



**KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA  
PERATURAN KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA**

**NOMOR 9 TAHUN 2019**

**TENTANG**

**TATA CARA PENILAIAN MANDIRI SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN  
APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**KETUA KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA,**

**Menimbang** : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 17 ayat (2) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara, perlu menetapkan Peraturan Komisi Aparatur Sipil Negara tentang Tata Cara Penilaian Mandiri Sistem Merit dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Instansi Pemerintah;

**Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5494);  
2. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1252);

**MEMUTUSKAN:**

**Menetapkan** : **TATA CARA PENILAIAN MANDIRI PENERAPAN SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH.**

## BAB I KETENTUAN UMUM

### Pasal 1

Dalam Peraturan Komisi ini yang dimaksud dengan:

1. Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.
2. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
3. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.
4. Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.
5. Sistem Merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.
6. *Road Map* Penerapan Sistem Merit adalah bentuk operasionalisasi penerapan Sistem Merit yang disusun dan dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan merupakan rencana rinci pelaksanaan penerapan Sistem Merit dari satu tahapan ke tahapan selanjutnya selama 5 (lima) tahun dengan sasaran per tahun yang jelas.

7. Rencana Aksi adalah langkah-langkah dan tahapan detail kegiatan yang dilakukan untuk menindaklanjuti rekomendasi hasil penilaian mandiri di lingkungan Instansi Pemerintah.
8. Indeks Sistem Merit adalah ukuran yang digunakan sebagai standar penilaian penerapan Sistem Merit pada Instansi Pemerintah.
9. Penilaian Mandiri Sistem Merit adalah penilaian yang dilakukan secara mandiri guna mengetahui capaian penerapan Sistem Merit pada instansi pemerintah.
10. Tim Penilai adalah tim yang melaksanakan Penilaian Mandiri Sistem Merit.
11. Penetapan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut dengan Formasi adalah jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi negara/Instansi Pemerintah untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu.
12. Jabatan Pimpinan Tinggi yang selanjutnya disingkat JPT adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah.
13. Pejabat Pimpinan Tinggi yang selanjutnya disingkat PPT adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi.
14. Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang mempunyai fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publikserta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
15. Pejabat Administrasi adalah pegawai ASN yang menduduki jabatan administrasi.
16. Pejabat Administrator adalah pejabat administrasi yang bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

17. Pejabat Pengawas adalah pejabat administrasi yang bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana.
18. Jabatan Fungsional yang selanjutnya disingkat JF adalah sekelompok Jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.
19. Pejabat Fungsional adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Fungsional pada instansi pemerintah.
20. Pejabat Pembina Kepegawaian yang selanjutnya disingkat PPK adalah pejabat yang mempunyai kewenangan menetapkan pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian Pegawai ASN dan pembinaan manajemen ASN di instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
21. Pejabat yang Berwenang yang selanjutnya disingkat PyB adalah pejabat yang mempunyai kewenangan melaksanakan proses pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian pegawai ASN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
22. Komisi Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat KASN adalah lembaga nonstruktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik.
23. Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya disingkat LAN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melakukan pengkajian, pendidikan, dan pelatihan ASN sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
24. Badan Kepegawaian Negara yang selanjutnya disingkat BKN adalah lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melakukan pembinaan dan menyelenggarakan Manajemen ASN secara nasional sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

25. Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah.
26. Instansi Pusat adalah kementerian, lembaga pemerintah nonkementerian, kesekretariatan lembaga negara, dan kesekretariatan lembaga nonstruktural.
27. Instansi Daerah adalah perangkat daerah provinsi dan perangkat daerah kabupaten/kota yang meliputi sekretariat daerah, sekretariat dewan perwakilan rakyat daerah, dinas daerah, dan lembaga teknis daerah.
28. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara.

#### Pasal 2

Penilaian Mandiri Sistem Merit dalam Manajemen ASN bertujuan:

- a. menjamin terwujudnya Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah;
- b. mendorong terwujudnya ASN yang profesional, berintegritas, sejahtera, dan berperan sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia; dan
- c. mendukung penyelenggaraan pemerintahan negara yang efektif, efisien, terbuka, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas bagi masyarakat.

#### Pasal 3

Penilaian Mandiri Sistem Merit dalam Manajemen ASN dilakukan terhadap Instansi Pusat dan Instansi Daerah dalam praktik penyelenggaraan manajemen ASN.

### BAB II

#### TATA CARA PENILAIAN MANDIRI PENERAPAN SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN ASN

Bagian Kesatu  
Pelaksanaan Penilaian

Pasal 4

- (1) Pelaksanaan Penilaian Mandiri Sistem Merit dilakukan terhadap kelengkapan dan kualitas penyelenggaraan Manajemen ASN.
- (2) Penilaian Mandiri dilakukan oleh Tim Penilai.
- (3) Tim Penilai sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan oleh PPK.
- (4) Tim Penilai sebagaimana dimaksud pada ayat (3) terdiri atas unsur:
  - a. kepegawaian;
  - b. perencanaan;
  - c. pengembangan organisasi;
  - d. pengawasan internal; dan
  - e. unsur lainnya yang terkait dengan aspek Sistem Merit.
- (5) Tim Penilai sebagaimana dimaksud pada ayat (4) memiliki tugas:
  - a. mengoordinasikan penyusunan *Road Map* Penerapan Sistem Merit;
  - b. membahas perkembangan *Road Map* Penerapan Sistem Merit pada setiap aspek Sistem Merit;
  - c. melakukan penilaian mandiri penerapan Sistem Merit di lingkungan Instansi Pemerintah;
  - d. menyiapkan dokumen disertai bukti terkait dengan hasil Penilaian Mandiri Sistem Merit; dan
  - e. melaporkan hasil Penilaian Mandiri Sistem Merit kepada KASN.

Pasal 5

KASN sebagai lembaga yang berfungsi mengawasi penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN memiliki tugas:

- a. melakukan verifikasi hasil Penilaian Mandiri Sistem Merit yang disampaikan oleh Instansi Pemerintah;
- b. memeriksa bukti yang diserahkan oleh Instansi Pemerintah;
- c. meminta klarifikasi kepada Instansi Pemerintah apabila diperlukan; dan
- d. menyiapkan laporan hasil verifikasi yang dituangkan dalam berita acara setelah ditandatangani oleh Ketua KASN untuk disampaikan kepada Tim Penilai.

