tentang Pertumbuhan Minus ASN			

5. Pengembangan Karier [Gambar 5.7.]

P5	FAKTOR INTERNAL	Kekuatan [Strength ; S]	Kelemahan [Weaknesses ; W]
FAKTOR EKSTERNAL		S3 Dukungan kebijakan dari RPJMD ada dalam Misi ke-5 [tentang Reformasi Birokrasi]	W2 Ketimpangan gender [perempuan] dalam menduduki jabatan struktural dan fungsional
		S4 Komitmen Kepemimpinan Gubernur-Wagub untuk melaksanakan Perubahan [RB]	W3 Lemahnya komitmen dalam melaksanakan RB oleh Perangkat Daerah
		S5 Struktur Organisasi berdasarkan Perda No. 9 tahun 2019 dan perubahannya sudah ideal	W5 Perubahan Nomenklatur tentang Struktur OPD dan Kebijakan Mutasi yang memperlambat proses adaptasi
		S8 Pendataan dan pengelolaan data secara elektronik Kepegawaian [Simpeg]	W6 Kompetensi belum memadai sesuai jabatan
		S9 Telah ditetapkan sistem penilaian kinerja (Organisasi, Pemimpin dan Pegawai)	W8 Terbatasnya jumlah jabatan fungsional dan pengemb. ASN untuk menduduki jabatan Fungsional sesuai kebut. organisasi
		S12 Sebanyak 873 ASN yang akan beralih dari jabatan struktural (eselon IV) ke jabatan fungsional	W9 Ketiadaan perencanaan pelatihan peningkatan kapasitas ASN secara terencana
		S13 Memiliki BP-SDMD tingkat Provinsi	W10 Keberadaan tenaga kontrak yang belum memiliki kesempatan untuk mengembangkan karier
		S15 Tersedianya assessment center terakreditasi "A"	W11 Keberadaan tenaga honorer kontrak tanpa status PPPK
		S16 Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi Madya dan Pratama dilakukan secara terbuka	W12 Belum tersedianya desain peta pengembangan karier ASN
		S17 Tersedia indeks profesionalitas ASN	W13 Belum tersedia indeks merit sistem
			W14 Perencanaan pengembangan ASN yang tidak visioner dan adaptif terhadap tuntutan perubahan lingkungan
			W15 Indeks Reformasi Birokrasi NTT tahun 2020 adalah 60,73 [Grade B] dari KemenPAN-RB
			W16 Dukungan politik DPRD terhadap Reformasi Birokrasi
	W17 Belum meratanya tingkat disiplin ASN		
Peluang [Opportunity ; O]	<p>Ketersediaan regulasi dan Kebijakan tentang Manajemen ASN [UU, PP, dan Peraturan Pelaksana]</p> <p>O1 Perkembangan sistem informasi dan teknologi di bidang kepegawaian [Revolusi Industri 4.0 = VUCA]</p> <p>O2 Desentralisasi di bidang Kepegawaian [perencanaan kebutuhan dan seleksi pengadaan pegawai]</p> <p>O3 Kebijakan pencapaian Target Birokrasi kelas dunia 2024</p> <p>O4 Kebijakan tentang jabatan fungsional sebagai pilihan karier</p> <p>O5 Kontrol sosial [individu/kelompok/pers/PT dan lembaga ombudsman] terhadap transparansi layanan birokrasi</p> <p>O6 Kebijakan Reformasi Birokrasi [good governance]</p> <p>O7 Kerjasama antar daerah dan antar-negara</p> <p>O8 Meningkatkan indeks anti-korupsi</p> <p>O9 Tersedianya Diklatbang Kepegawaian tingkat pusat dan regional</p> <p>O10 Dukungan beasiswa untuk studi lanjut [S2 dan S3] di dalam dan luar negeri</p> <p>O12 Kebijakan sistem penghargaan berbasis tuhan</p>	<p>1 Pengembangan karier berbasis sistem manajemen talenta</p> <p>2 Pengembangan <i>talent pool</i> untuk promosi pegawai</p>	<p>1. Penyusunan indeks merit sistem ASN NTT</p>
Ancaman [Threat ; T]	<p>T1 Perkembangan sistem informasi dan teknologi di bidang kepegawaian [Revolusi Industri 4.0 = VUCA]</p> <p>T3 Kebijakan pencapaian Target Birokrasi kelas dunia 2024</p> <p>T4 Kebijakan De-eselonisasi</p> <p>T5 Korupsi, Kolusi dan Nepotisme bidang Kepegawaian</p> <p>T6 Meningkatnya ekspektasi masyarakat dan dunia usaha terhadap layanan birokrasi</p> <p>T8 Kebijakan Pemerintah Pusat tentang Pertumbuhan Minus ASN</p>	<p>1 Pengembangan aplikasi untuk menunjang sistem karier</p>	<p>1. Standarisasi jabatan fungsional dan struktural berbasis kinerja</p>

6. Pemberian Gaji, Tunjangan, Perlindungan, Pensiun, dan Jaminan Hari Tua Purnabakti [Gambar 5.8.]

P6	FAKTOR INTERNAL	Kekuatan [Strength ; S]	Kelemahan [Weaknesses ; W]
FAKTOR EKSTERMAL	<div style="text-align: center;"> <p>IFAS</p> <hr style="border: 1px solid black;"/> <p>EFAS</p> </div>	S7 Meningkatnya APBD NTT-5 tahun terakhir	W1 Data pensiun; merujuk komposisi umur
		S10 Jumlah Guru 11.500 yang tersebar di seluruh SMA/SMK/SLB pada 21 Kab/Kota se-NTT (464 nakes, 304 teknis)	W7 Terbatasnya ruang fiskal daerah
		S14 Tersedia Organisasi KORPRI dan organisasi profesi	W16 Dukungan politik DPRD terhadap Reformasi Birokrasi
		S18 Dukungan politik DPRD Reformasi Birokrasi Terhadap	W17 Belum meratanya tingkat disiplin ASN
		S19 Telah tersedia kebijakan Exit Strategy bagi ASN yang memasuki masa purna bakti	W18 Netralitas ASN dalam Politik praktis
Peluang [Opportunity ; O]	O1 Ketersediaan regulasi dan Kebijakan tentang Manajemen ASN [UU, PP, dan Peraturan Pelaksana]	<p>1 Peningkatan kesejahteraan ASN</p> <p>2 Penguatan Korpri sebagai organisasi profesi</p> <p>3 Pelayanan persiapan pensiun bagi ASN</p>	<p>1 Penyusunan data pensiun sesuai kelompok umur dan jabatan</p>
	O2 Perkembangan sistem informasi dan teknologi di bidang kepegawaian [Revolusi Industri 4.0 = VUCA]		
	O3 Desentralisasi di bidang Kepegawaian [perencanaan kebutuhan dan seleksi pengadaan pegawai]		
	O4 Kebijakan pencapaian Target Birokrasi kelas dunia 2024		
	O5 Kebijakan tentang jabatan fungsional sebagai pilihan karier		
	O6 Kontrol sosial [individu/kelompok/pers/PT dan lembaga ombudsman] terhadap transparansi layanan birokrasi		
	O7 Kebijakan Reformasi Birokrasi [good governance]		
	O8 Kerjasama antar daerah dan antar-negara		
	O9 Meningkatkan indeks anti-korupsi		
	O10 Tersedianya Diklatbang Kepegawaian tingkat pusat dan regional		
	O11 Dukungan beasiswa untuk studi lanjut [S2 dan S3] di dalam dan luar negeri		
	O12 Kebijakan sistem penghargaan berbasis tukin		
Ancaman [Threat ; T]	T1 Perkembangan sistem informasi dan teknologi di bidang kepegawaian [Revolusi Industri 4.0 = VUCA]	<p>1. Pelatihan Persiapan Pensiun sebagai Exit Strategy</p>	<p>Pengembangan Kemitraan kerjasama untuk penguatan sosial ekonomi pensiunan</p> <p>1.</p>
	T3 Kebijakan pencapaian Target Birokrasi kelas dunia 2024		
	T4 Kebijakan De-eselonisasi		
	T5 Korupsi, Kolusi dan Nepotisme bidang Kepegawaian		
	T8 Kebijakan Pemerintah Pusat tentang Pertumbuhan Minus ASN		

5.2. Strategi Pengembangan ASN Provinsi NTT

Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam penerapan kebijakan dan program/kegiatan pengembangan SDM ASN Provinsi NTT untuk kurun waktu lima tahun kedepan, maka pilihan strategi pengembangan yang tepat sangat diperlukan. Dengan demikian sejumlah strategi sebagai hasil analisis SWOT dipetakan menurut siklus pengembangan ASN dengan mempertimbangkan masing-masing pada aspek Perspektif Kualitas Pelayanan; Perspektif Business Process, dan aspek Adaptasi dan Inovasi, seperti yang tersaji pada tabel berikut.

Tabel 5.9.
Strategi Pengembangan ASN Provinsi NTT

No	Strategi	Perspektif Kualitas Pelayanan	Perspektif Business Process	Adaptasi dan Inovasi
P1 - Perencanaan dan Penetapan kebutuhan ASN				
1	Pengembangan sistem data dan perencanaan kebutuhan ASN yang kompetitif, inklusif dan transparan			√
2	<i>Affirmative Policy</i> dan standarisasi rasio pegawai berdasarkan layanan wajib dan SPM	√		
P2 - Rekrutment (Pengadaan dan Seleksi)				
3	Penerapan sistem rekrutmen berbasis Computer Assisted Test [CAT] dan <i>Talent Pool</i>			√
4	Pemetaan kebutuhan pengisian gab-jabatan kritis dan strategis dalam rangka pemenuhan SPM urusan wajib pelayanan dasar		√	
P3 - Pengembangan Kompetensi				
5	Pengembangan kompetensi ASN berbasis merit sistem	√		
6	Pembangunan jaringan kerjasama Diklat ASN		√	
7	Peningkatan Sistem Informasi pengembangan kompetensi ASN yang terintegrasi			√
8	Revolusi Mental ASN sebagai Perekat Bangsa	√		
P4 - Penilaian Kinerja dan Disiplin				
9	Pengembangan sistem manajemen kinerja dan disiplin ASN	√		
10	Transformasi pelayanan manajemen ASN	√		
11	Pengembangan budaya kerja berbasis kinerja dan disiplin		√	
P5 - Pengembangan karier				
12	Pengembangan karier berbasis sistem manajemen talenta	√		
13	Pengembangan <i>talent pool</i> untuk promosi pegawai	√		
P6 - Pemberian Gaji, Tunjangan, Perlindungan Pensiun dan Jaminan Hari Tua				
14	Peningkatan kesejahteraan ASN		√	
15	Penguatan Korpri sebagai organisasi profesi		√	
16	Pelayanan persiapan pensiun bagi ASN		√	

Terdapat sebanyak 16 (enam belas) strategi yang diharapkan dapat diimplementasikan untuk menjawab kebutuhan tiga perspektif pengembangan SDM ASN Provinsi NTT. Ketiga perspektif dimaksud pada hakekatnya untuk menjawab dan mengantisipasi harapan pengembangan ASN yang sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang sebagai bagian dari terwujudnya birokrasi kelas dunia.

5.3. Grand Design Pengembangan ASN Provinsi NTT

Grand Design ASN NTT menggambarkan kebijakan makro pengembangan ASN NTT 2020-2024 sebagai suatu arah kebijakan dan strategi untuk mewujudkan birokrasi kelas dunia versi NTT sebagaimana panduan Nasional Kebijakan Reformasi Birokrasi Indonesia yang tertuang dalam Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025 (Perpres 81 Tahun 2010). Khususnya dalam Pasal 2 dikatakan, Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 menjadi acuan bagi Kementerian/Lembaga/ Pemerintah Daerah dalam melakukan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Selanjutnya, oleh Menpan dibangun suatu kerangka logis pembangunan ASN secara bertahap dan berkesinambungan mulai dari RPJMN 2005-2009 untuk menciptakan *Good Governance*; RPJMN 2010-2014 mendorong “Reformasi Birokrasi”; RPJMN 2015-2019 aksentuasinya untuk mencapai “Sistem Merit”, dan terakhir dalam RPJMN 2020-2024 sebagai puncaknya untuk mewujudkan “Birokrasi Berkelas Dunia”.

