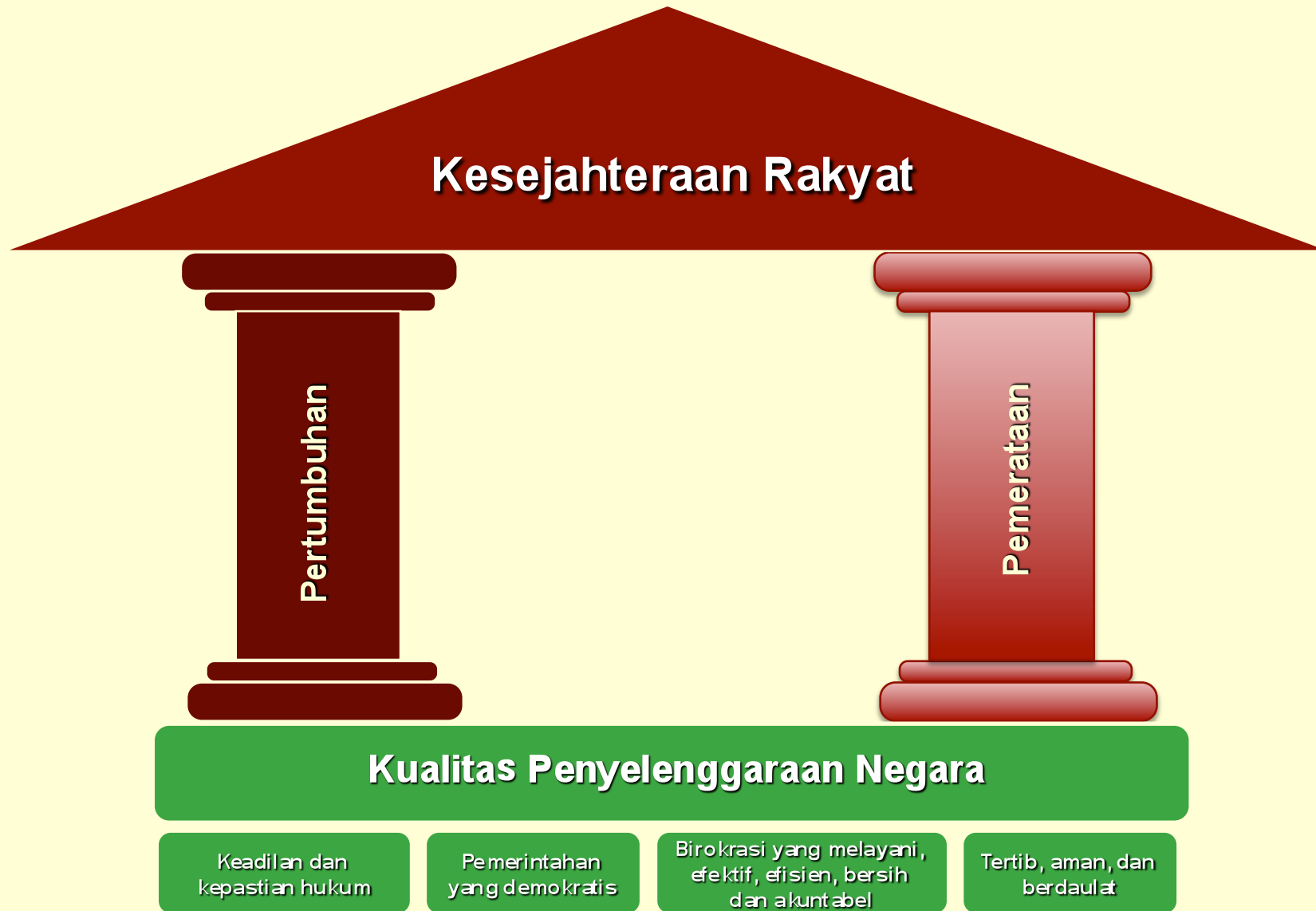


**MERIT SYSTEM
DALAM PENGEMBANGAN SUMBERDAYA
APARATUR PEMERINTAH**

Wahyudi Kumorotomo
Magister Administrasi Publik
Universitas Gadjah Mada

www.kumoro.staff.ugm.ac.id

KERANGKA PIKIR SUMBERDAYA APARATUR



PERAN STRATEGIS BIROKRASI

Birokrasi mempunyai peran yang sangat strategis dalam mewujudkan tercapainya visi dan misi bangsa.

- ❑ Perumus kebijakan negara/pemerintah (melaksanakan fungsi pengaturan/ regulasi) agar terwujud keamanan, ketertiban, keteraturan, kedamaian dan keadilan dalam masyarakat.
- ❑ Mesin pemerintah dalam menyediakan/memproduksi barang dan jasa layanan pemerintah serta mendistribusikannya kepada masyarakat (melaksanakan fungsi pelayanan).
- ❑ Pemberdayaan warga masyarakat yang kurang mampu melalui pembangunan di berbagai bidang/sector (melaksanakan fungsi pemberdayaan/pembangunan).
- ❑ Pengelola aset/kekayaan negara.

KINERJA BIROKRASI

Birokrasi diharapkan sebagai *part of the solutions*, tapi masih sering dipersepsikan menjadi *part of the problems*.

- ❑ Tingkat kualitas pelayanan publik,
- ❑ Tingkat efektifitas dan efisiensi, dan
- ❑ Tingkat bebas KKN dan akutabilitas