Bagian Kedua  
Aspek Penilaian

Pasal 6

Penilaian Mandiri Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah dilakukan berdasarkan aspek sebagai berikut:

- a. ketersediaan perencanaan kebutuhan pegawai untuk jangka menengah 5 (lima) tahun yang disusun berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja serta diperinci menurut jumlah, jabatan, pangkat, kualifikasi dengan mempertimbangkan pegawai yang ada dan yang akan pensiun;
- b. pelaksanaan pengadaan pegawai yang transparan dan kompetitif dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai, baik yang berasal dari calon PNS, PNS dari instansi lain, dan PPPK;
- c. pengembangan karier meliputi penetapan standar kompetensi jabatan, pemetaan kompetensi, pembangunan *talent pool* dan rencana suksesi, serta peningkatan kompetensi dalam upaya mengatasi kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja;
- d. pelaksanaan promosi, mutasi dan rotasi secara objektif dan transparan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja dengan mempertimbangkan pola karier dan rencana suksesi;

- e. manajemen kinerja melalui penetapan target kinerja yang terukur, evaluasi kinerja secara berkala dengan menggunakan metode yang objektif, identifikasi kesenjangan kinerja dan penyusunan strategi untuk mengatasinya serta penggunaan hasil penilaian kinerja dalam membuat keputusan terkait promosi, mutasi dan demosi, serta pendidikan dan pelatihan;
- f. penggajian dan penghargaan yang didasarkan hasil penilaian kinerja serta penegakan disiplin dan kepatuhan pegawai terhadap kode etik dan kode perilaku pegawai ASN;
- g. perlindungan dan pelayanan kepada pegawai dalam melaksanakan tugas; dan
- h. ketersediaan sistem informasi yang mendukung pelaksanaan Sistem Merit dalam Manajemen ASN.

#### Pasal 7

Aspek perencanaan kebutuhan pegawai dinilai berdasarkan indikator sebagai berikut:

- a. ketersediaan peta jabatan dan rencana kebutuhan pegawai untuk jangka menengah 5 (lima) tahun yang disusun menurut jumlah, jabatan, pangkat, kualifikasi, kompetensi dan unit kerja sesuai dengan rencana strategis organisasi dan ditetapkan PPK;
- b. ketersediaan *database* pegawai yang disusun menurut jumlah, jabatan, pangkat, kualifikasi, kompetensi dan unit kerja;
- c. ketersediaan *database* pegawai yang akan memasuki masa pensiun dalam 5 (lima) tahun yang disusun menurut jumlah, jabatan, pangkat dan unit kerja; dan
- d. ketersediaan rencana pemenuhan kebutuhan pegawai untuk jangka menengah 5 (lima) tahun, baik yang berasal dari calon PNS, PNS instansi lainnya, PPPK ataupun anggota TNI dan Polri untuk instansi tertentu.



#### Pasal 8

Aspek pelaksanaan pengadaan pegawai dinilai berdasarkan indikator sebagai berikut:

- a. ketersediaan rencana pengadaan pegawai untuk tahun berjalan yang dirinci menurut jumlah, jabatan, pangkat, kualifikasi, kompetensi, dan unit kerja, baik yang berasal dari calon PNS, PNS dari instansi lain atau daerah lain, PPPK, atau anggota Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia untuk instansi tertentu;
- b. ketersediaan kebijakan internal instansi terkait pelaksanaan pengadaan pegawai secara terbuka, kompetitif, transparan, dan tidak diskriminatif;
- c. pelaksanaan penerimaan calon PNS, PPPK, atau PNS dari instansi lain dilakukan secara terbuka;
- d. pelaksanaan pelatihan prajabatan/pelatihan dasar bagi calon PNS; dan
- e. persentase pegawai yang baru diangkat menjadi PNS yang penempatan pertamanya sesuai jabatan yang dilamar.

#### Pasal 9

Aspek pengembangan karier dinilai berdasarkan indikator sebagai berikut:

- a. penetapan nomenklatur jabatan dan standar kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural untuk setiap jabatan dengan keputusan PPK;
- b. pemetaan talenta dan ketersediaan profil pegawai melalui pemetaan talenta, kompetensi, bakat, dan minat yang dilakukan oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat;
- c. pembangunan *talent pool* dan rencana suksesi;
- d. ketersediaan informasi tentang kesenjangan kualifikasi dan kompetensi dengan membandingkan antara profil pegawai dan standar kompetensi jabatan;
- e. ketersediaan informasi tentang kesenjangan kinerja

- dengan membandingkan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja sebenarnya;
- f. ketersediaan strategi dan program peningkatan kompetensi yang disusun berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja;
  - g. pelaksanaan program peningkatan kompetensi melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, praktik kerja, pertukaran pegawai, *coaching*, *counselling*, dan *mentoring*.

#### Pasal 10

Aspek promosi, mutasi, dan rotasi dinilai berdasarkan indikator sebagai berikut:

- a. ketersediaan kebijakan internal instansi tentang pola karier;
- b. ketersediaan kebijakan internal tentang pengisian JPT secara terbuka serta promosi dan mutasi dengan mengacu pada *talent pool* dan rencana suksesi;
- c. pelaksanaan pengisian JPT, Jabatan Administrasi dan Jabatan Pengawas secara terbuka dan kompetitif.

#### Pasal 11

Aspek manajemen kinerja dinilai berdasarkan indikator sebagai berikut:

- a. ketersediaan kontrak kinerja yang terukur dan diturunkan dari rencana strategis organisasi;
- b. penerapan metode penilaian kinerja yang objektif dan terukur;
- c. penilaian kinerja secara berkala yang disertai dengan dialog kinerja untuk memastikan tercapainya kontrak kinerja;
- d. ketersediaan informasi tentang analisis permasalahan kinerja dan penyusunan strategi penyelesaiannya untuk mewujudkan tujuan organisasi; dan
- e. penggunaan hasil penilaian kinerja sebagai dasar bagi penentuan keputusan manajemen terkait pembinaan dan pengembangan karier.