5.3.1. PI - Perencanaan dan Penetapan kebutuhan ASN

Perencanaan dan penetapan kebutuhan ASN adalah komponen strategis pengembangan ASN. Berdasarkan tantangan dan peluang yang ada di aspek ini, maka tujuan perencanaan dan penetapan kebutuhan ASN dalam grand desain ini adalah Terwujudnya Reformasi birokrasi kepegawaian dalam mendukung perencanaan kebutuhan pegawai. Tujuan ini dapat dicapai melalui 2 (dua) strategi utama, yaitu :

- a) Pengembangan sistem data dan perencanaan kebutuhan ASN yang kompetitif, inklusif dan transparan;

Terkait dengan pengembangan system data dan perencanaan kebutuhan ASN ini, maka pada aras kebijakan, hal yang perlu dilakukan adalah adanya kebijakan perencanaan kebutuhan ASN NTT berbasis talenta dan kebutuhan organisasi. Kebijakan ini dapat dioperasionalkan ke dalam program kerja berupa Penyusunan rencana kebutuhan ASN berbasis ANJAB dan ABK. Disini nampak secara detail rencana kebutuhan ASN yang meliputi kebutuhan ASN untuk tenaga fungsional non pelayanan wajib (ahli dan terampil) maupun struktrural.

Selain itu juga harus dikembangkan program Penyusunan Standar rasio pegawai berdasarkan layanan wajib untuk mendukung Standar Pelayanan Minimum, Hal ini

dilakukan dengan menyusun Rasio ASN fungsional terhadap masyarakat layanan [pendidikan, kesehatan, sosial] yang selanjutnya dapat dioperasionalkan dalam beberapa aspek seperti Rasio Guru (SMA/SMK/SLB) : Murid; Rasio Dokter : Masyarakat; Rasio Bidan : Masyarakat; Rasio perawat : masyarakat.

- b) *Affirmative Policy* dan standarisasi rasio pegawai berdasarkan layanan wajib dan SPM.

Terkait hal ini, kebijakan yang harus dihasilkan adalah *Affirmative Policy* untuk pengangkatan tenaga honor sebagai P3K berbasis *Talent Pool*. Kebijakan ini dioperasionalkan dalam program Penyusunan rencana kebutuhan tenaga P3K berbasis *Talent Pool*. Untuk itu, beberapa rencana aksi yang juga harus dilakukan adalah Pengembangan kelembagaan, personil, sarana pendukung *talent pool* dan Pembuatan regulasi tentang *talent pool*. *Semuanya dapat menghasilkan kelembagaan talent pool, Pergub tentang talent pool dan ketersediaan CASN berdasarkan talent pool*

5.3.2. P2 - Rekrutment (Pengadaan dan Seleksi)

Tujuan yang hendak dicapai dalam grand desain ini terkait rekrutment (pengadaan dan seleksi) adalah Terwujudnya Sistem rekrutmen yang kompetitif dan transparan. Tujuan dapat dicapai melalui strategi :

- a. Penerapan sistem rekrutmen berbasis Computer Assisted Test [CAT] dan *Talent Pool*

Strategi ini dapat dicapai melalui kebijakan Penguatan dan Pelembagaan sistem rekrutmen berbasis CAT dan *Talent Pool*. Untuk menjamin hal ini, maka penerapan system rekrutment dilakukan atau berbasis CAT, Pemetaan *talent pool* CASN, Pengadaan sarana prasarana untuk sistem CAT.

- b. Pemetaan kebutuhan pengisian gab-jabatan kritis dan strategis dalam rangka pemenuhan SPM urusan wajib pelayanan dasar.

Kebijakan untuk hal ini diarahkan pada Afirmasi bagi tenaga kontrak untuk mengisi P3K berbasis *talent pool* yang dilaksanakan melalui program Rekrutmen tenaga kontrak untuk mengisi P3K berbasis *talent pool*; Rekrutment Afirmatif bagi tenaga fungsional di daerah terdepan, terpencil, tertinggal dan perbatasan; Rekrutmen untuk calon peserta sekolah kedinasan; Evaluasi pelaksanaan rekrutmen.

Dengan demikian, beberapa langkah aksi dalam 5 tahun ke depan dapat meliputi Pemetaan kebutuhan tenaga fungsional di daerah 3T dan perbatasan; Pelaksanaan rekrutmen tenaga fungsional di daerah 3T dan perbatasan; Pemetaan kebutuhan calon peserta sekolah kedinasan; Pelaksanaan Rekrutmen untuk calon peserta sekolah kedinasan.

5.3.3. P3 - Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi ASN bertujuan Terwujudnya merit sistem ASN Provinsi NTT. Strategi untuk mencapai tujuan antarlain:

a. Pengembangan kompetensi ASN berbasis merit system

Kebijakan untuk Pengembangan kompetensi ASN berbasis merit system adalah *Assessment* Kebutuhan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan ASN Provinsi. Kebijakan ini dapat dilaksanakan dalam beberapa program: i) Penguatan *Assessment Centre* BKD Provinsi NTT [*Asesor, SOP, sarana prasarana dan kerjasama*] yang didalamnya meliputi *Capacity building* bagi assessor pada *Assessment Centre* BKD, Pengadaan sarana dan prasarana pada *Assessment Centre* BKD, Pengontrolan pelaksanaan SOP *Assessment Centre* BKD. ii) Diklat tenaga fungsional dan struktural [penjenjangan dan non-penjenjangan] berupa Pelaksanaan Diklat tenaga fungsional, Pelaksanaan Diklat struktural [penjenjangan dan non-penjenjangan]. iii) Diklat bagi CPNS, iv) Diklat khusus bagi 873 ASN yang beralih dari jabatan struktural ke fungsional, v) Pendidikan lanjutan bagi ASN sesuai dengan kebutuhan organisasi

b. Pembangunan jaringan kerjasama Diklat ASN

Kebijakan untuk pengembangan jaringan dan kerjasama Diklat adalah Pemetaan jaringan kerjasama dengan penyelenggara Diklat dengan lembaga kediklatan dan perguruan tinggi. Untuk hal ini, beberapa program dapat didorong antarlain Kerjasama kediklatan fungsional dan struktural dengan pemerintah pusat, Kerjasama kediklatan dengan lembaga kediklatan dan Perguruan Tinggi, Kerjasama dengan lembaga penyedia beasiswa pendidikan untuk pengembangan kapasitas ASN.

c. Peningkatan Sistem Informasi pengembangan kompetensi ASN yang terintegrasi

Strategi ini didorong melalui kebijakan pengembangan Sistem informasi pengembangan kompetensi ASN terintegrasi berbasis manajemen talenta yang ditopang oleh program Pengadaan sistem informasi pengembangan kompetensi ASN terintegrasi, Penerapan manajemen talenta dalam Diklat ASN.

d. Revolusi Mental ASN sebagai Perekat Bangsa

Revolusi mental ASN dijalankan melalui kebijakan Peningkatan nasionalisme ASN yang melingkupi program Penguatan Wawasan Kebangsaan bagi ASN berupa Pelatihan Peningkatan Wawasan Kebangsaan ASN.

5.3.4. P4 - Penilaian Kinerja dan Disiplin

Tujuan desain system penilaian kinerja dan disiplin ASN Provinsi NTT dalam grand desain ini adalah ***“terwujudnya manajemen kinerja dan disiplin ASN”***. Dengan demikian kinerja ASN tidak hanya dipahami secara terbatas sebagai penilaian kinerja namun dikembangkan dalam cakupan yang lebih luas yaitu manajemen kinerja. Dengan

demikian, manajemen kinerja ASN paling tidak meliputi suatu proses yang terdiri atas 4 (empat) tahap, yaitu: (i) Perencanaan Kinerja; (ii) Pengelolaan Kinerja; (iii) Penilaian Kinerja; dan (iv) Penghargaan dan Sanksi (*Reward and Punishment*). Tujuan penerapan manajemen kinerja secara penuh adalah terbangunnya daya kerja yang berkinerja tinggi (*high performing organization*).

Untuk mencapai adanya manajemen kinerja dimaksud, grand desain ini mengembangkan empat (4) strategi utama yang didalamnya juga mencakup kebijakan dan program yang dapat dilaksanakan selama 5 tahun ke depan, yaitu :

a. Pengembangan system manajemen kinerja ASN.

Dalam rangka mewujudkan adanya manajemen kinerja dan disiplin ASN di Lingkup birokrasi Provinsi NTT secara komprehensif maka sejak tahun 2022, pengembangan system manajemen kinerja dan disiplin ASN menjadi agenda penting yang harus dilakukan.

Pengembangan system manajemen kinerja meliputi: i) pengembangan indikator kinerja , dan ii) sekaligus pengukuran kinerja ASN. Sebagai bagian dari manajemen kinerja maka penilaian kinerja dalam grand desain ini tidak hanya bersifat administrative dan berorientasi proses internal semata, namun diarahkan untuk mencapai agenda reformasi birokrasi di Indonesia pada umumnya dan NTT khususnya yaitu birokrasi kelas dunia dan kinerja yang adaptif dan responsive terhadap kebutuhan public yang berkembang pada lima (5) tahun ke depan. Dengan demikian, ke depan, indikator kinerja ASN yang harus diassessment secara memadai dalam system manajemen kinerja meliputi beberapa aspek yaitu: **professional** (*qualified, independent*, berbasis nilai, standar etis); **strategic** (*outcomes driven, evidence based, future oriented, network*); **inovatif** (*literatif, data literative, citizen oriented*).

Untuk merealisasikan manajemen kinerja ini, maka ada 3 (tiga) program yang harus dikembangkan yaitu pengembangan SAKIP dan system aplikasi yang mampu merekam secara komprehensif kinerja ASN pada semua jenjang jabatan. Oleh karena itu pengadaan sarana dan prasarana SAKIP yang memadai harus sudah disediakan sejak tahun 2022 yang diiringi juga pengembangan SOP SAKIP yang memastikan SAKIP dapat dilaksanakan secara efektif.

b. Transformasi pelayanan ASN

Manajemen kinerja ASN yang juga menjadi bagian penting dalam grand desain ini adalah transformasi pelayanan manajemen ASN terutama yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah.

Transformasi ini terutama terkait jaminan mutu pelayanan BKD sebagai unit yang paling bertanggung jawab terhadap pengembangan manajemen kinerja birokrasi. Transformasi layanan BKD dalam grand desain ASN ini terlingkupi dalam beberapa

program yang dilakukan selama 4 tahun ke depan yaitu : i) penerapan mutu layanan kepegawaian berbasis ISO; ii) inovasi layanan ASN; iii) kerja sama dengan Ombudsman dalam merespon keluhan public; iv) survey kepuasan pelayanan secara regular; v) WBK dan WBBM di bidang pelayanan kepegawaian; vi) peningkatan self discipline; vii) Pengembangan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE); viii) Pelaporan LHKPN dan LHK ASN tepat waktu.

c. Pengembangan budaya kerja berbasis kinerja dan disiplin;

Manajemen kinerja yang dikembangkan dalam grand desain ASN ini juga berbasis budaya kerja. Dalam konteks ini, maka kinerja dibangun sebagai budaya kinerja yang memastikan terinstitusinya norma, cara kerja dan capaian yang terintegrasi dengan tujuan pengembangan ASN.

Untuk mencapai hal ini, kebijakan pada bagian ini difokuskan kepada sosialisasi budaya kerja berbasis kinerja dan disiplin yang dapat dilakukan melalui pelatihan budaya integritas secara intensif dalam 5 tahun ke depan.

d. Penataan tata laksana kepegawaian.

Strategi keempat terkait dengan manajemen kinerja adalah penataan tata laksana kepegawaian. Hal ini dilakukan dengan peningkatan system dan prosedur pelayanan BKD yang ditunjukkan dengan penyediaan SOP pelayanan BKD.

5.3.5. P5 - Pengembangan Karier

Pengembangan karier dalam grand desain ASN ini bertujuan terwujudnya manajemen karir berdasarkan *talent pool*. Tujuan ini dicapai melalui dua strategi utama yaitu:

a. Pengembangan karir berbasis system manajemen talenta

Pengembangan karir berbasis manajemen talenta dilakukan dalam beberapa kebijakan yaitu : i) pemetaan karir ASN secara teritegrasi yang meliputi pengembangan pola dan kamus karir ASN dan pengembangan aplikasi untuk menunjang system karier; ii) promosi ASN pada jabatan structural dan fungsional secara objektif, transparan, adil dan setara. Hal ini dilakukan dengan melakukan seleksi terbuka JPT Madya dan Pratama, rotasi jabatan struktural administrasi dan JPT, Promosi jabatan administrator, pengawas dan pelaksana, Promosi jabatan fungsional ahli dan terampil.

b. Pengembangan *talent pool* untuk promosi pegawai

Pengembangan talent pool untuk promosi pegawai didorong melalui dua kebijakan utama yaitu peningkatan indeks merit system dan pengembangan system informasi karir dan kebutuhan Diklat ASN. Hal ini dioperasionalkan ke dalam program pengembangan indeks merit system ASN NTT secara berkelanjutan dan pengembangan system data base yang terintegrasi untuk pengembangan karir ASN.