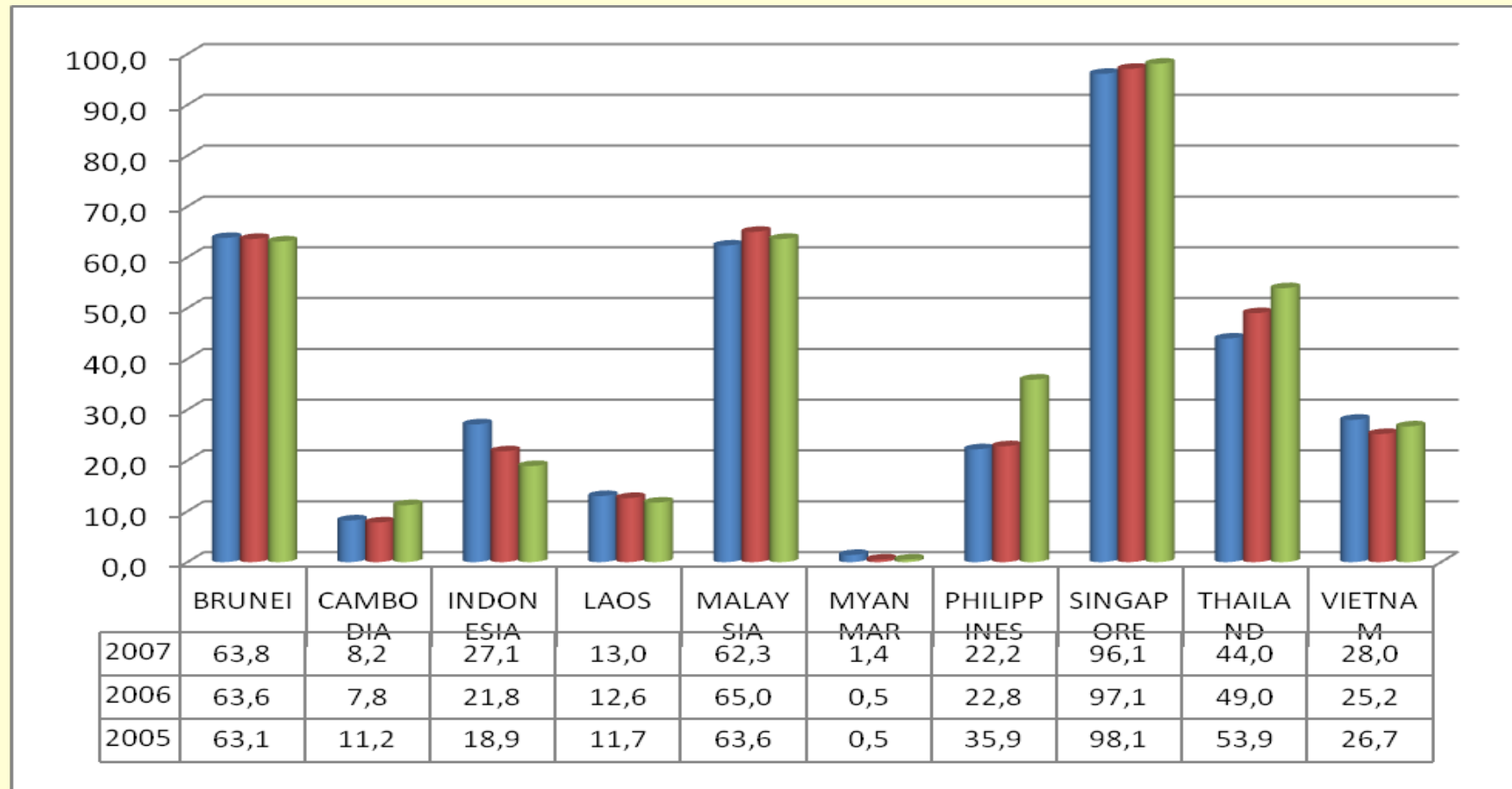
Trend-nya selalu membaik dari tahun ke tahun, namun tingkatnya/posisinya saat ini masih relatif rendah dan dalam konteks regional masih di bawah negara-negara ASEAN lainnya.

INDEKS PERSEPSI KORUPSI

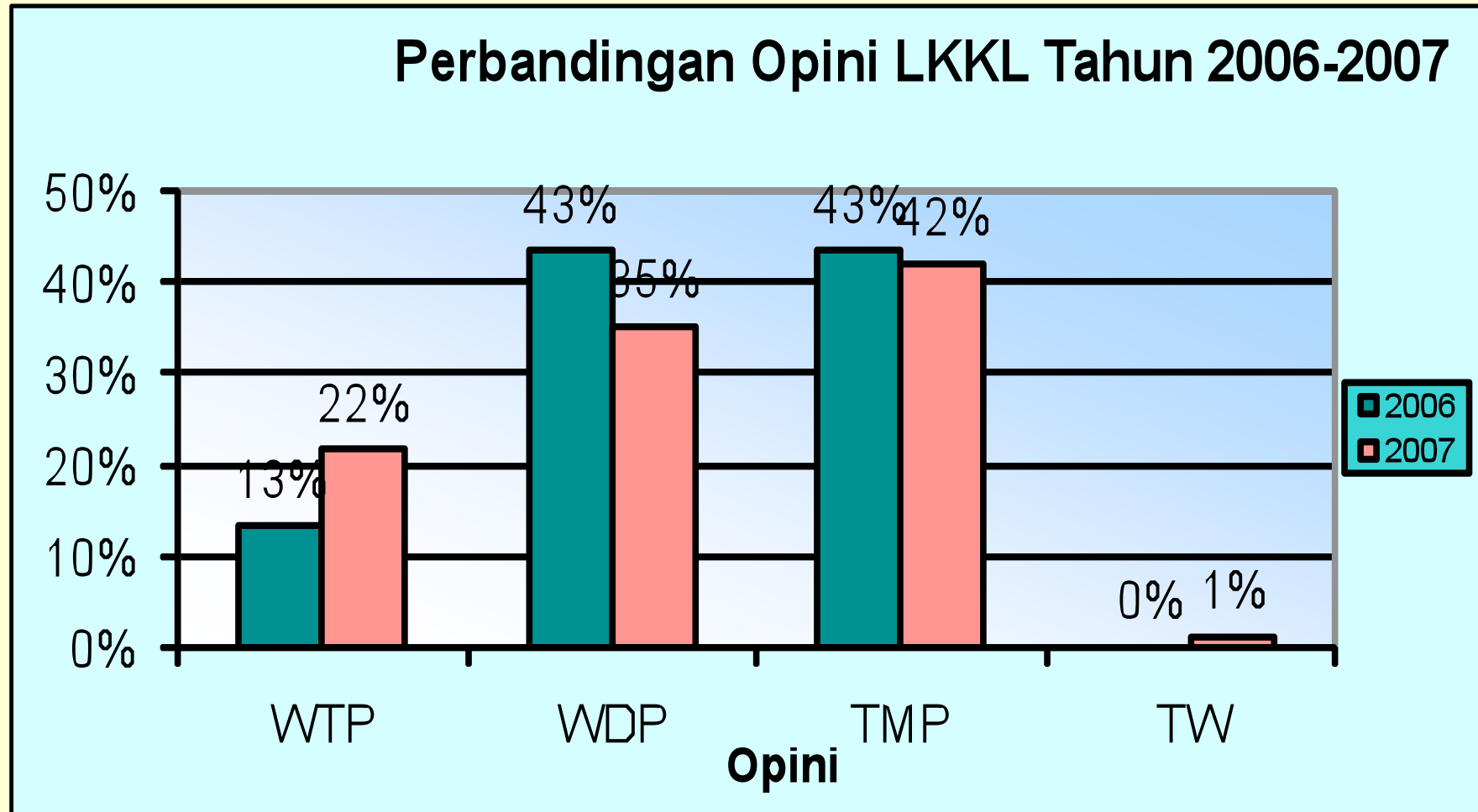
Tahun	Peringkat korupsi	Jumlah negara	IPK*
1998	80	85	2,0
1999	96	98	1,7
2000	85	90	1,7
2001	88	91	1,9
2002	96	102	1,9
2003	122	133	1,9
2004	133	146	2,0
2005	137	159	2,2
2006	130	163	2,4
2007	143	180	2,3
2008	126	180	2,6