#### Pasal 12

Aspek penggajian, penghargaan, dan penegakan disiplin dinilai berdasarkan indikator sebagai berikut:

- a. kebijakan internal Instansi Pemerintah tentang pembayaran tunjangan kinerja berdasarkan hasil penilaian kinerja;
- b. ketersediaan kebijakan internal Instansi Pemerintah tentang pemberian penghargaan terhadap pegawai berprestasi luar biasa;
- c. ketersediaan kebijakan internal Instansi Pemerintah tentang penegakan disiplin, kode etik dan kode perilaku pegawai di lingkungan instansinya; dan
- d. pengelolaan data terkait pelanggaran disiplin, pelanggaran kode etik dan kode perilaku yang dilakukan pegawai.

#### Pasal 13

Aspek perlindungan dan pelayanan dinilai berdasarkan indikator sebagai berikut:

- a. kebijakan dan pelaksanaan perlindungan pegawai diluar dari jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, program pensiun, yang diselenggarakan secara nasional; dan
- b. penyediaan fasilitas yang memberi kemudahan bagi pegawai yang membutuhkan pelayanan administrasi.

#### Pasal 14

Aspek ketersediaan sistem informasi dinilai berdasarkan indikator sebagai berikut:

- a. pembangunan sistem informasi kepegawaian yang berbasis teknologi informasi yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja, penegakan disiplin dan pembinaan pegawai;
- b. penerapan *e-performance* yang terintegrasi dengan Sistem Informasi Kepegawaian;

- c. penggunaan *e-office* yang memudahkan pelayanan administrasi kepegawaian; dan
- d. pembangunan dan penggunaan *asesment center* dalam pemetaan kompetensi dan pengisian jabatan berbasis teknologi informasi.

### Bagian Ketiga

#### Tahapan Pelaksanaan Penilaian

##### Pasal 15

Tahapan pelaksanaan penilaian mandiri sebagai berikut:

- a. persiapan;
- b. pelaksanaan Penilaian Mandiri Sistem Merit;
- c. penyampaian hasil Penilaian Mandiri Sistem Merit;
- d. verifikasi oleh KASN;
- e. penetapan tingkat penerapan Sistem Merit; dan
- f. penyampaian keputusan KASN.

##### Pasal 16

Persiapan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 huruf a meliputi:

- a. Pembentukan Tim Penilai oleh PPK; dan
- b. Penyusunan rencana pelaksanaan Penilaian Mandiri Sistem Merit.

##### Pasal 17

Pelaksanaan Penilaian Mandiri Sistem Merit sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 huruf b meliputi:

- a. penilaian kondisi yang ada untuk masing-masing aspek dan indikator sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Komisi ini;
- b. pengumpulan bukti faktual yang relevan dan terkini;
- c. penetapan skor untuk setiap sub aspek sesuai dengan tingkat pemenuhannya terhadap kondisi ideal dengan

- menggunakan formulir sebagaimana tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Komisi ini;
- d. penetapan nilai untuk masing-masing aspek dengan menggunakan bobot yang sudah ditetapkan dan nilai total dengan menggunakan formulir sebagaimana tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Komisi ini;
  - e. penetapan usulan tingkat penerapan Sistem Merit berdasarkan nilai untuk keseluruhan aspek;
  - f. penyiapan laporan yang menjelaskan proses dan hasil Penilaian Mandiri Sistem Merit; dan
  - g. Penyampaian hasil Penilaian Mandiri Sistem Merit kepada PPK oleh Ketua Tim Penilai.

#### Pasal 18

Hasil Penilaian Mandiri Sistem Merit sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 huruf g disampaikan oleh PPK kepada Ketua KASN secara elektronik dan dilengkapi dengan dokumen pendukung yang sesuai dengan hasil penilaian mandiri.

#### Pasal 19

Verifikasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 huruf d meliputi:

- a. Pelaksanaan verifikasi terhadap hasil penilaian mandiri yang diserahkan Instansi Pemerintah oleh tim verifikasi Sistem Merit KASN yang dibentuk oleh Ketua KASN dengan menggunakan formulir pada Lampiran III Peraturan ini;
- b. Pemeriksaan bukti yang diserahkan untuk memastikan keaslian semua bukti yang berbentuk dokumen;
- c. Permintaan klarifikasi kepada Instansi Pemerintah apabila diperlukan dilakukan dengan cara:
  - 1. Melakukan tanya jawab langsung dengan pejabat yang bertanggungjawab melaksanakan Manajemen ASN;

2. Melakukan tanya jawab langsung dengan pegawai yang terkait di instansi yang dinilai.
- d. penyiapan laporan hasil verifikasi yang dituangkan dalam berita acara untuk disampaikan kepada Pimpinan KASN.

#### Pasal 20

Penetapan tingkat penerapan Sistem Merit sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 huruf e meliputi:

- a. penilaian akhir oleh Pimpinan KASN terhadap tingkat penerapan Sistem Merit di instansi yang dinilai berdasarkan laporan tim verifikasi;
- b. permintaan klarifikasi kepada tim verifikasi, apabila diperlukan; dan
- c. penetapan keputusan tentang tingkat penerapan Sistem Merit di instansi yang dinilai serta rekomendasi KASN terhadap aspek yang masih perlu diperbaiki berdasarkan Lampiran IV Peraturan ini.

#### Pasal 21

Keputusan KASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 20 huruf c disampaikan kepada Menteri dan Instansi Pemerintah yang dinilai.