5.3.6. P6 - Pemberian Gaji, Tunjangan, Perlindungan Pensiun dan Jaminan Hari Tua

Grand desain ASN terkait dengan bidang ini adalah terwujudnya peningkatan kesejahteraan ASN yang adil dan layak. Tujuan ini dicapai melalui tiga strategi yaitu:

a. Peningkatan kesejahteraan ASN

Peningkatan kesejahteraan ASN dilakukan melalui kebijakan pemberian gaji dan tunjangan perbaikan penghasilan (TPP) serta penghargaan. Kebijakan ini diarahkan untuk Peningkatan layanan kenaikan berkala, pangkat dan jabatan tepat waktu, Peningkatan layanan gaji dan tunjangan, Pemberian TPP kepada ASN, Insentif bagi tenaga fungsional kritis di wilayah 3T, Penghargaan kepada ASN.

b. Penguatan Korpri sebagai organisasi profesi

Kebijakan terkait hal ini dilakukan melalui penguatan struktur dan fungsi kelembagaan Korpri sebagai organisasi profesi. Hal ini berupa pembinaan rohani, bantuan hukum bagi ASN dan bantuan konseling.

c. Pelayanan persiapan pensiun bagi ASN.

Pelayanan persiapan pensiun bagi ASN berupa pengembangan database pensiun yang akan menghasilkan data pensiun berdasarkan kelompok umur dan jabatan; exit strategi bagi calon pensiunan berupa pelatihan persiapan sebagai exit strategi.

Tabel 5.10.

Grand Design Pengembangan ASN NTT, Tahun 2020-2024

Tujuan	Strategi	Kebijakan	Program	Rencana Aksi Indikatif 2020-2024	Indikator Kinerja	Proyeksi Outcome
P1 - Perencanaan dan Penetapan kebutuhan ASN						
Terwujudnya Reformasi birokrasi kepegawaian dalam mendukung perencanaan kebutuhan pegawai	Pengembangan sistem data dan perencanaan kebutuhan ASN yang kompetitif, inklusif dan transparan	Perencanaan kebutuhan ASN NTT berbasis talenta dan kebutuhan organisasi	Penyusunan rencana kebutuhan ASN berbasis ANJAB dan ABK	Rencana kebutuhan ASN; a. fungsional non-pelayanan wajib [ahli dan terampil] b. struktural	Jumlah CASN structural dan fungsional sesuai kualifikasi jabatan	Indeks Profesional ASN Indeks Inovasi Daerah
			Penyusunan Standar rasio pegawai berdasarkan layanan wajib untuk mendukung Standar Pelayanan Minimum	Menyusun Rasio ASN fungsional terhadap masyarakat layanan [pendidikan, kesehatan, sosial]	<ul style="list-style-type: none"> Rasio Guru (SMA/SMK/SLB) : Murid Rasio Dokter : Masyarakat Rasio Bidan : Masyarakat Rasio perawat : masyarakat 	Indeks Merit Sistem Indeks Reformasi Birokrasi
	<i>Affirmative Policy</i> dan standarisasi rasio pegawai berdasarkan layanan wajib dan SPM	<i>Affirmative Policy</i> untuk pengangkatan tenaga honor sebagai P3K berbasis <i>Talent Pool</i>	Penyusunan rencana kebutuhan tenaga P3K berbasis <i>Talent Pool</i>	a. Pengembangan kelembagaan, personil, sarana pendukung <i>talent pool</i> . b. Pembuatan regulasi tentang <i>talent pool</i>	<ul style="list-style-type: none"> Kelembagaan <i>talent pool</i> Pergub tentang <i>talent pool</i> Ketersediaan data CASN bertalenta 	Indeks Perilaku Anti Korupsi Indeks Pemerintahan Berbasis Elektronik
P2 - Rekrutment (Pengadaan dan Seleksi)						
Terwujudnya Sistem rekrutmen yang kompetitif dan transparan	Penerapan sistem rekrutmen berbasis Computer Assisted Test [CAT] dan <i>Talent Pool</i>	Penguatan dan Pelembagaan sistem rekrutmen berbasis CAT dan <i>Talent Pool</i>	Pelaksanaan sistem rekrutmen berbasis CAT	Pelaksanaan seleksi dan rekrutmen CASN	Jumlah CASN lulus seleksi yang kompeten (sesui <i>grade</i>)	
			Pemetaan <i>talent pool</i> CASN	Pelaksanaan <i>talent pool</i> untuk CASN	Jumlah dan rangkin CASN berdasarkan <i>talent pool</i>	
			Pengadaan sarana prasarana untuk sistem CAT	<ul style="list-style-type: none"> Pengadaan sarana CAT Pengadaan prasarana CAT 	CAT yang terstandarisasi	
	Pemetaan kebutuhan pengisian gab-jabatan kritis dan strategis dalam rangka pemenuhan SPM urusan wajib pelayanan dasar	Afirmasi bagi tenaga kontrak untuk mengisi P3K berbasis <i>talent pool</i>	Rekrutmen tenaga kontrak untuk mengisi P3K berbasis <i>talent pool</i>	Pelaksanaan rekrutment P3K untuk jabatan fungsional	Jumlah dan mutu tenaga P3K	
			Rekrutment Afirmatif bagi tenaga fungsional di daerah terdepan, terpencil, tertinggal dan perbatasan	<ul style="list-style-type: none"> Pemetaan kebutuhan tenaga fungsional di daerah 3T dan perbatasan Pelaksanaan rekrutmen tenaga fungsional di daerah 3T dan perbatasan 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah kebutuhan tenaga fungsional di daerah 3T dan perbatasan Jumlah dan mutu tenaga fungsional di daerah 3T dan perbatasan 	
			Rekrutmen untuk calon peserta sekolah kedinasan	<ul style="list-style-type: none"> Pemetaan kebutuhan calon peserta sekolah kedinasan Pelaksanaan Rekrutmen untuk calon peserta sekolah kedinasan 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah kebutuhan calon mahasiswa sekolah kedinasan (STPDN,dll) Jumlah mhasiswa yang lulus test pada sekolah kedinasan sesuai kuota 	
Evaluasi pelaksanaan	Evaluasi pelaksanaan sistem rekrutment	Hasil penilaian sistem rekrutment				

Tujuan	Strategi	Kebijakan	Program	Rencana Aksi Indikatif 2020-2024	Indikator Kinerja	Proyeksi Outcome
			rekrutmen			
P3 - Pengembangan Kompetensi						
Terwujudnya merit sistem ASN Provinsi NTT	Pengembangan kompetensi ASN berbasis merit sistem	Assessment Kebutuhan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan ASN Provinsi	Penguatan <i>Assessment Centre</i> BKD Provinsi NTT [Asesor, SOP, sarana prasarana dan kerjasama]	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacity building</i> bagi assessor pada <i>Assessment Centre</i> BKD • Pengadaan sarana dan prasarana pada <i>Assessment Centre</i> BKD • Pengontrolan pelaksanaan SOP <i>Assessment Centre</i> BKD 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah assessor yang kompeten • Jumlah sarana dan prasarana <i>Assessment Centre</i> BKD • Persentase kualitas layanan sesuai SOP 	
			Diklat tenaga fungsional dan struktural [penjenjangan dan non-penjenjangan]	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan Diklat tenaga fungsional • Pelaksanaan Diklat struktural [penjenjangan dan non-penjenjangan] 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah dan Persentase tenaga fungsional yang bersertifikat • Jumlah dan Persentase tenaga struktural yang berkualitas 	
			Diklat bagi CPNS	Pelaksanaan Diklat CPNS	Jumlah lulusan Diklat CPNS [100%]	
			Diklat khusus bagi 873 ASN yang beralih dari jabatan struktural ke fungsional	Pelaksanaan Diklat khusus bagi ASN yang mengalami peralihan jabatan struktural ke fungsional	100% ASN tersertifikasi fungsional pada perangkat daerah Provinsi NTT	
			Pendidikan lanjutan bagi ASN sesuai dengan kebutuhan organisasi	Pemberian izin dan/atau tugas belajar ASN untuk studi S1, S2 dan S3	Jumlah ASN yang memperoleh izin dan/atau tugas belajar	
			Peningkatan kemampuan berbahasa Inggris	Pelaksanaan kursus bahasa Inggris bagi ASN	Pelaksanaan kursus berbahasa Inggris dan penerapan <i>English Day</i>	
	Pembangunan jaringan kerjasama Diklat ASN	Pemetaan jaringan kerjasama dengan penyelenggara Diklat dengan lembaga kediklatan dan perguruan tinggi	Kerjasama kediklatan fungsional dan struktural dengan pemerintah pusat	Pelaksanaan kerjasama Diklat	Jumlah kerjasama	
			Kerjasama kediklatan dengan lembaga kediklatan dan Perguruan Tinggi	Pelaksanaan kerjasama Diklat	Jumlah kerjasama	
			Kerjasama dengan lembaga penyedia beasiswa pendidikan untuk pengembangan kapasitas ASN	Pelaksanaan kerjasama Diklat	Jumlah kerjasama	
	Peningkatan Sistem Informasi pengembangan kompetensi ASN yang terintegrasi	Sistem informasi pengembangan kompetensi ASN terintegrasi berbasis manajemen	Pengadaan sistem informasi pengembangan kompetensi ASN terintegrasi	Pelaksanaan pengadaan sistem informasi pengembangan kompetensi ASN	Tersedianya sistem informasi sesuai kebutuhan	
Penerapan manajemen talenta dalam Diklat ASN			<ul style="list-style-type: none"> • Sosialisasi • Pelaksanaan • Evaluasi 	Jumlah ASN bertalenta sesuai kebutuhan kompetensi perangkat daerah		

Tujuan	Strategi	Kebijakan	Program	Rencana Aksi Indikatif 2020-2024	Indikator Kinerja	Proyeksi Outcome
		talenta				
	Revolusi Mental ASN sebagai Perekat Bangsa	Peningkatan nasionalisme ASN	Penguatan Wawasan Kebangsaan bagi ASN	Pelatihan Peningkatan Wawasan Kebangsaan ASN	Jumlah ASN yang mengikuti pelatihan	
P4 - Penilaian Kinerja dan Disiplin						
Terwujudnya manajemen kinerja dan disiplin ASN	Pengembangan sistem manajemen kinerja dan disiplin ASN	Peningkatan Indikator Kinerja dan sistem pengukuran kinerja ASN berdasarkan jenjang Jabatan yang berorientasi pada birokrasi kelas dunia serta relevan dengan kebutuhan masyarakat	Pengembangan SAKIP dan sistem aplikasi	<ul style="list-style-type: none"> Pengadaan Sarana Prasarana SAKIP Pengembangan SOP SAKIP 	<ul style="list-style-type: none"> Tersedia Sarpra SAKIP Tersedianya SOP Terlaksananya SAKIP secara efektif 	
			Peningkatan indeks profesionalitas ASN	Sosialisasi, Pelaksanaan dan Evaluasi	Meningkatnya indeks profesionalitas ASN	
			Peningkatan indeks RB-BKD NTT	Sosialisasi, Pelaksanaan dan Evaluasi	Meningkatnya indeks RB-BKD NTT	
Transformasi pelayanan manajemen ASN	Peningkatan mutu pelayanan BKD	Penerapan mutu pelayanan kepegawaian berbasis ISO 9001:2015	Penerapan mutu pelayanan kepegawaian berbasis ISO 9001:2015	Sosialisasi, Pelaksanaan dan Evaluasi mutu layanan sesuai ISO 9001:2015	Sertifikat ISO 9001:2015	
			Inovasi layanan ASN	Pengembangan produk inovasi layanan	Jumlah produk inovasi BKD	
			Kerjasama dengan <i>Ombudsmen</i> dalam merespon keluhan publik	Pelaksanaan kerjasama	Menurunnya pengaduan publik	
			Survey Kepuasan Pelayanan Publik	Survey Kepuasan Pelayanan Publik	Meningkatnya IKM	
			WBK dan WBBM di bidang pelayanan kepegawaian	Penerapan WBK BKD NTT	Penyimpangan pelayanan nol	
			Peningkatan <i>self-discipline</i> ASN	Sosialisasi, pelaksanaan dan evaluasi disiplin ASN	Rating presensi tinggi	
			Pengembangan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE)	Pengadaan aplikasi dan pemutahiran data elektronik kepegawaian	Database (jumlah aplikasi) layanan kepegawaian berbasis elektronik	
					Pelaporan LHKPN dan LHK ASN tepat waktu	<ul style="list-style-type: none"> Sosialisasi LHKPN dan LHK ASN Koordinasi pelaksanaan pengisian/ pelaporan LHKPN dan LHK ASN
Pengembangan budaya kerja	Sosialisasi budaya kerja	Pengembangan budaya integritas	Pelatihan budaya integritas	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah ASN dilatih Pakta integritas 		