Sumber: Transparansi International Indonesia

CONTROL OF CORRUPTION DI NEGARA ASEAN



OPINI LAPORAN KEUANGAN K/L – HASIL AUDIT BPK



Keterangan Tahun 2006 = 83 K/L, 2007 = 88 K/L

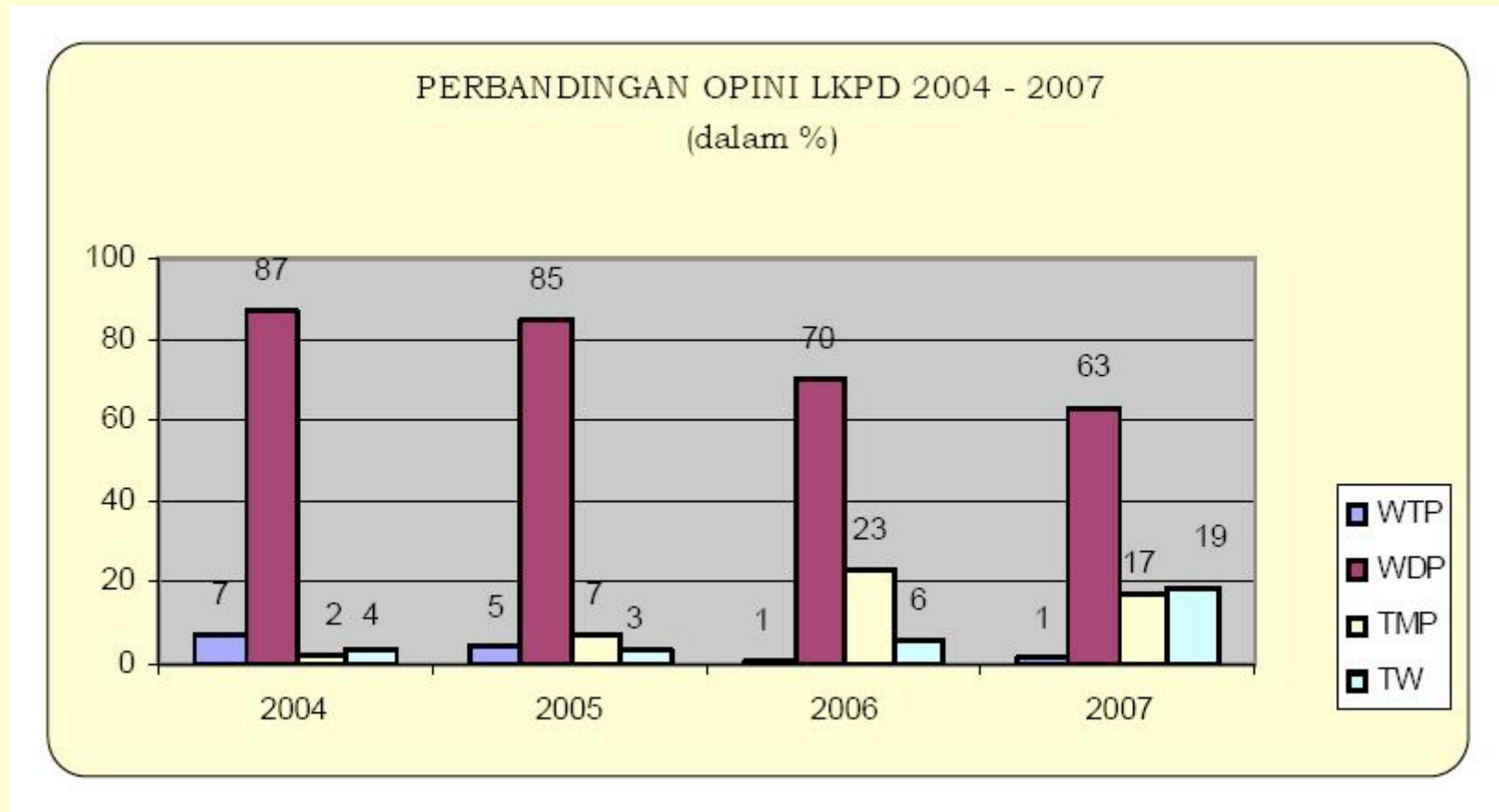
WTP : Wajar Tanpa Pengecualian

WDP: Wajar Dengan Pengecualian

TMP : Tidak Memberikan Pendapat

TW : Tidak Wajar

OPINI LAPORAN KEUANGAN LKPD – HASIL AUDIT BPK



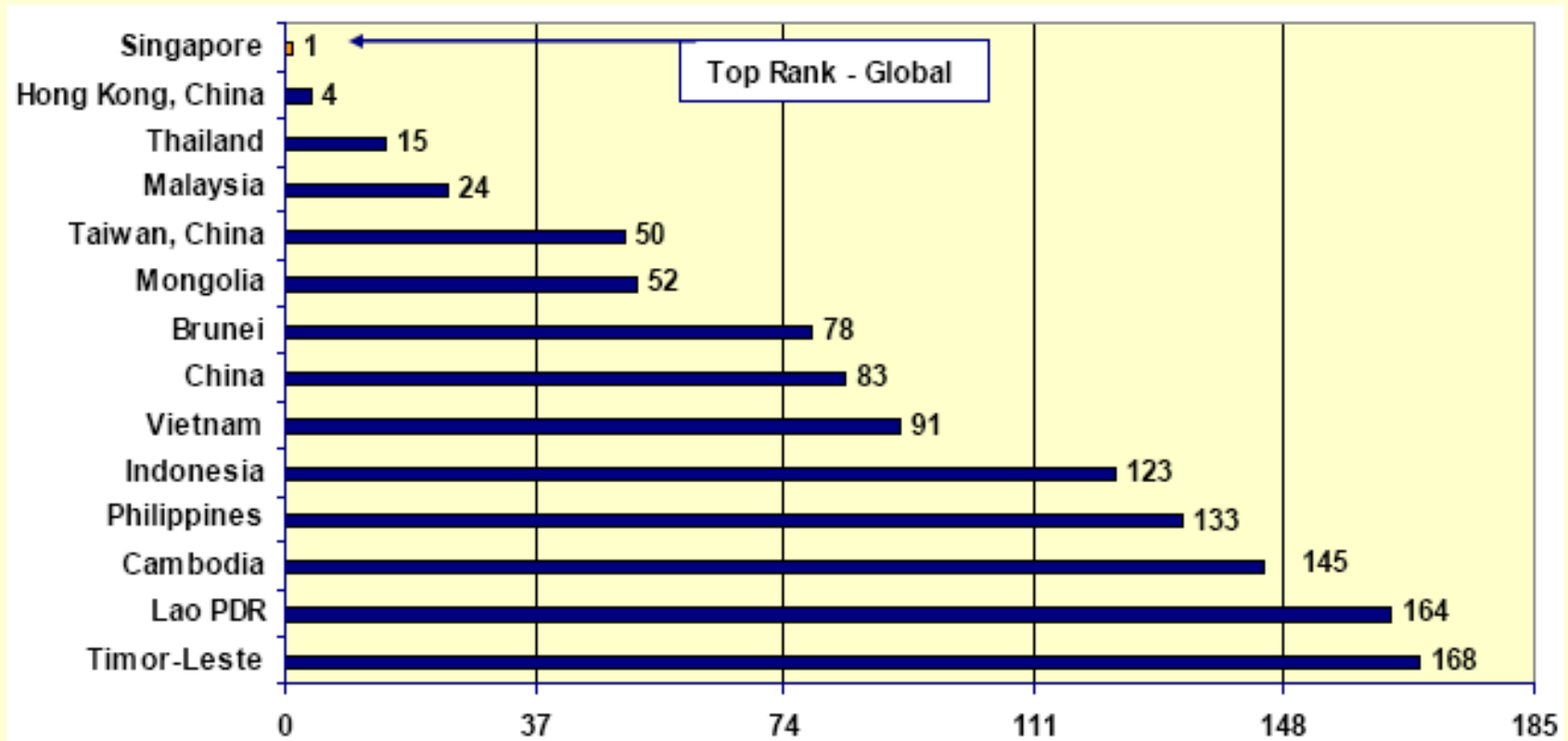
Keterangan :

- WTP : Wajar Tanpa Pengecualian
- WDP : Wajar Dengan Pengecualian
- TMP : Tidak Memberikan Pendapat
- TW : Tidak Wajar

OUTPUT-OUTCOME (2)

- ❑ Sistem kelembagaan dan ketatalaksanaan, efisiensi, dsb.
 - ✓ Terdapat kemajuan dalam beberapa aspek namun juga terjadi penurunan dalam berbagai aspek yang lain. Iklim bisnis yang masih buruk, pemekaran kelembagaan, (PP 41/2007 proliferasi). Jumlah kab/kota terakhir 496. Di pusat UU kementerian negara.

RANKING KEMUDAHAN UNTUK MENJALANKAN USAHA



IKLIM BISNIS DI INDONESIA

<i>Ease of...</i>	2007 rank	2006 rank	2005 rank
<i>Starting a Business</i>	167	161	161
<i>Dealing with Licenses</i>	179	131	129
<i>Employing Workers</i>	160	140	141
<i>Registering Property</i>	101	120	118
<i>Getting Credit</i>	116	83	76
<i>Protecting Investors</i>	49	60	58
<i>Paying Taxes</i>	111	133	129
<i>Trading Across Borders</i>	39	60	55
<i>Enforcing Contracts</i>	140	145	144
<i>Closing a Business</i>	139	136	126