### Bagian Keempat Metode Penilaian

#### Pasal 22

- (1) Penilaian Mandiri dan verifikasi hasil Penilaian Mandiri dilakukan terhadap kelengkapan dan kualitas setiap aspek sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6.
- (2) Aspek sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai bobot sebagai berikut:
  - a. perencanaan kebutuhan sebesar 10%;
  - b. pengadaan sebesar 10%;
  - c. pengembangan karier sebesar 30%;

- d. promosi dan mutasi sebesar 10%;
  - e. manajemen kinerja sebesar 20%;
  - f. penggajian, penghargaan dan disiplin sebesar 10%;
  - g. perlindungan dan pelayanan sebesar 4%; dan
  - h. sistem informasi sebesar 6%.
- (3) Penilaian terhadap setiap indikator dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif berdasarkan deskripsi sebagai berikut:
- a. sangat baik dengan skor 4 apabila semua elemen yang diukur lengkap dan memenuhi ketentuan;
  - b. baik dengan skor 3 apabila semua elemen yang diukur cukup lengkap namun ada elemen yang belum memenuhi ketentuan;
  - c. kurang dengan skor 2 apabila elemen yang diukur kurang lengkap; dan
  - d. buruk dengan skor 1 apabila hampir semua elemen yang diukur belum tersedia.
- (4) Uraian Penilaian Mandiri Sistem Merit tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Komisi ini.

### BAB III

#### HASIL PENILAIAN PENERAPAN SISTEM MERIT

##### Pasal 23

- (1) Hasil penilaian penerapan sistem merit menjadi dasar penetapan tingkat penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah yang meliputi:
- a. kategori;
  - b. nilai;
  - c. indeks; dan
  - d. sebutan.
- (2) Tingkat penerapan Sistem Merit sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan sebagai berikut:

- a. kategori IV, nilai 325-400, dengan indeks 0,81 – 1, sebutan sangat baik;
  - b. kategori III, nilai 250-324, dengan indeks 0,81 – 1, dengan indeks 0,61 – 0,8, sebutan baik;
  - c. kategori II, nilai 175-249, dengan indeks 0,41 – 0,6, sebutan kurang; dan
  - d. kategori I, nilai 100-174, dengan indeks 0,2 – 0,4, sebutan buruk.
- (3) KASN menetapkan tingkat penerapan Sistem Merit di Instansi Pemerintah berdasarkan rekomendasi Tim Penilai.
  - (4) Berdasarkan hasil penetapan tingkat penerapan Sistem Merit di lingkungan Instansi Pemerintah, KASN memberikan rekomendasi Rencana Aksi dalam rangka perbaikan penerapan Sistem Merit di lingkungan Instansi Pemerintah yang bersangkutan.
  - (5) KASN melaporkan hasil penetapan tingkat penerapan Sistem Merit di lingkungan Instansi Pemerintah kepada Presiden dan Menteri.

#### Pasal 24

Instansi Pemerintah yang mendapat penilaian dengan kategori baik dan sangat baik harus memiliki dan menerapkan manajemen talenta dan rencana suksesi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

### BAB IV KETENTUAN PENUTUP

#### Pasal 25

Peraturan ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.



Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Komisi ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 16 Juli 2019

KETUA KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,



SO FIAN EFFENDI

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 17/7/19

DIREKTUR JENDERAL  
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA,



WIDODO EKATJAHJANA

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2019 NOMOR 775

LAMPIRAN I : PERATURAN KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA  
 NOMOR 9 TAHUN 2019  
 TENTANG  
 TATA CARA PENILAIAN MANDIRI PENERAPAN  
 SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN APARATUR  
 SIPIL NEGARA DI INSTANSI PEMERINTAH

**ASPEK DAN SUB ASPEK PENILAIAN MANDIRI PENERAPAN SISTEM MERIT**

ASPEK	SUB ASPEK	SKOR			
		1	2	3	4
<b>I. PERENCANAAN KEBUTUHAN</b>	1. Ketersediaan peta jabatan dan rencana kebutuhan pegawai untuk jangka menengah 5 (lima) tahun yang sudah ditetapkan PPK;	Belum disusun atau sudah disusun namun belum didasarkan pada anjab dan ABK;	Sudah disusun peta jabatan dan rencana kebutuhan pegawai untuk tahun berjalan berdasarkan anjab dan ABK, dirinci menurut jenis jabatan, pangkat, deskripsi tugas dan kualifikasi;	Sudah disusun peta jabatan dan rencana kebutuhan ASN untuk jangka menengah berdasarkan anjab dan ABK, dirinci menurut jenis jabatan, pangkat, deskripsi tugas dan kualifikasi, namun belum ditetapkan dengan keputusan PPK;	Sudah disusun peta jabatan dan rencana kebutuhan pegawai untuk jangka menengah, berdasarkan anjab dan ABK, dirinci menurut jabatan, pangkat, deskripsi tugas dan kualifikasi serta telah ditetapkan dengan keputusan PPK;
	2. Ketersediaan data kepegawaian secara lengkap dan <i>real time</i> yang disusun menurut jabatan, pangkat, unit kerja, kualifikasi dan kompetensi;	Data kepegawaian tersedia dan dikelola secara manual;	Data kepegawaian tersedia dan sudah dikelola berbasis teknologi informasi namun belum diperbaharui secara berkala ( <i>real time</i> );	Data kepegawaian tersedia dan sudah dikelola berbasis teknologi serta sudah diperbaharui secara berkala ( <i>real time</i> ), namun pengelolaannya belum terintegrasi dengan data kepegawaian lainnya;	Data kepegawaian tersedia, sudah dikelola berbasis teknologi, sudah diperbaharui secara berkala ( <i>real time</i> ) dan sudah terintegrasi dengan data kepegawaian lainnya (kinerja, disiplin) dalam Sistem Informasi Kepegawaian;
	3. Ketersediaan data pegawai yang akan memasuki masa pensiun	Belum tersedia, atau sudah tersedia namun masih dikelola secara manual;	Tersedia data pegawai yang akan pensiun yang dirinci menurut pangkat, jabatan,	Tersedia data pegawai yang akan pensiun untuk 5 (lima) tahun ke depan yang dirinci	Tersedia data pegawai yang akan pensiun dalam 5 (lima) tahun ke depan yang dirinci