Tujuan	Strategi	Kebijakan	Program	Rencana Aksi Indikatif 2020-2024	Indikator Kinerja	Proyeksi Outcome
	berbasis kinerja dan disiplin	berbasis kinerja dan disiplin				
	Penataan Tata Laksana Kepegawaian	Peningkatan sistem dan prosedur pelayanan BKD	SOP Pelayanan BKD	Pengadaan SOP Pelayanan BKD	Tersedianya SOP untuk setiap jenis pelayanan BKD	
P5 - Pengembangan karier						
Terwujudnya manajemen karir berdasarkan <i>talent pool</i>	Pengembangan karier berbasis sistem manajemen talenta	Pemetaan karier ASN secara terintegrasi	Pengembangan pola dan kamus karier ASN	Penyusunan pola dan kamus karier ASN	Pola karier ASN fungsional dan structural Kamus karier ASN	
			Pengembangan aplikasi untuk menunjang sistem karier	Pengadaan aplikasi sistem karier yang transparan dan adil	Peta karier ASN	
		Promosi ASN pada jabatan struktural dan fungsional secara objektif, transparan, adil dan setara	Seleksi terbuka untuk JPT Madya dan Pratama	Penyelenggaraan seleksi terbuka untuk JPT Madya dan Pratama	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah peserta seleksi terbuka Hasil penilaian dan pelantikan 	
			rotasi jabatan struktural administrasi dan JPT	Pemetaan dan rotasi JPT	Jumlah jabatan yang diisi dari proses rotasi	
			Promosi jabatan administrator, pengawas dan pelaksana	Pemetaan dan promosi jabatan administrator, pengawas dan pelaksana oleh Baperjakat	Jumlah jabatan administrator, pengawas dan pelaksana yang diisi dari proses promosi	
			Promosi jabatan fungsional ahli dan terampil	Pemetaan dan promosi jabatan fungsional ahli dan terampil	Jumlah jabatan fungsional ahli dan terampil yang diisi	
	Pengembangan <i>talent pool</i> untuk promosi pegawai	Peningkatan indeks merit sistem	Pengembangan indeks merit sistem ASN NTT	Penyusunan indeks merit sistem ASN NTT	Indeks merit sistem ASN	
		Pengembangan sistem informasi karier dan kebutuhan Diklat ASN	<i>Talent pool</i> untuk promosi	Pelebagaan <i>talent pool</i> mandiri untuk promosi	Tersedianya <i>talent pool</i> mandiri	
			Sistem data base terintegrasi untuk pengembangan karier	Penyusunan database dan peta karier	Peta karier structural dan fungsional	
P6 - Pemberian Gaji, Tunjangan, Perlindungan Pensiun dan Jaminan Hari Tua						
Terwujudnya peningkatan kesejahteraan ASN yang adil dan layak	Peningkatan kesejahteraan ASN	Pemberian Gaji dan Tunjangan Perbaikan Penghasilan [TPP], serta Penghargaan	Peningkatan layanan kenaikan berkala, pangkat dan jabatan tepat waktu	<ul style="list-style-type: none"> Pelayanan kenaikan berkala Pelayanan kenaikan pangkat Pelayanan kenaikan jabatan fungsional 	100 % pelayanan kenaikan berkala, pangkat dan jabatan fungsional tepat waktu	
			Peningkatan layanan gaji dan tunjangan	Penyusunan data kebutuhan anggaran untuk gaji ASN [ASN dan P3K]	Tersedia data kebutuhan anggaran untuk gaji ASN yang akurat	
			Pemberian TPP kepada ASN	Penyesuaian insentif berdasarkan rubrik/SKP	Rubrik/SKP insentif yang terukur dan tepat sasaran	
			Insentif bagi tenaga fungsional kritis di wilayah 3T	<ul style="list-style-type: none"> Pemetaan tenaga fungsional kritis dan wilayah kerja 	<ul style="list-style-type: none"> Peta sebaran tenaga fungsional 100% tenaga fungsional 3T memperoleh 	

Tujuan	Strategi	Kebijakan	Program	Rencana Aksi Indikatif 2020-2024	Indikator Kinerja	Proyeksi Outcome
				<ul style="list-style-type: none"> Pemberian insentif bagi tenaga fungsional 3T 	insentif	
			Penghargaan kepada ASN	Pelayanan pemberian penghargaan	Jumlah dan jenis penghargaan	
	Penguatan Korpri sebagai organisasi profesi	Penguatan struktur dan fungsi kelembagaan Korpri sebagai organisasi profesi	Pembinaan rohani	Pelaksanaan pembinaan rohani secara berkala	Jumlah kegiatan pembinaan rohani [12x setahun]	
			Bantuan Hukum bagi ASN	Pemberian bantuan hukum bagi ASN	Jumlah ASN yang memperoleh bantuan hukum	
			Bantuan konseling bagi ASN	Layanan konseling bagi ASN	Jumlah ASN yang memperoleh konseling	
	Pelayanan persiapan pensiun bagi ASN	Pelaksanaan layanan pensiun bagi ASN	Pengembangan data base pensiun	Penyusunan data pensiun sesuai kelompok umur dan jabatan	Data pensiun sesuai kelompok umur dan jabatan	
			<i>Exit Strategy</i> bagi calon pensiunan	Pelatihan Persiapan Pensiun sebagai <i>Exit Strategy</i>	Jumlah calon pensiun yang mengikuti <i>exit strategy</i>	

5.4. Road Map Pengembangan ASN Provinsi NTT 2020-2024

Karakteristik birokrasi berkelas dunia oleh Menpan-RB diidentifikasi sebagai *Smart ASN*, yaitu: (1) memiliki integritas moral yang kuat; (2) memiliki jiwa nasionalis; (3) profesional; (4) memiliki wawasan global; (5) menguasai informasi teknologi dan bahasa asing; (6) menjadi pelayan publik yang ramah (*hospitality*); (7) mampu bekerja berjejaring dan berkolaborasi (*networking and collaboration*); dan (8) ASN berjiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*). Karakteristik ini hanya bisa dicapai apabila ASN menjadi insan pembelajar dan organisasi pembelajar sebagaimana pandangan *Human Capital Management* (HCL) yang dilandasi oleh investasi dalam pendidikan ASN, baik pendidikan dalam jabatan (*on the job-training*) dan pendidikan penjurangan (S1-S2-S3) yang relevan dengan kebutuhan pengembangan organisasi dan masyarakat.

5.4.1. Arah Kebijakan Strategis

Birokrasi kelas dunia dalam konteks NTT sangat penting untuk mencapai visi Gubernur-Wakil Gubernur 2018-2023, yaitu “NTT Bangkit untuk mewujudkan Masyarakat Sejahtera dalam bingkai NKRI”. Reformasi ASN untuk mencapai kelas dunia dibutuhkan dalam percepatan pembangunan dan lompatan pembangunan NTT yang mempersyaratkan birokrasi sebagai kekuatan perubahan dan inovasi, mengingat potensi yang dimiliki NTT berkelas dunia pula.

Provinsi NTT memiliki pariwisata berkelas dunia, seperti Komodo (Manggarai Barat), Danau Kelimutu Ende, Budaya Penangkapan Ikan Paus di Lamalera Lembata, gelombang untuk surfing terbaik di dunia di Boa-Nembrala Rote-Ndao, Kelaba Maja Sabu, Pulau Sumba yang dinobatkan sebagai Pulau Tercantik Dunia dengan alam dan pesona budaya yang eksotik. NTT juga punya warisan budaya tenun ikat berkelas dunia. Di pihak lain, kita memiliki komoditas terbaik di dunia, seperti: kopi, coklat, vanilla, kenari, mete, asam, dan lain-lain. Kekayaan laut NTT sebagai provinsi kepulauan menyediakan begitu banyak jenis ikan, rumput laut dan garam yang bermutu tinggi. Demikian juga komoditas peternakan sapi dan jagung. NTT merupakan sorga energi baru terbarukan baik, energi matahari, panas bumi, gelombang, dan angin. Semua potensi ini akan menjadi sumber kesejahteraan rakyat apabila birokrasi berperan penting dalam mendesain kebijakan, melaksanakan kebijakan dan inovasi-inovasi sebagai langkah terobosan untuk membangun NTT yang adil, makmur dan sejahtera.

Profil ASN kelas dunia sangat terpulang dari strategi pengembangan ASN NTT dengan mengacu pada siklus HCL, yaitu dari perencanaan rekrutmen yang mengantisipasi, sistem seleksi pengadaan untuk menyaring dan mendapatkan ASN bertalenta tinggi, desain pola pengembangan karier sesuai prinsip merit sistem, prinsip profesionalitas dalam

pemberian penghargaan yang mengacu pada bobot kinerja organisasi serta pemberian gaji dan persiapan purna bhakti sesuai hak yang melekat pada ASN.

Badan Kepegawaian Daerah NTT merupakan perangkat daerah sebagai support system yang strategis yang bertanggungjawab dalam pengelolaan dan pengembangan ASN NTT kelas dunia, harus memiliki sebuah kerangka logis pengembangan ASN dalam bentuk Grand Design ASN NTT 2020-2024. Grand design pengembangan ini kemudian diterjemahkan ke dalam peta jalan yang berisi program dan kegiatan strategis yang terukur dan berkelanjutan yang ditopang oleh kerangka kelembagaan, kerangka pendanaan dan regulasi.

A. Kerangka Kelembagaan

Arah kebijakan strategis dari kerangka kelembagaan mengakomodir perspektif adaptasi dan inovasi dengan 4 [empat] strategi, yaitu;

- Pengembangan Sistem Informasi untuk pengembangan kompetensi ASN yang terintergrasi
- Penerapan sistem rekrutmen berbasis Computer Assisted Test [CAT] dan Talent Pool
- Pengembangan sistem data dan perencanaan kebutuhan ASN yang kompetitif, inklusif dan transparan
- Pengembangan talent pool untuk promosi pegawai

Kerangka kelembagaan mencerminkan struktur birokrasi yang semakin ramping, sederhana, mendatar, desentralistik dan otonom. Langkah penyederhanaan birokrasi NTT dengan menghapus secara selektif eselon III dan IV berjumlah 871 jabatan structural yang dialihkan sebagai jabatan fungsional adalah sebuah model yang lebih menekankan profesionalitas dan mendorong terwujudnya sistem merit dalam seleksi dan promosi jabatan, baik fungsional dan struktur. Dengan “model kaya fungsi, miskin struktur” ini ASN NTT lebih fleksibel dan bergerak lebih lincah (agile) serta berkompetisi dalam pencapaian kinerja yang optimal. Struktur ini merangsang ASN untuk terus mengembangkan kompetensi (pengetahuan, sikap dan ketrampilan) kerja yang unggul. Kerangka kelembagaan lainnya yang strategis adalah penciptaan kesempatan yang sama (equal opportunity) sebagai atmosfir organisasi agar setiap ASN memperoleh kesempatan mengembangkan diri dan kesempatan yang sama untuk meningkatkan kariernya sesuai prinsip merit dan profesionalitas. Hal-hal yang berkaitan dengan faktor subyektivitas direduksi dengan sistem pembinaan yang juga mempertimbangkan loyalitas dan etika kerja.

B. Kerangka Pendanaan

Arah kebijakan strategis dari kerangka pendanaan mengakomodir perspektif business processes dengan 6 [enam] strategi, yaitu;

- Pengembangan kebutuhan pengisian gab-jabatan kritis dan strategis dalam rangka pemenuhan SPM urusan wajib pelayanan dasar
- Pengembangan budaya kerja berbasis kinerja dan disiplin
- Penguatan Korpri sebagai organisasi profesi
- Pengembangan jaringan kerjasama Diklat ASN
- Pengembangan kompetensi ASN berbasis merit sistem
- Peningkatan kesejahteraan ASN

Upaya untuk mengimplementasi grand desain ini membutuhkan pola alokasi penganggaran berbasis pada “manajemen talenta”, di mana ASN adalah modal organisasi pemerintahan daerah yang menentukan untuk dikembangkan guna mencapai tingkat kompetensi dan daya saing tinggi. Investasi ini berkaitan dengan penganggaran untuk *reskilling* dan *upskilling* 871 pejabat yang beralih dari jabatan struktural ke jabatan fungsional.

Dana berupa investasi yang memadai diperlukan dengan berbasis pada rencana pengembangan SDM NTT yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan dan organisasi. Kerangka pendanaan ini, tidak hanya bertumpu pada APBD NTT, tetapi dapat memanfaatkan kesempatan beasiswa, baik dari pemerintah pusat, negara-negara dan lembaga-lembaga donor internasional. Kolaborasi dengan lembaga-lembaga pendidikan tinggi terkait maupun dengan lembaga pelatihan di kementerian dapat memperluas jaringan kerjasama, sambil mengurangi beban APBD NTT yang terbatas. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi, pelatihan secara virtual atau *daring* dapat dilakukan untuk mempercepat peningkatan kompetensi ASN.