Sumber: *International Financial Corporation (IFC), "Doing Business 2005-2008"*

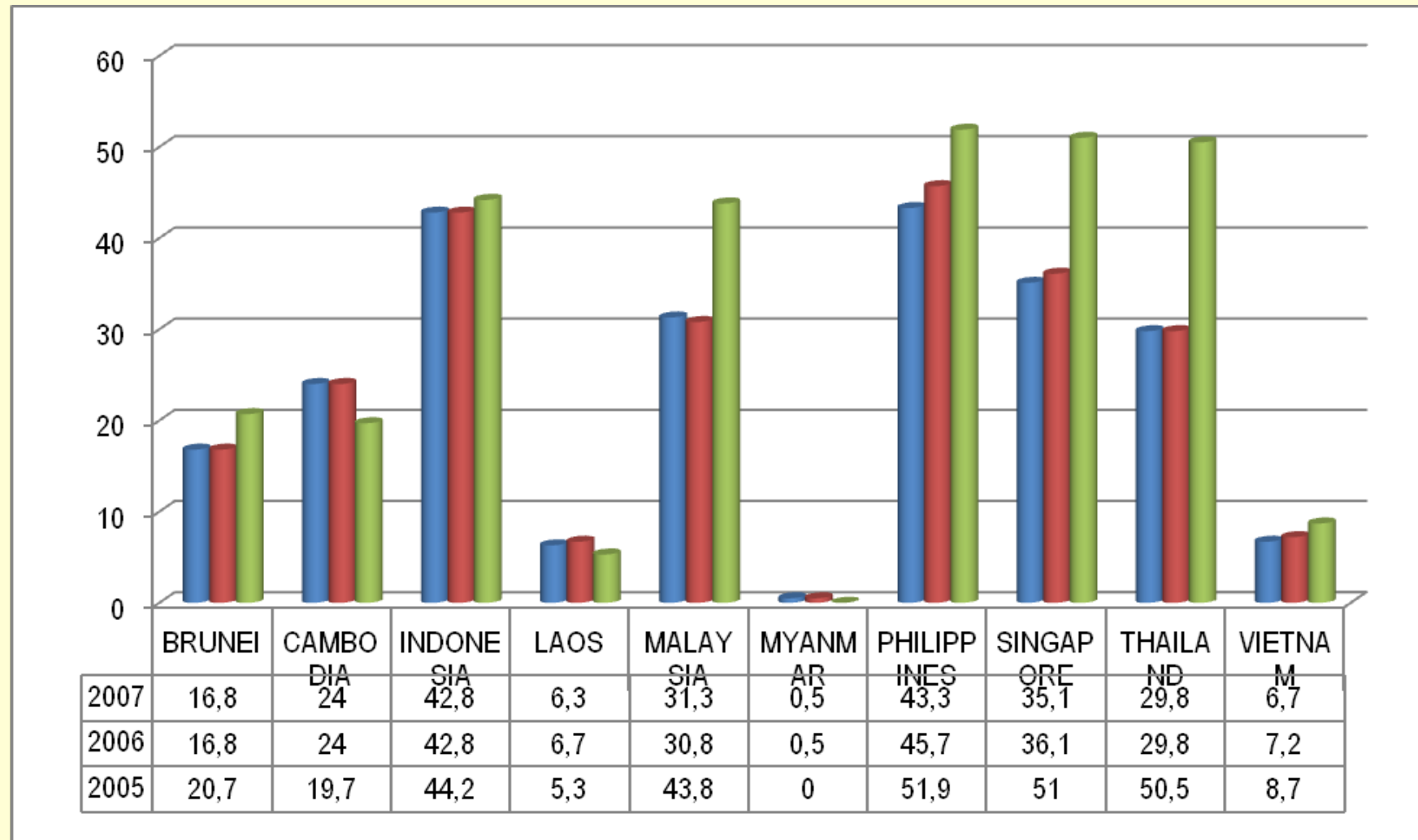
OUTPUT-OUTCOME (3)

- ❑ Penghapusan diskriminasi
 - ✓ Ada Kemajuan dalam penghapusan diskriminasi baik dalam level kebijakan (UU no 12/2006 tentang kewarganegaraan ganda → anak hasil perkawinan campuran) maupun dalam praktek dan kehidupan (Kepres 6/2000 tentang agama, kepercayaan dan adat istiadat cina → pengakuan eksistensi agama konghucu dan hari besar mereka menjadi hari libur nasional). Misalnya masalah kuota 30% perempuan dalam parlemen (UU no 10/2008 tentang Pemilu).

OUTPUT-OUTCOME (4)

- ❑ Partisipasi masyarakat dalam proses kebijakan meningkat.
 - ✓ Misalnya musrenbang, forum komunikasi, forum warga, dan jumlah NGO yang meningkat. Makin banyaknya UU yg inisiatif DPR dan pembentukan komisi-komisi negara.