ASPEK	SUB ASPEK	SKOR			
		1	2	3	4
	dalam 5 (lima) tahun yang disusun menurut jabatan, pangkat, unit kerja;		pendidikan terakhir dan unit kerja, namun data belum <i>real time</i> (tidak diperbaharui secara berkala);	menurut pangkat, jabatan, pendidikan terakhir dan unit kerja, dan diperbaharui secara berkala ( <i>real time</i> );	menurut pangkat, jabatan, pendidikan terakhir dan unit kerja, dan diperbaharui secara berkala ( <i>real time</i> ) serta terintegrasi dalam Sistem Informasi Kepegawaian;
	4. Ketersediaan rencana pemenuhan kebutuhan ASN jangka menengah 5 (lima) tahun yang berasal dari CALON PNS, PPPK ataupun PNS dari instansi lain;	Belum menyusun atau sudah menyusun rencana pemenuhan kebutuhan CALON PNS, namun belum dirinci menurut jenis jabatan;	Sudah menyusun rencana pemenuhan kebutuhan pegawai hanya untuk pengisian melalui pengadaan CALON PNS menurut jenis jabatan;	Sudah menyusun rencana pemenuhan kebutuhan ASN yang dirinci menurut nama jabatan melalui pengadaan CALON PNS maupun pengisian dari PPPK;	Sudah menyusun rencana pemenuhan kebutuhan ASN yang dirinci menurut nama jabatan melalui pengadaan CALON PNS maupun pengisian dari PPPK dan PNS dari instansi lain;
<b>II. PENGADAAN</b>	<p>1. Ketersediaan rencana pengadaan ASN untuk tahun berjalan yang dirinci menurut jumlah, jenis jabatan, pangkat, kualifikasi, kompetensi, dan unit kerja, baik dari CPNS, PPPK, ataupun PNS dari instansi lain serta TNI/Polri (untuk instansi tertentu);</p> <p>2. Ketersediaan kebijakan internal (Permen/Pergub/Perbup/Perwal) terkait pengadaan ASN dan TNI/Polri (untuk instansi tertentu) secara terbuka, kompetitif, transparan dan tidak diskriminatif;</p>	<p>Belum menyusun atau sudah menyusun rencana pengadaan CPNS yang dirinci menurut jumlah, jenis jabatan, pangkat, kualifikasi dan unit kerja;</p>	<p>Sudah menyusun rencana pengadaan ASN dari jalur CPNS dan PPPK atau PNS dari instansi lain dan TNI/Polri (untuk instansi tertentu) yang dirinci menurut jumlah, jenis jabatan, pangkat, kualifikasi dan unit kerja;</p>	<p>Sudah menyusun rencana pengadaan ASN baik yang akan diisi oleh CPNS, PPPK ataupun PNS dari instansi lain dan TNI/Polri (untuk instansi tertentu) yang dirinci menurut jumlah, jenis jabatan, pangkat, kualifikasi, dan unit kerja;</p>	<p>Sudah menyusun rencana pengadaan ASN menurut jumlah, jabatan dan pangkat, kualifikasi, kompetensi, dan unit kerja baik yang akan diisi oleh CPNS maupun dari PPPK, PNS dari instansi lain dan/atau TNI/Polri (untuk instansi tertentu) dan rencana tersebut sudah ditetapkan PPK;</p>
	2. Ketersediaan kebijakan internal (Permen/Pergub/Perbup/Perwal) terkait pengadaan ASN dan TNI/Polri (untuk instansi tertentu) secara terbuka, kompetitif, transparan dan tidak diskriminatif;	Belum menyusun kebijakan internal, hanya membuat SK Pembentukan Panitia Seleksi jika ada penerimaan CALON PNS;	Sudah menyusun kebijakan internal, namun hanya mengatur tata cara pengadaan CALON PNS;	Sudah menyusun kebijakan internal, namun hanya mengatur tata cara pengadaan CALON PNS dan PPPK;	Sudah menyusun kebijakan internal yang mencakup pengadaan CALON PNS, PPPK dan penerimaan PNS dari instansi lain serta TNI/Polri untuk instansi tertentu;

ASPEK	SUB ASPEK	SKOR			
		1	2	3	4
III. PENGEMBANGAN KARIIR	3. Pelaksanaan penerimaan CALON PNS/ PPK/ PNS dari instansi lain dilakukan secara terbuka;	Hanya penerimaan CALON PNS yang diumumkan secara luas di media;	Penerima CALON PNS diumumkan secara luas melalui media dan penerimaan PPK yang di lingkungan instansi saja;	Penerimaan CALON PNS dan PPK diumumkan secara luas, namun penerimaan PNS dari instansi lain diumumkan di lingkungan instansi saja;	Penerimaan CALON PNS, PPK dan PNS dari instansi lain diumumkan secara luas, melalui media regional dan nasional;
	4. Pelaksanaan Pelatihan Prajabatan/Pelatihan Dasar bagi CALON PNS;	Pelaksanaan Pelatihan Prajabatan/Pelatihan Dasar lebih dari setahun setelah pengangkatan CALON PNS;	Pelaksanaan Pelatihan Prajabatan/Pelatihan Dasar dilakukan 6-12 bulan setelah pengangkatan CALON PNS;	Pelaksanaan Pelatihan Prajabatan/Pelatihan Dasar dilakukan 1-5 bulan setelah pengangkatan CALON PNS;	Pelaksanaan Pelatihan Prajabatan/Pelatihan Dasar dilakukan langsung (paling lama 1 bulan) setelah pengangkatan CALON PNS;
	5. Persentase pegawai yang baru diangkat menjadi PNS yang penempatan pertamanya sesuai jabatan yang dilamar;	Kurang dari 50% pegawai yang baru diangkat menjadi PNS ditempatkan sesuai jabatan yang mereka lamar;	50% - <75% pegawai yang baru diangkat menjadi PNS yang ditempatkan sesuai jabatan yang dilamar;	75% - <90% pegawai yang baru diangkat menjadi PNS ditempatkan sesuai jabatan yang dilamar;	90% - 100% pegawai yang baru diangkat menjadi PNS ditempatkan sesuai jabatan yang dilamar;
	1. Ketersediaan standar kompetensi manajerial, bidang, dan sosio kultural untuk setiap jabatan;	Belum menyusun	Sudah menyusun standar kompetensi manajerial untuk JPT Administrator dan Pengawas;	Sudah menyusun standar kompetensi manajerial, bidang, dan sosio kultural untuk JPT, Administrator dan Pengawas dan sudah ditetapkan oleh PPK;	Sudah menyusun standar kompetensi manajerial, bidang, dan sosio kultural untuk seluruh pegawai dan sudah ditetapkan oleh PPK;
	2. Ketersediaan profil pegawai yang disusun berdasarkan pemetaan talenta/ kompetensi;	Belum pernah melakukan pemetaan talenta/ kompetensi pegawai;	Sudah pernah melakukan pemetaan talenta/ kompetensi hanya untuk pegawai yang mengikuti seleksi JPT;	Sudah pernah melakukan pemetaan talenta/ kompetensi seluruh JPT, Administrator dan pengawas;	Sudah pernah melakukan pemetaan talenta/ kompetensi dan sudah mempunyai profil seluruh pegawai;
3. Ketersediaan <i>Talent Pool</i> dan rencana suksesi yang disusun berdasarkan profil ASN (kualifikasi, kompetensi, dan kinerja) dengan mempertimbangkan pola karir instansi;	Belum membangun <i>Talent Pool</i> ;	Sudah membangun <i>Talent Pool</i> yang disusun berdasarkan kesesuaian kompetensi manajerial (hasil <i>assessment center</i> ) dan kinerja;	Sudah membangun <i>Talent Pool</i> berdasarkan kesesuaian kompetensi manajerial, kompetensi bidang dan kinerja serta menyusun rencana suksesi, namun tidak diperbaharui secara berkala;	Sudah membangun <i>Talent Pool</i> berdasarkan kesesuaian kompetensi manajerial, kompetensi bidang dan kinerja serta menyusun rencana suksesi yang diperbaharui secara berkala;	