Demikian pula, secara rutin, kebutuhan untuk pembayaran gaji pegawai (*fixed cost*) sangat besar, mengingat adanya penarikan urusan pemerintahan dari kabupaten/kota ke provinsi yang diikuti dengan penyerahan peronil yang berdampak pada peningkatan jumlah ASN Provinsi NTT.

Kerangka anggaran juga sangat vital dalam pemberian penghargaan dan kesejahteraan bagi ASN, terutama dalam pemberian tunjangan kinerja atau remunerasi seluruh ASN NTT yang berjumlah cukup besar. Penerapan remunerasi ini membutuhkan komitmen anggaran sebagai Langkah maju untuk mewujudkan sistem merit dan profesionalitas ASN.

C. Kerangka Regulasi

Arah kebijakan strategis dari kerangka regulasi mengakomodir perspektif kualitas pelayanan dengan 6 [enam] strategi, yaitu;

- Affirmastive Policy dan standarisasi rasio pegawai berdasarkan layanan wajib dan SPM
- Pengembangan sistem manajemen kinerja dan disiplin ASN
- Pengembangan karier berbasis sistem manajemen talenta
- Pelayanan persiapan pensiun bagi ASN
- Transformasi pelayanan manajemen ASN
- Revolusi mental ASN sebagai perekat bangsa

Regulasi dalam bidang ASN dibutuhkan sebagai acuan untuk pengembangan dan pendanaan program. Regulasi terutama bersumber dari UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagai kerangka hukum pengembangan ASN pada Level Makro. Pada Level Makro, adalah kebijakan pemerintah pusat yang bersumber dari Kementerian PAN-RB, BAKN, LAN dan KASN. Dan, pada Level Mikro, berupa Perda dan Pergub sebagai kebijakan operasional ASN dalam lingkup pemerintah daerah. Kerangka regulasi ini sebagai payung hukum dan arah kebijakan daerah untuk mengatur dan mengurus ASN NTT, khususnya dalam siklus manajemen kepegawaian.

BKD Provinsi NTT sebagai penggerak pengembangan ASN NTT, melakukan reformasi internal secara berkelanjutan untuk menjamin adanya inovasi dalam bidang kepegawaian, terutama penggunaan aplikasi yang diciptakan secara khusus untuk membangun sistem data-base (*big data ASN NTT*) yang komprehensif, terpadu, akurat dan aktual sebagai landasan rasionalitas dalam pengambilan keputusan dalam bidang kepegawaian. Aplikasi “ASN NTT satu data” juga diperlukan untuk efisiensi dan efektivitas kerja dengan mengedepankan pelayanan yang humanis dengan presisi tinggi, mengingat yang diurus adalah unsur manusia yang sensitif dengan hak-haknya.

Demikian pula, karena jangkauan pelayanannya meliputi seluruh ASN yang tersebar pada semua perangkat daerah NTT dan seluruh ASN NTT di seluruh wilayah NTT, maka dibutuhkan suatu standar baru pelayanan dalam bentuk peta bisnis pengelolaan ASN. Peta bisnis ini selain sebagai pegangan kerja untuk standarisasi pelayanan, juga menjadi model kerja untuk memantau dan mengawasi sistem pelayanan ASN. Peta bisnis berkontribusi terhadap keadilan pelayanan yang impersonal dan untuk mempercepat penyelesaian masalah yang timbul dalam pelayanan.

Terakhir, kualitas pelayanan ASN untuk memenuhi hak-hak pegawai sejak yang bersangkutan dinyatakan lulus menjadi CPNS sampai purna bhakti. Kualitas pelayanan dalam bidang kepegawaian diberikan dengan memperhatikan aspek permintaan (*demand side*) dan ketersediaan mutu dan jumlah orang yang melayani (*supply side*) atau antara harapan dan kenyataan. Pelayanan yang bermutu apabila pemberian pelayanan sama atau melebihi harapan dari pengguna layanan. Pelayanan administrasi kepegawaian berbasis digital akan menjamin terselenggaranya pelayanan yang lebih cepat (*faster*), lebih murah/mudah (*cheaper*) dan lebih cerdas (*smarter*).

5.4.2. Indikator Outcome

Arah kebijakan strategis dimaksud diharapkan mampu mewujudkan birokrasi kelas dunia dengan yang diindikasikan dengan beberapa indikator terstandar, diantaranya;

a. Indeks Profesional [IP] ASN

Menurut Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019, pengertian dari IP-ASN adalah ukuran statistik yang menggambarkan kualitas ASN yang berdasarkan kualifikasi pendidikan, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melakukan tugas jabatannya.

b. Indeks Inovasi Daerah

Indeks inovasi daerah adalah himpunan inovasi daerah yang telah dilaporkan kepada menteri dalam negeri sebagai sebuah bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Bentuk kebaruan didasarkan urusan yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah pada setiap tingkatannya. Dari hasil indeks inovasi daerah, didapatkan peringkat dari inovasi daerah pada sebuah pemerintahan daerah. Pemeringkatan inovasi daerah dapat memberikan informasi mengenai pemetaan inovasi daerah, dan dijadikan acuan dasar dalam pemberian penghargaan dan pembinaan bagi pemerintah daerah yang dinilai berhasil menerapkan inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

c. Indeks Merit Sistem

Sistem *Merit* adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan

d. Indeks Reformasi Birokrasi [IRB]

Terkait pelaksanaan reformasi birokrasi ini menjadi salah satu indikator keberhasilan kinerja pemerintah yang dikenal dengan IRB yaitu Indeks Reformasi Birokrasi yang sekaligus juga menjadi IKU (Indikator Kinerja Utama) dimana IRB ini bersumber dari 5 penilaian komponen hasil: Nilai Akuntabilitas Kinerja (NAK); Nilai Kapasitas

Organisasi, Nilai Integritas Organisasi (Nilai Persepsi Korupsi), Nilai Opini BPK, Nilai Persepsi Kualitas Pelayanan Publik.

Evaluasi penilaian mandiri untuk semua perangkat daerah di Provinsi NTT berdasarkan hasil penilaian nasional, IRB Provinsi NTT hanya mencapai 60,74 [kategori B; Cukup Baik] namun sangat dibantu oleh BKD Provinsi NTT yang mencapai 93,19. Capaian dimaksud tergolong sangat signifikan dan tergolong ISTIMEWA [AA]

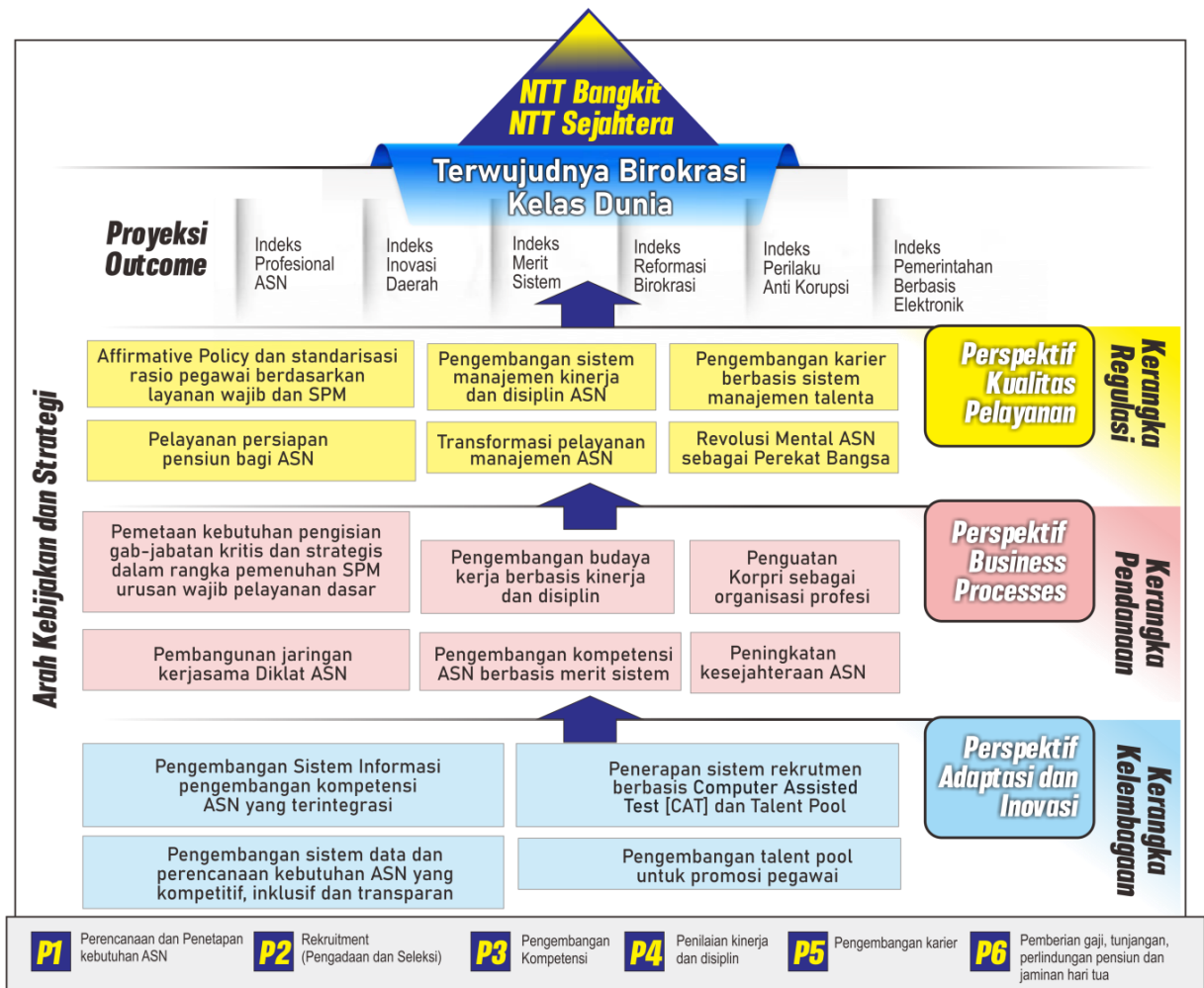
e. Indeks Perilaku Anti Korupsi

Indeks Perilaku Anti Korupsi (IPAK) adalah indeks yang mengukur tingkat pemahaman serta pengalaman masyarakat yang terkait prinsip antikorupsi. Di Indonesia IPAK diukur dengan menggunakan survei yang menilai perilaku anti korupsi termasuk di dalamnya terkait dengan penyuapan yaitu Survei Perilaku Anti Korupsi (SPAK). Survei ini hanya mengukur perilaku masyarakat dalam tindakan korupsi skala kecil (*petty corruption*) dan tidak mencakup korupsi skala besar (*grand corruption*). Data yang dikumpulkan melalui SPAK mencakup pendapat terhadap kebiasaan di masyarakat dan pengalaman berhubungan dengan pelayanan publik dalam hal perilaku penyuapan (*bribery*), pemerasan (*extortion*) dan nepotisme.

f. Indeks Pemerintah Berbasis Elektronik

Dalam Permenpan RB Nomor 5 tahun 2018 mengenai Pedoman Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik disebutkan bahwa upaya evaluasi dilakukan untuk mengukur pelaksanaan SPBE pada Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah. Evaluasi ini akan menghasilkan dokumentasi disebut sebagai indeks SPBE. Indeks ini akan menggambarkan tingkat kematangan (*maturity level*) dalam pelaksanaan SPBE pada instansi Pusat dan Pemerintah daerah itu sendiri. Dari gambaran di atas setidaknya juga dapat dilihat bahwa upaya evaluasi menyeluruh sudah dilakukan ketika payung organisasi pelaksanaan SPBE belum –sepenuhnya– terbentuk.

Skema yang dapat menggambarkan keterkaitan antar pendekatan 6-P untuk pencapaian indikator kinerja pengembangan SDM menuju perwujudan Birokrasi Kelas Dunia melalui ketiga kelompok arah kebijakan dan strategi [kerangka kelembagaan, kerangka pendanaan dan kerangka regulasi], hubungan dimaksud tersaji dalam gambar berikut.



Gambar 5.2.
Road Map Pengembangan ASN Provinsi NTT, 2020-2024

5.5. Rencana Aksi Pengembangan ASN Provinsi NT, Tahun 2020-2024

Tabel 5.11.