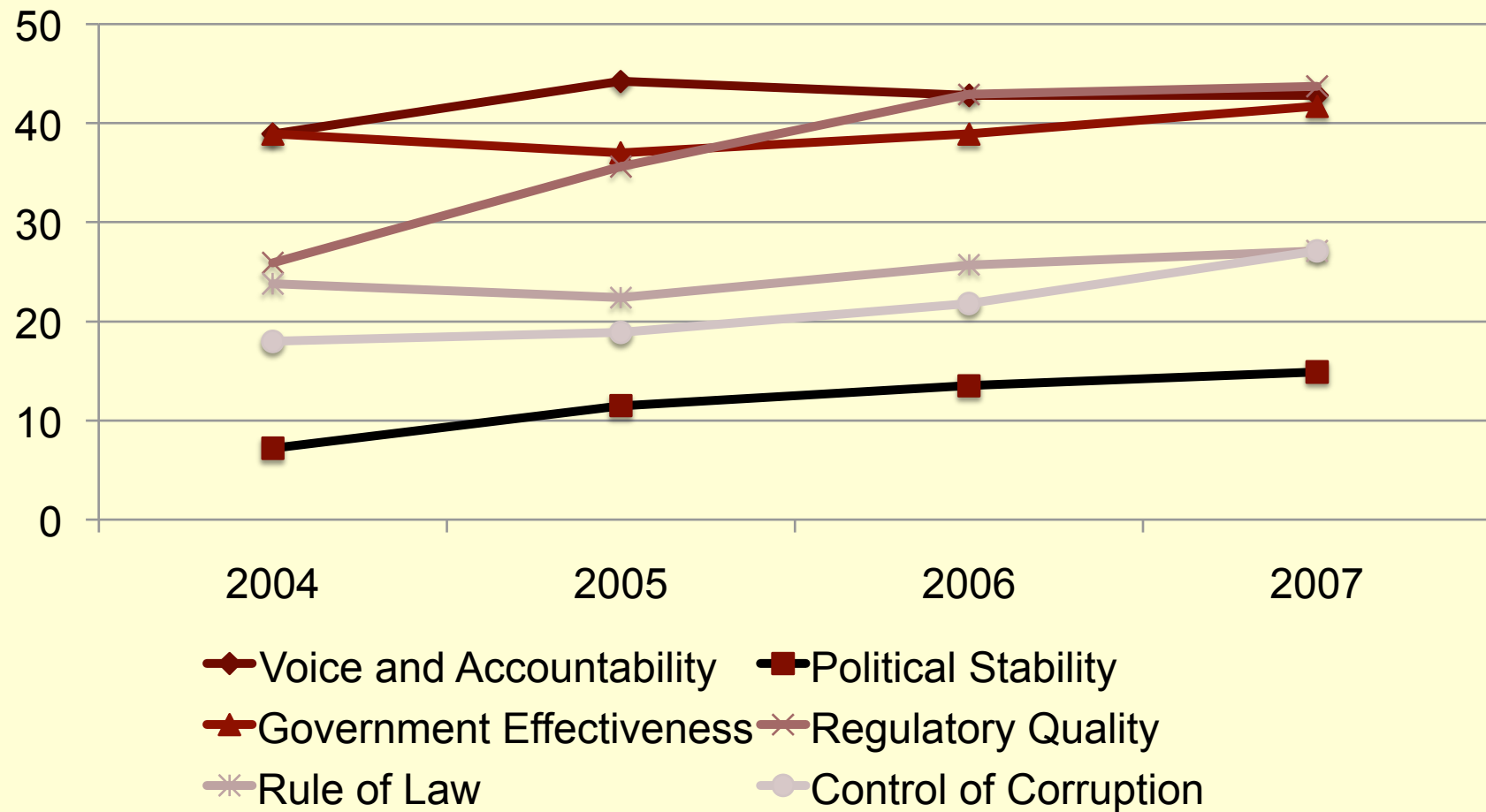
VOICE AND ACCOUNTABILITY



OUTPUT-OUTCOME (5)

- ❑ Konsistensi peraturan antara pusat dan daerah → masih banyak terjadi. Mis: UU 17/2003 dan Permendagri, Perda. 7000 lebih Perda tentang retribusi daerah bermasalah. 300 perda bermasalah mengenai investasi. Tempo 25 juli 2006. Permendagri berubah-ubah istilah
- ❑ Rendahnya harmonisasi dan sinkronisasi peraturan perundangan. Ada banyak departemen membuat peraturan yg sama dan membebani daerah. Overlap. Misal: pp no 39/2006 (dirancang bappenas) ttg monev dg pp no 6/2008 tentang evaluasi kinerja daerah & SK LAN 239/2003 tentang perbaikan penyusunan pelaporan Lakip & pp 60/2008 tentang sistem pengendalian intern pemerintah