ASPEK	SUB ASPEK	SKOR			
		1	2	3	4
IV. PROMOSI DAN MUTASI	4. Ketersediaan informasi tentang kesenjangan kualifikasi dan kompetensi pegawai;	Belum pernah melaksanakan analisis kesenjangan kualifikasi maupun kesenjangan kompetensi;	Sudah melaksanakan analisis kesenjangan kualifikasi dan kesenjangan kompetensi untuk pejabat pimpinan tinggi;	Sudah melaksanakan analisis kesenjangan kualifikasi maupun kesenjangan kompetensi untuk pejabat pimpinan tinggi, administrator dan pengawas saja;	Sudah melaksanakan analisis kesenjangan kualifikasi maupun kesenjangan kompetensi untuk seluruh pegawai;
		Belum pernah melaksanakan analisis kesenjangan kinerja;	Sudah melaksanakan analisis kesenjangan kinerja untuk Pejabat Pimpinan Tinggi; administrator dan pengawas saja;	Sudah melaksanakan analisis kesenjangan kinerja untuk seluruh pegawai;	Sudah melaksanakan analisis kesenjangan kinerja untuk seluruh pegawai;
	5. Ketersediaan informasi tentang kesenjangan kinerja;	Belum pernah melaksanakan analisis kesenjangan kinerja;	Sudah melaksanakan analisis kesenjangan kinerja untuk Pejabat Pimpinan Tinggi; administrator dan pengawas saja;	Sudah melaksanakan analisis kesenjangan kinerja untuk Pejabat Pimpinan Tinggi, administrator dan pengawas saja;	Sudah melaksanakan analisis kesenjangan kinerja untuk seluruh pegawai;
		Belum pernah melaksanakan analisis kesenjangan kinerja;	Sudah melaksanakan analisis kesenjangan kinerja untuk Pejabat Pimpinan Tinggi; administrator dan pengawas saja;	Sudah melaksanakan analisis kesenjangan kinerja untuk Pejabat Pimpinan Tinggi, administrator dan pengawas saja;	Sudah melaksanakan analisis kesenjangan kinerja untuk seluruh pegawai;
	6. Ketersediaan strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja dalam rangka peningkatan kapasitas ASN;	Belum menyusun strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan;	Sudah menyusun strategi dan program untuk mengatasi kesenjangan namun belum terinci dalam kegiatan serta penganggaran;	Sudah menyusun strategi yang terinci dalam bentuk program kegiatan serta penganggarnya untuk jangka pendek (untuk tahun berjalan);	Sudah menyusun strategi yang terinci dalam bentuk program kegiatan serta penganggarnya jangka pendek dan jangka menengah dan ditetapkan oleh PPK;
		Belum menyusun Program Diklat;	Sudah menyusun Program Diklat berdasarkan Analisis Kebutuhan Diklat;	Sudah menyusun Program Diklat berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi dan kinerja, namun masih bersifat umum;	Sudah menyusun Program Diklat berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi dan kinerja sesuai kebutuhan individu;
	7. Penyelenggaraan Diklat untuk mengatasi kesenjangan;	Belum menyusun Program Diklat;	Sudah menyusun Program Diklat berdasarkan Analisis Kebutuhan Diklat;	Sudah menyusun Program Diklat berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi dan kinerja, namun masih bersifat umum;	Sudah menyusun Program Diklat berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi dan kinerja sesuai kebutuhan individu;
		Belum menyusun Program Diklat;	Sudah menyusun Program Diklat berdasarkan Analisis Kebutuhan Diklat;	Sudah menyusun Program Diklat berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi dan kinerja, namun masih bersifat umum;	Sudah menyusun Program Diklat berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi dan kinerja sesuai kebutuhan individu;
	8. Pelaksanaan peningkatan kompetensi melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai;	Belum menyusun program pengembangan karier melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai;	Sudah menyusun program pengembangan karier melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai namun belum melaksanakannya;	Sudah menyusun program pengembangan karier melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai namun belum dilaksanakan secara terjadwal;	Sudah menyusun program pengembangan karier melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai dan sudah melaksanakannya secara terjadwal;
Belum melaksanakan kegiatan peningkatan kompetensi melalui <i>coaching, counseling dan mentoring</i> ;		Sudah melaksanakan salah satu kegiatan peningkatan kompetensi <i>coaching, counseling, mentoring</i> atau <i>mentoring</i> ;	Sudah melaksanakan dua kegiatan peningkatan kompetensi <i>coaching, counseling</i> atau <i>mentoring</i> ;	Sudah melaksanakan kegiatan peningkatan kompetensi <i>coaching, counseling dan mentoring</i> ;	
9. Pelaksanaan peningkatan kompetensi melalui <i>coaching, counseling dan mentoring</i> ;	Belum melaksanakan kegiatan peningkatan kompetensi melalui <i>coaching, counseling dan mentoring</i> ;	Sudah melaksanakan salah satu kegiatan peningkatan kompetensi <i>coaching, counseling</i> atau <i>mentoring</i> ;	Sudah melaksanakan dua kegiatan peningkatan kompetensi <i>coaching, counseling</i> atau <i>mentoring</i> ;	Sudah melaksanakan kegiatan peningkatan kompetensi <i>coaching, counseling dan mentoring</i> ;	
	Belum melaksanakan kegiatan peningkatan kompetensi melalui <i>coaching, counseling dan mentoring</i> ;	Sudah melaksanakan salah satu kegiatan peningkatan kompetensi <i>coaching, counseling</i> atau <i>mentoring</i> ;	Sudah melaksanakan dua kegiatan peningkatan kompetensi <i>coaching, counseling</i> atau <i>mentoring</i> ;	Sudah melaksanakan kegiatan peningkatan kompetensi <i>coaching, counseling dan mentoring</i> ;	
IV. PROMOSI DAN MUTASI	1. Penyusunan dan penetapan kebijakan	Belum menyusun kebijakan internal (Permen/Pergub/	Sudah menyusun kebijakan internal (Permen/Pergub/	Sudah menyusun dan menetapkan kebijakan	Sudah menyusun dan menetapkan kebijakan
		Belum menyusun kebijakan internal (Permen/Pergub/	Sudah menyusun kebijakan internal (Permen/Pergub/	Sudah menyusun dan menetapkan kebijakan	Sudah menyusun dan menetapkan kebijakan