Rencana Aksi Pengembangan ASN Provinsi NTT, Tahun 2020-2024

			Satuan	2020 Baseline	2021	2022	2023	2024
P1	Perencanaan dan Penetapan kebutuhan ASN							
1	Perencanaan kebutuhan ASN NTT berbasis talenta dan kebutuhan organisasi	Penyusunan rencana kebutuhan ASN berbasis ANJAB dan ABK	Orang	Kondisi saat ini; 14.347 orang ANJAB; 27.462 orang Kebutuhan : Tenaga Guru: 11.500 orang Tenaga Kesehatan: 830 orang Tenaga Teknis : 785 orang	Penetapan Formasi dari Menpan Tenaga PPPK Guru: 8.321 formasi Kurang: 3.179 Tenaga Kesehatan: CPNS: 38 PPPK : 15 Kurang:770 Tenaga Teknis: CPNS: 160 formasi PPPK: 36 formasi Kurang: 589 formasi	PPPK Guru: 2.125 (sesuai data kebutuhan guru pada DAPODIK yang di release oleh Kemenpan RI) PPPK Tenaga Kesehatan: 259 PPPK Tenaga Teknis: 489 (sesuai data usulan kebutuhan yang telah disampaikan oleh masing-masing perangkat daerah melalui aplikasi e-formasi Kemenpan RI)	PPPK Tenaga Guru: 527 PPPK Tenaga Kesehatan: 259 PPPK Tenaga Teknis: 50	PPPK Tenaga Guru: 527 PPPK Tenaga Kesehatan: 259 PPPK Tenaga Teknis: 50
		Penyusunan Standar rasio pegawai berdasarkan layanan wajib untuk mendukung Standar Pelayanan Minimum	<i>Kesehatan</i> ; Kebutuhan Tenaga Kesehatan sesuai dengan jumlah pengunjung pada RSUD Prof. Dr. W.Z Johannes Kupang: Dokter Umum = 73 orang Dokter Gigi: 15 orang Dokter Spesialis =88 Bidan = 295 orang Apoteker = 94 orang Perawat = 684 Tenaga Kesehatan Lainnya: 257 orang	Kondisi saat ini: Dokter Umum = 35 orang Dokter Gigi: 5 orang Dokter Spesialis =30 Bidan = 126 orang Apoteker = 43 orang Perawat = 315 Tenaga Kesehatan Lainnya: 129 orang (Epidemolog, Entomolog, Pranata Laboratorium, Teknisi Elektromedis, Sanitarian, Nutrisionis, dll) Kebutuhan: Dokter Umum = 38 orang Dokter Gigi: 10 orang Dokter Spesialis =58 Bidan = 126 orang Apoteker = 51 orang Perawat = 369 Tenaga Kesehatan Lainnya: 128	Penambahan Formasi melalui Seleksi CASN Dokter Umum = 8 orang Dokter Gigi: - orang Dokter Spesialis = - Bidan = - orang Apoteker = - orang Perawat = - Tenaga Kesehatan Lainnya: 41 orang (Kebutuhan Tenaga Kesehatan sesuai dengan jumlah pengunjung pada RSUD Prof. Dr. W.Z Johannes Kupang dikurangi Penambahan Formasi di tahun 2021) dibagi 3 secara prorata untuk mendapatkan angka pemenuhan kebutuhan ideal : Dokter Umum = 10 orang Dokter Gigi: 4 orang Dokter Spesialis =20 Bidan = 42 orang Apoteker = 17 orang Perawat = 123 Tenaga Kesehatan Lainnya: 43	Kondisi Tenaga Kesehatan Tahun 2020 + Penambahan Tenaga Kesehatan Tahun 2021 + Asumsi Penambahan Tenaga Kesehatan sesuai kebutuhan ideal per tahun: Dokter Umum = 53 orang Dokter Gigi: 9 orang Dokter Spesialis =30 Bidan = 148 orang Apoteker = 60 orang Perawat = 438 Tenaga Kesehatan Lainnya: 223	Kondisi Tenaga Kesehatan Tahun 2020 + Penambahan Tenaga Kesehatan Tahun 2021 + Asumsi Penambahan Tenaga Kesehatan sesuai kebutuhan ideal per tahun: Dokter Umum = 53 orang Dokter Gigi: 9 orang Dokter Spesialis =30 Bidan = 148 orang Apoteker = 60 orang Perawat = 438 Tenaga Kesehatan Lainnya: 223	Kondisi Tenaga Kesehatan Tahun 2020 + Penambahan Tenaga Kesehatan Tahun 2021 + Asumsi Penambahan Tenaga Kesehatan tahun 2022 dan 2023 + Asumsi Penambahan Tenaga Kesehatan sesuai kebutuhan ideal per tahun: Dokter Umum = 73 orang Dokter Gigi: 17 orang Dokter Spesialis =600 Bidan = 308 orang Apoteker = 947 orang Perawat = 684 Tenaga Kesehatan Lainnya: 276

			Satuan	2020 Baseline	2021	2022	2023	2024
			<i>Pendidikan</i> ; Belum ada data real rasio kebutuhan guru per rombongan belajar. Data yang ada hanya kebutuhan guru secara umum. Estimasi kebutuhan tenaga guru pada SMA sebanyak : 10.822 orang untuk 376 sekolah Estimasi kebutuhan tenaga guru pada SMK sebanyak : 6.485 orang untuk 153 sekolah Estimasi kebutuhan tenaga guru pada SLB sebanyak : 927 orang untuk 27 sekolah.	Kondisi saat ini: Jumlah Sekolah: SMA: 376 sekolah SMK: 153 sekolah SLB: 27 sekolah Terdapat total 7.622 orang guru dengan rincian: Guru SMA: 4.355 orang Guru SMK: 2.230 orang Guru SLB: 117 orang Total terdapat 11.500 kebutuhan formasi guru sesuai data DAPODIK dengan rincian: SMA: 6.436 orang SMK: 4.254 orang SLB: 810 orang	Terdapat tambahanTenaga PPPK Guru: 8.321 dengan rincian SMA: 5.170 formasi pada 348 SMA SMK: 2.880 formasi pada 144 SMK SLB: 271 formasi pada 22 SLB Tenaga guru yang ada, ditambah dengan penambahan PPPK Guru ditahun 2021, total tenaga guru pada tahun 2021 menjadi sebanyak: Guru SMA: 9.525 orang pada 376 SMA Guru SMK: 5.110 orang pada 153 SMK Guru SLB: 388 orang pada 27 SLB	Tahun 2022 diusulkan kebutuhan PPPK Guru sebanyak 2.125 formasi dengan rincian: SMA: 833 formasi pada 28 SMA SMK: 863 formasi pada 9 SMK SLB: 429 formasi pada 27 SLB, sehingga jumlah tenaga guru pada tahun 2022 akan menjadi: Guru SMA: 10.388 pada 376 SMA orang Guru SMK: 5.973 orang 153 SMK Guru SLB: 817 orang pada 27 SLB	Tahun 2023 diusulkan kebutuhan PPPK Guru sebanyak 528 formasi dengan rincian: SMA: 217 formasi pada 28 SMA SMK: 256 formasi pada 9 SMK SLB: 55 formasi pada 27 SLB. Jumlah tersebut merupakan hasil pengurangan kebutuhan guru secara total dikurangi penetapan formasi 2021 dan dikurangi usul formasi 2022 (11.500 – 8.321 – 2.125) = 1.054 formasi. Jumlah ini dibagi prorata untuk diusulkan dalam 2 tahun (tahun 2023 dan 2024) Jumlah tenaga guru pada tahun 2023 akan menjadi: Guru SMA: 10.605 pada 376 SMA orang Guru SMK: 6.229 orang 153 SMK Guru SLB: 872 orang pada 27 SLB	Tahun 2024 diusulkan kebutuhan PPPK Guru sebanyak 528 formasi dengan rincian: SMA: 217 formasi pada 28 SMA SMK: 256 formasi pada 9 SMK SLB: 55 formasi pada 27 SLB. Jumlah tenaga guru pada tahun 2024 akan menjadi: Guru SMA: 10.822 pada 376 SMA orang Guru SMK: 6.485 orang 153 SMK Guru SLB: 927 orang pada 27 SLB
2	<i>Affirmative Policy</i> untuk pengangkatan tenaga honor sebagai P3K berbasis <i>Talent Pool</i>	Penyusunan rencana kebutuhan tenaga P3K berbasis <i>Talent Pool</i>	Orang	Jumlah Tenaga Honorer Non PPPK Tahun 2021: 5.447 orang	Jumlah Tenaga Honorer Non PPPK saat ini 6.248 orang	6.248 orang	6.248 orang	6.248 orang
P2 Rekrutmen (Pengadaan dan Seleksi)								
1	Penguatan dan Pelembagaan sistem rekrutmen	Pelaksanaan sistem rekrutmen berbasis CAT	Formasi	Seleksi CPNS tahun 2020 merupakan lanjutan dari Seleksi CPNS tahun 2019, sebanyak 507 formasi	Seleksi CASN yang dilaksanakan oleh Pemprov. NTT dilakukan untuk mengisi 198 formasi CPNS dan 51 formasi PPPK tenaga teknis yang	Seleksi CAT PPPK untuk Tenaga Kesehatan: 257 Tenaga Teknis: 489 Tenaga	Seleksi CAT PPPK untuk Tenaga Kesehatan: 257 Tenaga Teknis: 50 Tenaga Seleksi CAT	Seleksi CAT PPPK untuk Tenaga Kesehatan: 257 Tenaga Teknis: 50 Tenaga Seleksi CAT UNBK

			Satuan	2020 Baseline	2021	2022	2023	2024
	berbasis CAT dan Talent Pool				ditetapkan oleh Menpan RI. Seleksi PPPK Tenaga Guru untuk mengisi 8.321 formasi dilakukan oleh Kementerian Pendidikan, Riset dan Teknologi dengan menggunakan system CAT UNBK.	Seleksi CAT UNBK Tenaga Guru: 2.125 formasi	UNKB Tenaga Guru: 528 formasi	Tenaga Guru:528 formasi
		Pemetaan talent pool CASN	Formasi			2.871 formasi	835 formasi	835 formasi
		Pengadaan sarana prasarana untuk sistem CAT	Unit	Tahun 2020 terdapat penambahan perangkat computer pada Assessment Center Provinsi NTT sebanyak 20 unit.	Tahun 2021 terdapat penambahan perangkat computer pada Assessment Center Provinsi NTT sebanyak 55 unit sehingga total computer pada Assessment Center Provinsi NTT menjadi 75 unit. Selain itu terdapat pengadaan perangkat lainnya seperti CCTV System, Meja Kursi untuk laboratorium dan jaringan internet yang memungkinkan untuk pelaksanaan seleksi berbasis CAT.	30 unit PC All In One 17 Unit UPS pada Station CAT	1 Unit Rack Server 2 Unit PC Monitor untuk CCTV pada Station CAT	1 Unit Genset pada Station CAT
2	Afirmasi bagi tenaga kontrak untuk mengisi P3K berbasis talent pool	Rekrutmen tenaga kontrak untuk mengisi P3K berbasis talent pool	Formasi	Tahun 2020 terdapat 5.447	Belum ada proses identifikasi terhadap kebutuhan tenaga kontrak pada Pemerintah Provinsi NTT. Tahun 2021 terdapat penambahan tenaga kontrak sebanyak 800 orang.			
		Rekrutment Afirmatif bagi tenaga fungsional di daerah terdepan, terpencil, tertinggal dan perbatasan						
		Rekrutmen untuk calon peserta sekolah kedinasan		Formasi SPCP IPDN untuk Provinsi NTT sebanyak 48, terisi 44 Formasi.	Formasi SPCP IPDN untuk Provinsi NTT sebanyak 48, terisi 46 Formasi.	Usulan formasi IPDN untuk Provinsi NTT sebanyak 66 formasi	Usulan formasi IPDN untuk Provinsi NTT sebanyak 66 formasi	Usulan formasi IPDN untuk Provinsi NTT sebanyak 66 formasi
		Evaluasi pelaksanaan rekrutmen	Formasi		Rekrutmen CASN dengan rincian 198 formasi CPNS, 51 formasi PPPK Tenaga Teknis	Rekrutmen PPPK Tenaga Teknis sebanyak 746 formasi	Rekrutmen PPPK Tenaga Teknis sebanyak 307 formasi	Rekrutmen PPPK Tenaga Teknis sebanyak 307 formasi
P3	Pengembangan Kompetensi							
1	Assessment Kebutuhan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan ASN Provinsi	Penguatan Assessment Centre BKD Provinsi NTT [Asesor, SOP, sarana prasarana dan kerjasama]				<ul style="list-style-type: none"> - Terlaksananya Bimbingan Teknis Pengembangan Metode Assessment Center (2 Metode/27 Assessor) - Tersedianya UPS untuk PC Laboratorium CAT Assessment Center (55 UPS) 	<ul style="list-style-type: none"> - Terlaksananya Bimbingan Teknis Pengembangan Metode Assessment Center (2 Metode/27 Assessor) - Tersedianya PC Laboratorium CAT Assessment Center (30 Unit) Tersedianya UPS untuk PC Laboratorium 	Terlaksananya Bimbingan Teknis Pengembangan Metode Assessment Center (2 Metode/27 Assessor)