PERKEMBANGAN INDEKS GOVERNANCE 2004-2007



PERBAIKAN KINERJA BIROKRASI (1)

- ❑ Pelayanan Publik Terpadu Satu Pintu (Sragen, Sidoarjo, Solo, Jembrana, Kota Bandung, Takalar, Banjarbaru)
- ❑ Tunjangan Kinerja Daerah (Gorontalo, Riau, Solok, NAD, Kota Jogjakarta, Jembrana)
- ❑ Sistem rekrutmen pejabat daerah yang terbuka (DIY, NAD, Jembrana) (data survey)
- ❑ Pembentukan Komisi Transparansi dan Partisipasi (Lebak, Kota Gorontalo) (data survey)
- ❑ Penerapan Pakta Integritas bagi pejabat publik (Solok, Kota Jogjakarta)
- ❑ Penerapan Pakta Integritas dalam pengadaan barang dan jasa (Banjarmasin, Jawa Timur)

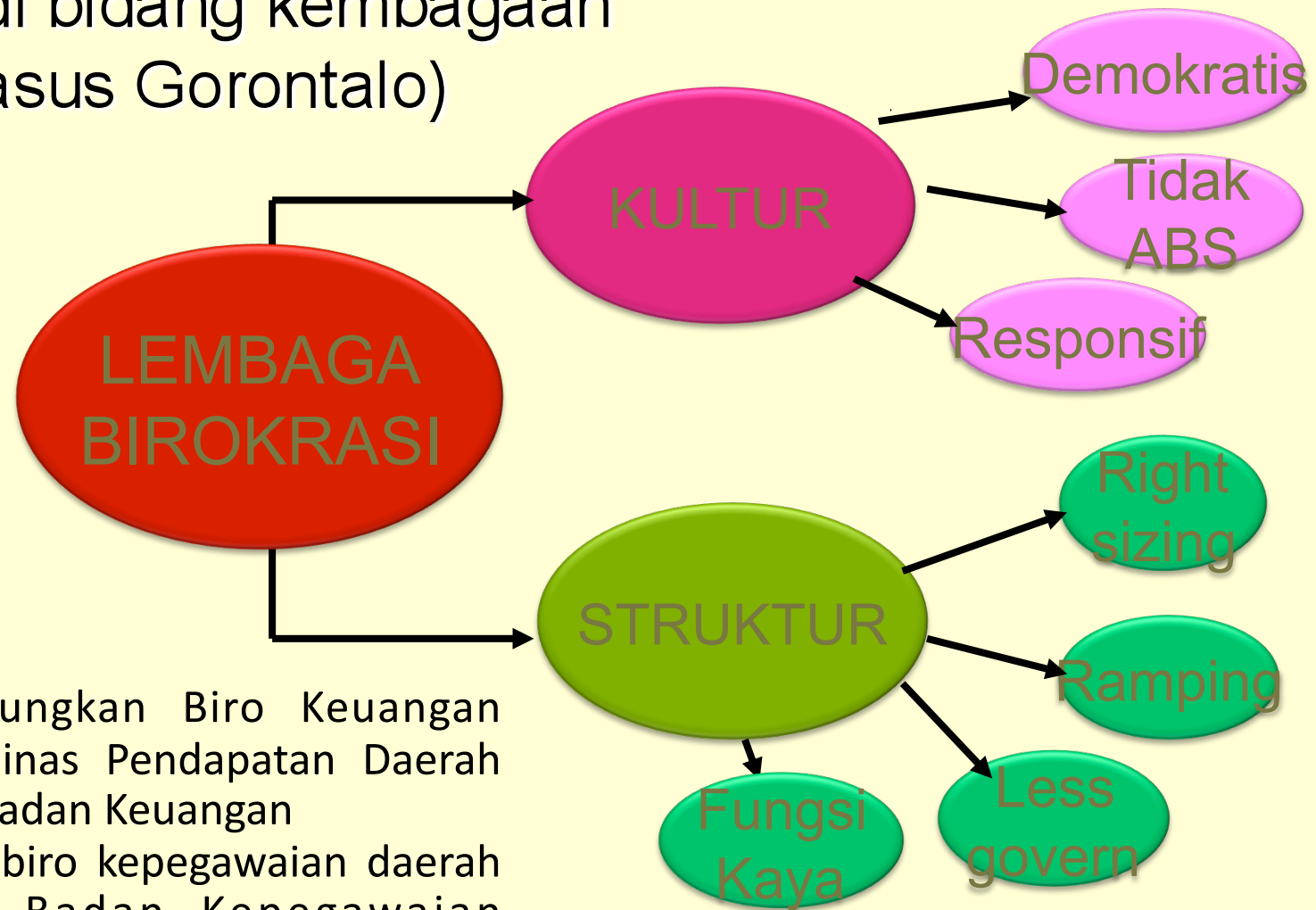
PERBAIKAN KINERJA BIROKRASI (2)