ASPEK	SUB ASPEK	SKOR			
		1	2	3	4
	internal (Permen/Perbup/Perbup/Perwali) tentang pola karier;	Perbup/Perwali) tentang pola karier;	Perbup/Perwali) tentang pola karier;	internal (Permen/Perbup/Perbup/Perwali) tentang pola karier;	internal (Permen/Perbup/Perbup/Perwali) tentang pola karier berdasarkan pola dasar karier nasional;
	2. Ketersediaan kebijakan internal (Permen/Perbup/Perbup/Perwali) tentang mutasi, rotasi dan promosi secara obyektif dan transparan dengan mengacu kepada rencana suksesi;	Belum menyusun dan menetapkan kebijakan internal terkait mutasi, rotasi dan promosi;	Sudah menyusun kebijakan untuk mutasi, rotasi dan promosi ke JPT;	Sudah menyusun dan menetapkan untuk mutasi, rotasi dan promosi ke JPT, administrator dan pengawas;	Sudah menyusun dan menetapkan untuk mutasi, rotasi dan promosi ke JPT, administrator dan pengawas dan sudah ditetapkan dengan keputusan PPK;
	3. Pelaksanaan kebijakan pengisian JPT, Administrator dan Pengawas secara terbuka dan kompetitif;	Sudah melaksanakan pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif namun masih terbatas di lingkungan instansi;	Sudah melaksanakan Pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif secara regional/nasional;	Sudah melaksanakan Pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif di tingkat regional/nasional serta pengisian Administrator dan Pengawas dengan metode assessment;	Sudah melaksanakan Pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif di tingkat regional/nasional serta pengisian Administrator dan Pengawas dengan metode assessment tanpa adanya pengaduan;
<b>V. MANAJEMEN KINERJA</b>	1. Penyusunan kontrak kinerja yang terukur;	Sudah menyusun kontrak kinerja, namun hanya untuk pejabat pimpinan tinggi;	Sudah menyusun kontrak kinerja bagi pejabat pimpinan tinggi, administrator dan pengawas;	Sudah menyusun kontrak kinerja bagi seluruh pegawai;	Sudah menyusun kontrak kinerja bagi seluruh pegawai yang diturunkan dari Rencana Strategis organisasi;
	2. Penerapan metode penilaian kinerja yang obyektif dan terukur;	Belum menerapkan metode penilaian kinerja yang obyektif dan terukur;	Sudah menerapkan metode penilaian kinerja yang obyektif dan terukur namun terbatas untuk JPT; Administrator, dan Pengawas;	Sudah menerapkan metode penilaian kinerja yang obyektif dan terukur namun terbatas untuk JPT, Administrator, dan Pengawas;	Sudah menerapkan metode penilaian kinerja yang obyektif dan terukur untuk seluruh pegawai;
	3. Pelaksanaan penilaian kinerja secara berkala yang disertai dengan dialog kinerja untuk memastikan tercapainya kontrak kinerja;	Belum melaksanakan penilaian kinerja secara berkala;	Sudah melaksanakan penilaian kinerja secara berkala setahun sekali;	Sudah melaksanakan penilaian kinerja secara berkala 6 bulan sekali yang disertai dengan dialog kinerja;	Sudah melaksanakan penilaian kinerja secara berkala 3 bulan sekali yang disertai dengan dialog kinerja;