			Satuan	2020 Baseline	2021	2022	2023	2024
							CAT Assessment Center (30 Unit) - Tersedianya aplikasi CAT System (1 Aplikasi) - Tersedianya perangkat Audio Assessment Center (1 Paket)	
		Diklat tenaga fungsional dan struktural [penjenjangan dan non-penjenjangan]	Orang	Kondisi saat ini yang belum diklat PIM Pej. Es. II : 29 Pej. Es. III : 12 Pej. Es. IV : 423	83	127	127	127
		Diklat bagi CPNS	Orang		442 orang CPNS yang merupakan hasil rekrutmen tahun 2020	198 orang CPNS	Tidak ada rekrutmen CPNS di tahun 2022	
		Diklat khusus bagi 873 ASN yang beralih dari jabatan struktural ke fungsional	Orang			Terlaksananya Diklat khusus bagi 200 ASN yang beralih dari jabatan struktural ke fungsional	Terlaksananya Diklat khusus bagi 300 ASN yang beralih dari jabatan struktural ke fungsional	Terlaksananya Diklat khusus bagi 370 ASN yang beralih dari jabatan struktural ke fungsional
		Pendidikan lanjutan bagi ASN sesuai dengan kebutuhan organisasi	Orang			20 orang PNS Ijin Belajar 14 orang PNS Tugas Belajar	20 orang PNS Ijin Belajar 14 orang PNS Tugas Belajar	20 orang PNS Ijin Belajar 14 orang PNS Tugas Belajar
		Peningkatan kemampuan berbahasa Inggris				- Tersedianya program-program peningkatan kemampuan berbahasa Inggris bagi ASN baik dari Pemerintah Daerah maupun dari Pihak Ketiga - Terlaksananya sosialisasi ketersediaan program-program peningkatan kemampuan berbahasa Inggris bagi ASN - Terlaksananya program-program peningkatan kemampuan berbahasa Inggris bagi ASN	- Tersedianya program-program peningkatan kemampuan berbahasa Inggris bagi ASN baik dari Pemerintah Daerah maupun dari Pihak Ketiga - Terlaksananya sosialisasi ketersediaan program-program peningkatan kemampuan berbahasa Inggris bagi ASN - Terlaksananya program-program peningkatan kemampuan berbahasa Inggris bagi ASN	- Tersedianya program-program peningkatan kemampuan berbahasa Inggris bagi ASN baik dari Pemerintah Daerah maupun dari Pihak Ketiga - Terlaksananya sosialisasi ketersediaan program-program peningkatan kemampuan berbahasa Inggris bagi ASN - Terlaksananya program-program peningkatan kemampuan berbahasa Inggris bagi ASN
2	Pemetaan jaringan kerjasama dengan penyelenggara Diklat dengan	Kerjasama kediklatan fungsional dan struktural dengan pemerintah pusat	Orang	Diklat PIM I : 1 Diklat PIM II : 29		5	10	15
		Kerjasama	Orang	Diklat PIM III : 12		100	160	175

			Satuan	2020 Baseline	2021	2022	2023	2024
	lembaga kediklatan dan perguruan tinggi	kediklatan dengan lembaga kediklatan dan Perguruan Tinggi		Diklat PIM IV : 423				
		Kerjasama dengan lembaga penyedia beasiswa pendidikan untuk pengembangan kapasitas ASN				Terlaksananya sosialisasi program beasiswa bagi ASN oleh Lembaga Pemberi Beasiswa	Terlaksananya sosialisasi program beasiswa bagi ASN oleh Lembaga Pemberi Beasiswa	Terlaksananya sosialisasi program beasiswa bagi ASN oleh Lembaga Pemberi Beasiswa
3	Sistem informasi pengembangan kompetensi ASN terintegrasi berbasis manajemen talenta	Pengadaan sistem informasi pengembangan kompetensi ASN terintegrasi			Terbangunnya Sistem Penilaian Kompetensi Manajerial (SiKOMJA) Terlaksananya penilaian kompetensi manajerial (500 ASN)	Terlaksananya penilaian kompetensi manajerial dan pemetaan talenta (1000 ASN)	Terlaksananya penilaian kompetensi manajerial dan pemetaan talenta (1500 ASN)	Terlaksananya penilaian kompetensi manajerial dan pemetaan talenta (2000 ASN)
		Penerapan manajemen talenta dalam Diklat ASN			Terlaksananya pendidikan dan pelatihan bagi ASN sesuai rekomendasi manajemen talenta (500 ASN)	Terlaksananya pendidikan dan pelatihan bagi ASN sesuai rekomendasi manajemen talenta (1000 ASN)	Terlaksananya pendidikan dan pelatihan bagi ASN sesuai rekomendasi manajemen talenta (1500 ASN).	
4	Peningkatan nasionalisme ASN	Penguatan Wawasan Kebangsaan bagi ASN			Terlaksananya kegiatan Revolusi Mental bagi ASN	Terlaksananya kegiatan Revolusi Mental bagi ASN	Terlaksananya kegiatan Revolusi Mental bagi ASN	
P4	Penilaian Kinerja dan Disiplin							
1	Peningkatan Indikator Kinerja dan sistem pengukuran kinerja ASN berdasarkan jenjang Jabatan yang berorientasi pada birokrasi kelas dunia serta relevan dengan kebutuhan masyarakat	Pengembangan SAKIP dan sistem aplikasi			Tercapainya nilainya SAKIP	Tercapainya nilainya SAKIP	Tercapainya nilainya SAKIP	
		Peningkatan indeks profesionalitas ASN			Terlaksananya pemutakhiran data PNS pada SAPK BKN sesuai dengan kriteria indeks profesionalitas ASN	Terlaksananya pemutakhiran data PNS pada SAPK BKN sesuai dengan kriteria indeks profesionalitas ASN	Terlaksananya pemutakhiran data PNS pada SAPK BKN sesuai dengan kriteria indeks profesionalitas ASN BKN	
		Peningkatan indeks RB-BKD NTT			Tercapainya nilainya Reformasi Birokrasi	Tercapainya nilainya Reformasi Birokrasi	Tercapainya nilainya Reformasi Birokrasi	
2	Peningkatan mutu pelayanan BKD	Penerapan mutu pelayanan kepegawaian berbasis ISO 9001:2015	Sertifikasi oleh Lembaga Surveillance	Di sertifikasi	Di sertifikasi	Di sertifikasi	Di sertifikasi	Di sertifikasi
		Inovasi layanan ASN	Jumlah Inovasi	2	17	24	41	24

		Satuan	2020 Baseline	2021	2022	2023	2024
		Kerjasama dengan Ombudsmen dalam merespon keluhan publik	Jumlah Standar Pelayanan Publik	24	24	24	24
		Survey Kepuasan Pelayanan Publik	A (Sangat Baik) = 88,31 – 100,00 B (Baik) = 76,61 – 88,30 C (Kurang Baik) = 65,00 – 76,61 D (Tidak Baik) = 25,00 – 64,99	84, 25 (Baik)	86,5 (Baik)	87,00 (Baik)	88,00 (Baik)
		WBK dan WBBM di bidang pelayanan kepegawaian		<ul style="list-style-type: none"> - Terlaksananya penandatanganan Pakta Integritas - Terlaksananya Rekrutmen Secara Terbuka - Terlaksananya Promosi Jabatan Secara Terbuka - Tersedianya Mekanisme Pengaduan Masyarakat - Terlaksananya Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Secara Elektronik - Terlaksananya Pengukuran Kinerja Individu Sesuai dengan Ketentuan yang Berlaku - Terlaksananya Keterbukaan Informasi Publik 	<ul style="list-style-type: none"> - Terlaksananya pembangunan Zona Integritas - Terlaksananya program pencegahan korupsi - Terlaksananya sosialisasi program pencegahan korupsi - Terlaksananya penerapan program pencegahan korupsi - Terlaksananya pemenuhan akuntabilitas kinerja - Terlaksananya pemenuhan kewajiban pelaporan keuangan - Terlaksananya kode etik ASN - Terlaksananya penerapan kode etik ASN - Terlaksananya Penerapan Whistleblower System Tindak Pidana Korupsi - Terlaksananya Pengendalian Gratifikasi - Terlaksananya Penanganan Benturan Kepentingan - Terlaksananya Kegiatan Pendidikan/Pembinaan dan Promosi Anti Korupsi - Terlaksananya Penerapan Kebijakan Pembinaan Purna Tugas 	<ul style="list-style-type: none"> - Terlaksananya pembangunan Zona Integritas - Terlaksananya program pencegahan korupsi - Terlaksananya sosialisasi program pencegahan korupsi - Terlaksananya pemenuhan kewajiban pelaporan keuangan - Terlaksananya kode etik ASN - Terlaksananya penerapan kode etik ASN - Terlaksananya Penerapan Whistleblower System Tindak Pidana Korupsi - Terlaksananya Pengendalian Gratifikasi - Terlaksananya Penanganan Benturan Kepentingan 	<ul style="list-style-type: none"> - Terlaksananya pembangunan Zona Integritas - Terlaksananya program pencegahan korupsi - Terlaksananya sosialisasi program pencegahan korupsi - Terlaksananya penerapan program pencegahan korupsi - Terlaksananya pemenuhan akuntabilitas kinerja - Terlaksananya pemenuhan kewajiban pelaporan keuangan - Terlaksananya kode etik ASN - Terlaksananya penerapan kode etik ASN - Terlaksananya Penerapan Whistleblower System Tindak Pidana Korupsi - Terlaksananya Kegiatan Pendidikan/Pembinaan dan Promosi Anti Korupsi - Terlaksananya Penerapan Kebijakan Pembinaan Purna Tugas

			Satuan	2020 Baseline	2021	2022	2023	2024
							<ul style="list-style-type: none"> - Terlaksananya Kegiatan Pendidikan/Pembinaan dan Promosi Anti Korupsi - Terlaksananya Penerapan Kebijakan Pembinaan Purna Tugas 	<ul style="list-style-type: none"> - Pendidikan/Pembinaan dan Promosi Anti Korupsi - Terlaksananya Penerapan Kebijakan Pembinaan Purna Tugas
		Peningkatan <i>self-discipline</i> ASN	PNS			<ul style="list-style-type: none"> - Terlaksananya Sosialisasi tentang Disiplin ASN Sesuai Regulasi terkini. - Terlaksananya SIDAK kehadiran dan SIDAK kinerja ASN - Terlaksananya Evaluasi Kehadiran ASN - Terlaksananya penegakan disiplin ASN 	<ul style="list-style-type: none"> - Terlaksananya Sosialisasi tentang Disiplin ASN Sesuai Regulasi terkini. - Terlaksananya SIDAK kehadiran dan SIDAK kinerja ASN - Terlaksananya Evaluasi Kehadiran ASN - Terlaksananya penegakan disiplin ASN 	<ul style="list-style-type: none"> - Terlaksananya Sosialisasi tentang Disiplin ASN Sesuai Regulasi terkini. - Terlaksananya SIDAK kehadiran dan SIDAK kinerja ASN - Terlaksananya Evaluasi Kehadiran ASN - Terlaksananya percepatan penegakan disiplin ASN
		Pengembangan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE)	Sistem/Aplikasi			Tersedianya aplikasi kepegawaian berbasis elektronik dan terintegrasi	Tersedianya aplikasi kepegawaian berbasis elektronik dan terintegrasi	Tersedianya aplikasi kepegawaian berbasis elektronik dan terintegrasi
		Pelaporan LHKPN dan LHK ASN tepat waktu	Wajib Lapo LHKPN 7 ASN Wajib Lapo LHKSAN 91 ASN	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
3	Sosialisasi budaya kerja berbasis kinerja dan disiplin	Pengembangan budaya integritas	Kelompok Kerja	5	5	5	5	5
4	Peningkatan sistem dan prosedur pelayanan BKD	SOP Pelayanan BKD	Jumlah SOP Pelayanan BKD	62	135	135	152	152
P5	Pengembangan karier							
1	Pemetaan karier ASN secara terintegrasi	Pengembangan pola dan kamus karier ASN	Dokumen		1 Pergub tentang Pola Karir PNS			
		Pengembangan aplikasi untuk	Aplikasi		1 Aplikasi pendukung dalam pendataan sistem karir PNS	1 Aplikasi pendukung dalam pendataan sistem karir PNS		