- ❑ Kontrak Pelayanan Publik (Blitar, Yogyakarta)
- ❑ Pembentukan *Assessment Centre* untuk pegawai (DIY)
- ❑ Pembentukan Layanan Pengadaan Secara Elektronik (Kota Surabaya, Kota Jogjakarta, DIY, Propinsi Jawa Barat, Propinsi Riau, Pekanbaru, Propinsi Jawa Timur)
- ❑ Penyederhaaan struktur organisasi (NAD, Jembrana, Propinsi DIY, Propinsi Gorontalo)
- ❑ Pembentukan forum partisipasi masyarakat (NTB, Kota Jogjakarta, Kota Blitar)
- ❑ Pembebasan biaya pendidikan dasar sampai menengah (Jembrana, Kutai Kertanegara, Riau)
- ❑ Pembebasan biaya kesehatan (Jembrana, Kutai Kertanegara, Riau, Kota Jogjakarta)

PERBAIKAN KINERJA BIROKRASI (3)

- ❑ Pembentukan Lembaga Ombudsman Daerah dan swasta (DIY, Kabupaten Asahan)
- ❑ Pembentukan Komisi Pelayanan Publik di Jawa Timur
- ❑ Pembentukan forum komunikasi pejabat-rakyat (Kota Jogjakarta, Kabupaten Kebumen, Propinsi Gorontalo, Jembrana)
- ❑ Penerapan IT melalui *cyber government* (Jembrana, Kebumen, Sragen, Takalar)
- ❑ Pembentukan *governance bodies* di bidang pendidikan (NAD, Propinsi DIY)
- ❑ Penerapan transparansi anggaran melalui publikasi APBD (Kota Jogjakarta)
- ❑ Kemitraan pemda-swasta dalam investasi daerah (Purbalingga, Wonosobo, Propinsi DIY)
- ❑ Kerjasama Regional (Kartamantul [Yogyakarta], Pawonsari [Pacitan dan sekitarnya], Gerbangkertasusila [Gresik dan sekitarnya], Akses [Bulukumba dan sekitarnya])

Inovasi di bidang kembagaan (Kasus Gorontalo)



- Menggabungkan Biro Keuangan dengan Dinas Pendapatan Daerah menjadi Badan Keuangan
- Merubah biro kepegawaian daerah menjadi Badan Kepegawaian Daerah / Diklat Daerah
- Pembentukan Badan Pelaksana Kesehatan Mandiri (BAPELKESMAN).

Inovasi Budaya Kerja

- Merubah mindset aparatur dari pola pikir lama kepada pola pikir entrepreneur
- Membangun 5 (lima) nilai budaya kerja
- Mengimplementasikan merit system melalui pemberian insentif TKD

Perubahan Mindset melalui sejumlah workshop



Sistim Insentif melalui performance pays (TKD)

KENDALA MERIT SYSTEM DAN PROFESIONALISME

1. Politisasi birokrasi
2. Etnosentrisme daerah
3. Hubungan kekerabatan (sistem famili)
4. Primordialisme dalam jabatan birokrasi pemerintah
5. Belum adanya standar kompetensi jabatan publik
6. Sistem rekrutmen tertutup
7. Buruknya perencanaan dan pengembangan karir pegawai
8. Sistem penggajian
9. Rendahnya etos kerja pegawai

RENCANA PENGEMBANGAN APARATUR DI INDONESIA 2009-2014

- ❑ Mempercepat terwujudnya *database* kepegawaian nasional yang akurat dan *real time* yang dapat menjadi dasar dalam perencanaan dan pengembangan aparatur negara
- ❑ Memberdayakan BKN sebagai pusat manajemen aparatur negara
- ❑ Mewujudkan standardisasi kompetensi jabatan
- ❑ Mengembangkan sistem rekrutmen yang terbuka dan kompetitif

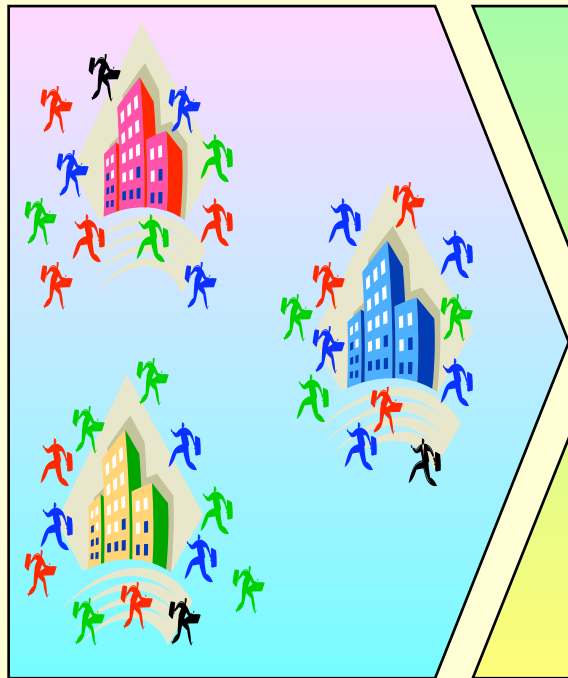
STRATEGI POKOK REFORMASI BIROKRASI

- ❑ Mengembangkan sistem remunerasi nasional berbasis pada bobot kompetensi dan resiko jabatan
- ❑ Mendorong mobilitas personnel lintas K/L dan susunan pemerintahan
- ❑ Mengembangkan sistem manajemen kepegawaian berbasis jabatan
- ❑ Mewujudkan konsep *senior civil service*.