			Satuan	2020 Baseline	2021	2022	2023	2024
		menunjang sistem karier						
2	Promosi ASN pada jabatan struktural dan fungsional secara objektif, transparan, adil dan setara	Seleksi terbuka untuk JPT Madya dan Pratama	Jabatan			JPT Madya : 1 JPT Pratama : 1		
		rotasi jabatan struktural administrasi dan JPT	Jabatan			JPT : 2 Administrasi : 5	JPT : 2 Administrasi : 5	JPT : 2 Administrasi : 5
		Promosi jabatan administrator, pengawas dan pelaksana	Jabatan			Administrator : 22 Pengawas : 42 Pelaksana : 10	Administrator : 26 Pengawas : 46 Pelaksana : 10	Administrator : 24 Pengawas : 44 Pelaksana : 15
		Promosi jabatan fungsional ahli dan terampil				Terlaksananya kegiatan promosi jabatan fungsional ahli dan terampil bagi ASN Pemerintah Provinsi NTT	Terlaksananya kegiatan promosi jabatan fungsional ahli dan terampil bagi ASN Pemerintah Prov. NTT	Terlaksananya kegiatan promosi jabatan fungsional ahli dan terampil bagi ASN Pemerintah Provinsi NTT
3	Peningkatan indeks merit sistem	Pengembangan indeks merit sistem ASN NTT	Indeks Merit System		Tercapainya indeks merit sistem (0,61 – 0,8/Baik)	Tercapainya indeks merit sistem (0,61 – 0,8/Baik)	Tercapainya indeks merit sistem (0,81 -1/Sangat Baik)	Tercapainya indeks merit sistem (0,81 -1/Sangat Baik)
4	Pengembangan sistem informasi karier dan kebutuhan Diklat ASN	Talent pool untuk promosi	Aplikasi				1 Aplikasi data base terintegrasi untuk pengembangan karier	
		Sistem data base terintegrasi untuk pengembangan karier	ASN			Tersedianya talent pool (1000 ASN)	Tersedianya talent pool (1500 ASN)	Tersedianya talent pool (2000 ASN)
5	Pembinaan Jabatan Fungsional	Pelantikan Pejabat Fungsional	Pejabat Fungsional Tertentu (Orang)	Jumlah Pejabat Fungsional : 7.373	Sudah dilantik : 2.037 Belum dilantik : 5.336	Rencana Jumlah terlantik : 2.000 pada bulan Maret, Juni dan September	Rencana Jumlah terlantik : 2.000 pada bulan Maret, Juni dan September	Rencana Jumlah terlantik : 2.000 pada bulan Maret, Juni dan September
		Peningkatan layanan Penetapan PAK, Pengangkatan pertama, kenaikan jabatan, pemberhentian, pengaktifan kembali, dan penyesuaian jabatan fungsional tepat waktu	Jumlah layanan	Jumlah layanan Tahun 2020 : 1.518	PAK : 21 Kenaikan Jabatan : 686 Pengangkatan Pertama : 72 Pemberhentian : 56 Pengangkatan Kembali : 63 Sertifikat Bimtek : 40 Pelantikan JF : 61 Penyesuaian Jabatan : 3 Surat Masuk : 307 Surat Keluar : 206	- Terlaksananya proses penetapan PAK bagi 50 ASN - Terlaksananya proses kenaikan jabatan bagi 500 ASN - Terlaksananya proses kenaikan jabatan bagi 50 ASN - Terlaksananya proses pemberhentian bagi 50 ASN - Terlaksananya proses pengaktifan kembali bagi 50 ASN	- Terlaksananya proses penetapan PAK bagi 50 ASN - Terlaksananya proses kenaikan jabatan bagi 500 ASN - Terlaksananya proses kenaikan jabatan bagi 50 ASN - Terlaksananya proses pemberhentian bagi 50 ASN	- Terlaksananya proses penetapan PAK bagi 50 ASN - Terlaksananya proses kenaikan jabatan bagi 500 ASN - Terlaksananya proses kenaikan jabatan bagi 50 ASN - Terlaksananya proses pemberhentian bagi 50 ASN

			Satuan	2020 Baseline	2021	2022	2023	2024
						- Terlaksananya proses penyesuaian jabatan bagi 10 ASN	- Terlaksananya proses pengaktifan kembali bagi 50 ASN - Terlaksananya proses penyesuaian jabatan bagi 10 ASN	- Terlaksananya proses pengaktifan kembali bagi 50 ASN - Terlaksananya proses penyesuaian jabatan bagi 10 ASN
		Sistem informasi Jabatan Fungsional terintegrasi	Aplikasi	-	Proposal berisi tahapan dan rancangan pengembangan Sistem Informasi Jabatan Fungsional	-Terdigitasi SK Fungsional 54 Jenis Jabatan Fungsional lingkup Pemerintah Provinsi NTT -Terancang kebutuhan system informasi jabatan fungsional dalam bentuk proposal	-Tersedianya system informasi jabatan fungsional versi 1.0 -Merancang kebutuhan system informasi jabatan fungsional versi 2.0 dalam bentuk proposal	-Tersedianya system informasi jabatan fungsional versi 2.0 -Merancang kebutuhan system informasi jabatan fungsional versi 3.0 dalam bentuk proposal -Terlaksananya pelayanan jabatan fungsional secara digital
		Web jabatan fungsional lingkup pemerintah provinsi NTT	Aplikasi	-	-	-Terdigitasi dan terklasifikasi Peraturan/Regulasi tentang jabatan fungsional secara lengkap -Tersedianya rancangan pembangunan website informasi jabatan fungsional	-Tersedianya website informasi jabatan fungsional lingkup Pemerintah Provinsi NTT	-Terlaksananya pelayanan informasi jabatan fungsional melalui website informasi jabatan fungsional
		Sosialisasi peraturan tentang jabatan fungsional tertentu	Jumlah sosialisasi digital (youtube)	Monitoring Evaluasi : 5	Monitoring Evaluasi : 0	Sosialisasi : 2 Jabatan	Sosialisasi : 2 Jabatan	Sosialisasi : 2 Jabatan
P6	Pengembangan karier							
1	Pemberian Gaji dan Tunjangan Perbaikan Penghasilan [TPP], serta Penghargaan	Peningkatan layanan kenaikan berkala, pangkat dan jabatan tepat waktu	Orang	1698 Periode April : 831 Periode Oktober : 867	Periode April : 1428			
Peningkatan layanan gaji dan tunjangan		PNS				90 PNS BKD Provinsi NTT	90 PNS BKD Provinsi NTT	90 PNS BKD Provinsi NTT
Pemberian TPP kepada ASN						- Tersedianya instrument Penilaian Prestasi ASN berbasis Kinerja - Terlaksananya proses Penilaian Prestasi ASN berbasis Kinerja yang akurat sebagai dasar perhitungan TPP ASN	- Tersedianya instrument Penilaian Prestasi ASN berbasis Kinerja - Terlaksananya proses Penilaian Prestasi ASN berbasis Kinerja yang akurat sebagai dasar perhitungan TPP ASN	- Tersedianya instrument Penilaian Prestasi ASN berbasis Kinerja - Terlaksananya proses Penilaian Prestasi ASN berbasis Kinerja yang akurat sebagai dasar perhitungan TPP ASN
Insentif bagi tenaga fungsional kritis di wilayah 3T								

			Satuan	2020 Baseline	2021	2022	2023	2024
		Penghargaan kepada ASN				Terlaksananya kegiatan pemberian penghargaan SLKS bagi 800 orang PNS	Terlaksananya kegiatan pemberian penghargaan SLKS bagi 750 orang PNS	Terlaksananya kegiatan pemberian penghargaan SLKS bagi 750 orang PNS
2	Penguatan struktur dan fungsi kelembagaan Korpri sebagai organisasi profesi	Pembinaan rohani				Terlaksananya pembinaan rohani bagi ASN lingkup Pemprov. NTT sebanyak 12 kali (1 bulan 1 kali)	Terlaksananya pembinaan rohani bagi ASN lingkup Pemprov. NTT sebanyak 12 kali (1 bulan 1 kali)	Terlaksananya pembinaan rohani bagi ASN lingkup Pemprov. NTT sebanyak 12 kali (1 bulan 1 kali)
		Bantuan Hukum bagi ASN	ASN			Tersedianya bantuan hukum bagi ASN sebanyak 5 orang	Tersedianya bantuan hukum bagi ASN sebanyak 5 orang	Tersedianya bantuan hukum bagi ASN sebanyak 5 orang
		Bantuan konseling bagi ASN	ASN			Tersedianya pendampingan bagi 10 orang ASN	Tersedianya pendampingan bagi 10 orang ASN	Tersedianya pendampingan bagi 10 orang ASN
3	Pelaksanaan layanan pensiun bagi ASN	Pengembangan data base pensiun	Orang	508 Batas Umur Pensiun : 447 Janda/Duda/Anak : 53 Atas Permintaan Sendiri : 8	525 Batas Umur Pensiun : 448 Janda/Duda/Anak : 74 Atas Permintaan Sendiri : 3	Terlaksananya proses pensiun bagi 482 orang PNS	Terlaksananya proses pensiun bagi 493 orang PNS	Terlaksananya proses pensiun bagi 471 orang PNS
		Exit Strategy bagi calon pensiunan	ASN			Terlaksananya kegiatan pembekalan/persiapan pensiun bagi PNS yang akan memasuki BUP (Bimtek Kewirausahaan, dll)	Terlaksananya kegiatan pembekalan/persiapan pensiun bagi PNS yang akan memasuki BUP (Bimtek Kewirausahaan, dll)	Terlaksananya kegiatan pembekalan/persiapan pensiun bagi PNS yang akan memasuki BUP (Bimtek Kewirausahaan, dll)

BAB VI

P E N U T U P

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan komponen penting dalam tata kelola pemerintahan dengan catatan profil ASN menjadi sumberdaya manusia unggul yang memiliki integritas, profesionalitas, netral dari intervensi politik serta bebas dari perilaku korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Dalam paradigma baru manajemen sumberdaya manusia, ASN adalah modal manusia yang dimiliki organisasi yang harus direncanakan dan dibina serta dikembangkan agar menghasilkan kreativitas dan inovasi bagi peningkatan kinerja organisasi di tengah-tengah dinamika tantangan lokal, nasional dan global yang semakin tinggi.

Pengelolaan pemerintahan daerah di era desentralisasi ini sangat terpulang dari konfigurasi ASN serta sistem pengelolaannya untuk dapat mendorong daerah untuk mempercepat pembangunan daerah guna mencapai harapan masyarakat sejahtera. Tanpa dukungan ASN yang bermutu tinggi, ASN akan menjadi beban atau menjadi masalah tersendiri yang akan menghambat laju pembangunan daerah, apalagi di Provinsi NTT yang masih menggumuli masalah kemiskinan yang ekstrim, parah dan dalam di tengah-tengah ancaman pandemi covid-19.

Grand Design Pengembangan ASN NTT 2020-2024 merupakan dokumen yang menjadi acuan dalam siklus pengelolaan ASN NTT menuju penciptaan birokrasi berkelas dunia. Grand design ini mengandung beberapa implikasi, yaitu:

Pertama, sebagai arah kebijakan dan strategi pengembangan ASN NTT yang dapat digunakan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam kurun waktu jangka menengah untuk meningkatkan jumlah, mutu dan relevansi ASN sesuai dengan kebutuhan pengembangan organisasi untuk mencapai visi NTT Bangkit, NTT Sejahtera. **Kedua**, sebagai elaborasi dari Misi Kelima dalam RPJMN 2018-2023 tentang reformasi birokrasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Grand Design ini berfungsi untuk mentransformasi sistem pengelolaan ASN berdasarkan prinsip merit dan profesionalitas ASN sebagaimana tuntutan yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam sistem merit ini, penilaian jabatan dan promosi ASN tidak lagi mengacu pada dimensi subyektif (faktor nepotisme dan politik) , tetapi berorientasi pada kapasitas ASN serta tampilan kinerja yang dikontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Ketiga, dokumen ini telah mengantisipasi perubahan tata kelola pemerintahan daerah yang menekankan pada restrukturisasi dan destrukturisasi organisasi menuju pemerintahan yang miskin struktur, tetapi kaya fungsi, di mana karier ASN beralih dari karier struktural ke karier fungsional. Keempat, dokumen ini telah memetakan tentang kebutuhan pengembangan ASN NTT dalam bentuk peta jalan yang tercermin dalam perencanaan tahunan secara berkelanjutan dan tingkat efektivitasnya tergantung pada komitmen pimpinan dan alokasi penganggaran yang memadai.

Akhirnya, kiranya Grand Design ini dapat memenuhi harapan dari semua pihak dalam rangka membangun ASN NTT yang unggul dan bermutu tinggi untuk melaksanakan fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik dan perekat serta pemersatu bangsa.



NTT *Bangkit
Sejahtera*