Inovasi Bidang Kepegawaian

SAAT INI

Penempatan SDM berdasarkan informasi yang terbatas



DAMPAK

Penempatan karyawan kurang optimal, inefisiensi; potensi SDM terhambat.

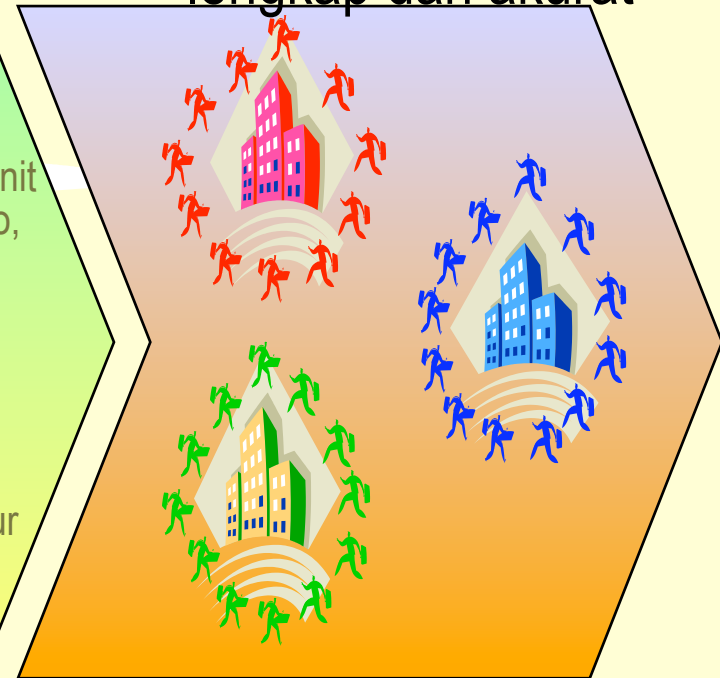
APA YANG DILAKUKAN

1. Penyusunan blue print pengembangan SDM:
 - Kajian Kompetensi Inti Unit Kerja (Dinas, Badan, Biro, Kantor)
 - Perumusan kompetensi umum SDM Aparatur
2. Profiling SDM Aparatur
3. Rekomendasi mekanisme penempatan SDM Aparatur



KEMUDIAN

Penempatan SDM berdasarkan informasi yang lengkap dan akurat



DAMPAK

Penempatan karyawan lebih optimal sehingga dapat segera ditindaklanjuti program pembinaan SDM yang tepat

Budaya Kinerja

- Persepsi tentang nilai dan lingkungan yang melahirkan makna dan pandangan hidup yang mempengaruhi sikap dan tingkah-laku (Buku PPMKIP, LAN, 2008:58)

Falsafah Pandangan hidup



Membudaya dlm kelompok /
organisasi



Tercermin dalam perilaku kerja

Sumber Inspirasi Budaya Kinerja

Agama

- Semua agama mengajarkan disiplin & kerja keras (“Protestant ethic”, “Jihad”, “dharma”)
- Mengapa “credo” dari agama tidak membekas?

Local wisdom

- Tiap bangsa punya nilai (“jisei” di Jepang, “pengabdian” di Indonesia, “work hard play hard” di Amerika, “cho” di Cina)
- Apa yg harus dibudayakan di Indonesia?

Kepe-mimpin-an

- Budaya kinerja memerlukan pemimpin organisasi yang baik
- Teladan sangat penting dalam masyarakat yang masih paternalistik

Peng-awasan

- Sistem pengawasan formal vs. material
- Penilaian kinerja bukan terbatas pada kelompok dan organisasi, tetapi juga individual.

Strategi Peningkatan Budaya Kinerja



Kontrak kinerja; setiap pegawai harus memiliki kontrak kinerja yang dipertanggungjawabkan



IKU berbasis kegiatan; Activity & exact based, bukan sekadar project & proxy based



Penilaian individual; penilaian kinerja bukan sekadar hasil akhir (SPM, IPM) tetapi juga kinerja individual

MATRIKS BUKU I RPJMN PENGEMBANGAN SDM

PRIORITAS: Mewujudkan Pemerintahan yang Melayani, Efektif, Bersih, Efisien, dan Akuntabel

No.	Fokus dan Kegiatan Prioritas	Indikator	Sasaran		Instansi Pelaksana	Program	Alokasi Base Line Perkegiatan (dalam rupiah)				
			2010	2014			2010	2011	2012	2013	2014
1.	Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel	<ul style="list-style-type: none"> • Indeks Persepsi Korupsi • Opini BPK atas LKPP dan LKPD • Skor LAKIP 	3,1 TDP: 35% WDP: 50% WTP: 15%	7,4 TDP: 0% WDP: 30% WTP: 70%	Kemeneg PAN (sebagai koordinator fokus prioritas)						
a.	Penyusunan kerangka kebijakan pengawasan dan akuntabilitas	Jumlah UU, dan PP	UU : 0 PP : 0	2 UU 8 PP	Kemeneg PAN	Program Pendayagunaan Aparatur Negara	Rp... ?	Rp....?	Rp....?	Rp....?	Rp....?
b.	Penyusunan kebijakan tentang penerapan TIK dalam unit pelayanan publik	Jumlah kebijakan	0	1 pedoman 1 kode etik	BPKP	Program Pengawasan Keuangan dan Pembangunan	Rp....?	Rp....?	Rp....?	Rp....?	Rp....?
c.	Penguatan kebijakan tentang pengaduan masyarakat	Jumlah kebijakan	0 PP	1 PP	Kemeneg PAN	Program Pendayagunaan Aparatur Negara	Rp....?	Rp....?	Rp....?	Rp....?	Rp....?
d.	Dst...										

Catatan: Hanya sebagai contoh, dan tidak berpretensi sebagai contoh dengan data yang benar

TERIMA KASIH
THANK YOU