ASPEK	SUB ASPEK	SKOR			
		1	2	3	4
4. Ketersediaan informasi dan strategi untuk mengatasi permasalahan kinerja untuk mewujudkan tujuan organisasi;	Belum menganalisis permasalahan yang terkait kinerja yang rendah atau tidak sesuai kontrak;	Sudah menganalisis permasalahan yang terkait kinerja yang rendah atau tidak sesuai kontrak;	Sudah menganalisis permasalahan kinerja yang tidak sesuai kontrak dan sudah menyusun strategi untuk mengatasi masalah tersebut untuk mewujudkan tujuan organisasi;	Sudah menganalisis permasalahan dan menyusun strategi untuk mengatasi masalah kinerja yang rendah serta melaksanakan strategi tersebut untuk mewujudkan tujuan organisasi;	
		Hasil penilaian kinerja belum dijadikan dasar dalam promosi, mutasi, demosi, rotasi, diklat;	Hasil penilaian kinerja hanya dijadikan salah satu pertimbangan dalam membuat keputusan promosi, mutasi, dan demosi;	Hasil penilaian kinerja sudah dijadikan pertimbangan utama dalam membuat keputusan promosi, rotasi, dan demosi;	Hasil penilaian kinerja sudah dijadikan pertimbangan utama dalam pengembangan karier (promosi, rotasi, demosi, diklat, praktik kerja dan pertukaran pegawai);
5. Penggunaan hasil penilaian kinerja sebagai dasar bagi penentuan keputusan manajemen terkait pembinaan dan pengembangan karier (promosi, mutasi, demosi, rotasi, diklat);	Hasil penilaian kinerja belum dijadikan dasar dalam promosi, mutasi, demosi, rotasi, diklat;	Hasil penilaian kinerja sudah dijadikan salah satu pertimbangan dalam membuat keputusan promosi, mutasi, dan demosi;	Hasil penilaian kinerja sudah dijadikan pertimbangan utama dalam pengembangan karier (promosi, rotasi, demosi, diklat, praktik kerja dan pertukaran pegawai);	Hasil penilaian kinerja sudah dijadikan pertimbangan utama dalam pengembangan karier (promosi, rotasi, demosi, diklat, praktik kerja dan pertukaran pegawai);	
VI. PENGHAJIAN, PENGHARGAAN DAN DISIPLIN	1. Kebijakan pembayaran tunjangan kinerja dikaitkan dengan hasil penilaian kinerja;	Tunjangan kinerja belum memperhitungkan hasil penilaian kinerja dan disiplin kerja;	Tunjangan kinerja sudah memperhitungkan disiplin kerja;	Tunjangan kinerja sudah memperhitungkan hasil penilaian kinerja dan disiplin kerja;	Tunjangan kinerja sudah memperhitungkan hasil penilaian kinerja sebagai faktor yang utama disamping disiplin kerja;
		2. Ketersediaan kebijakan internal (Permen/Pergub/Perbup/Perwali) untuk memberi penghargaan yang bersifat finansial dan non-finansial terhadap pegawai berprestasi luar biasa;	Belum menyusun kebijakan internal untuk memberi penghargaan kepada pegawai berprestasi luar biasa;	Sudah menyusun kebijakan internal untuk memberi penghargaan kepada pegawai berprestasi luar biasa dan belum menjadi agenda tetap, namun belum ditetapkan oleh PPK;	Sudah menyusun kebijakan internal untuk memberi penghargaan kepada pegawai berprestasi luar biasa dan sudah menjadi agenda tahunan, namun belum ditetapkan oleh PPK;
3. Penegakan kode etik dan kode perilaku ASN di lingkungan instansinya;	Belum menyusun kode etik dan kode perilaku ASN untuk lingkungan instansinya;	Sudah menyusun kode etik dan kode perilaku ASN untuk lingkungan instansinya namun belum disosialisasikan secara luas;	Sudah menyusun kode etik dan kode perilaku ASN di instansinya dan sudah disosialisasikan namun belum ditegakkan secara konsisten kepada pegawai;	Sudah menyusun kode etik dan kode perilaku yang berlaku di lingkungan instansi, sudah dibentuk tim dan penegakan kode etik dan kode perilaku secara konsisten dan tidak	



ASPEK	SUB ASPEK	SKOR			
		1	2	3	4
	4. Pengelolaan data terkait pelanggaran disiplin, pelanggaran kode etik dan kode perilaku yang dilakukan pegawai;	Data terkait penegakan disiplin, pelanggaran kode etik dan kode perilaku belum dikelola;	Data terkait penegakan disiplin, pelanggaran kode etik dan kode perilaku sudah dikelola namun masih secara manual;	Sudah mempunyai database terkait penegakan disiplin, pelanggaran kode etik dan kode perilaku namun belum terintegrasi dengan Sistem Informasi Kepegawaian;	Sudah mempunyai database terkait penegakan disiplin, pelanggaran kode etik dan kode perilaku dan sudah terintegrasi dengan Sistem Informasi Kepegawaian Nasional (BKN);
<b>VII. PERLINDUNGAN DAN PELAYANAN</b>	1. Kebijakan perlindungan pegawai di luar dari jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, program pensiun, yang diselenggarakan secara nasional;	Belum menyusun	Sudah menyusun dan menetapkan kebijakan perlindungan hukum bagi pegawai yang terkena kasus terkait dengan pekerjaan;	Sudah menyusun dan menetapkan kebijakan perlindungan hukum dan program persiapan masa pensiun;	Sudah menyusun dan menetapkan kebijakan perlindungan hukum, program persiapan pensiun, dan program lainnya;
	2. Penyediaan kemudahan bagi pegawai yang membutuhkan pelayanan administrasi;	Semua pelayanan dilakukan secara manual;	Menyediakan salah satu sistem yang memudahkan dalam pelayanan administrasi (pembayaran gaji, pemrosesan kenaikan pangkat, pensiun, BPJS, dll);	Menyediakan dua sistem yang memudahkan dalam pelayanan administrasi (pembayaran gaji, pemrosesan kenaikan pangkat, pensiun, BPJS, dll);	Menyediakan lebih dari dua sistem yang memudahkan dalam pelayanan administrasi (pembayaran gaji, pemrosesan kenaikan pangkat, pensiun, BPJS, dll);
<b>VIII. SISTEM INFORMASI</b>	1. Pembangunan Sistem Informasi Kepegawaian yang berbasis online yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja, penegakan disiplin dan pembinaan pegawai;	Belum membangun Sistem Informasi Kepegawaian yang berbasis online;	Sudah membangun Sistem Informasi Kepegawaian yang berbasis online namun datanya belum <i>real time</i> ;	Sudah membangun Sistem Informasi Kepegawaian yang berbasis online yang menyajikan data <i>real time</i> ;	Sudah membangun Sistem Informasi Kepegawaian yang berbasis <i>online</i> yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja, penegakan disiplin dan pembinaan pegawai;
	2. Penerapan <i>e-performance</i> yang terintegrasi dengan Sistem Informasi	Belum menerapkan <i>e-performance</i> ;	Sudah menerapkan <i>e-performance</i> namun belum optimal penggunaannya;	Sudah menerapkan <i>e-performance</i> tetapi belum terintegrasi dengan Sistem	Sudah menerapkan <i>e-performance</i> yang terintegrasi dengan Sistem Informasi



ASPEK	SUB ASPEK	SKOR			
		1	2	3	4
3.	Penggunaan <i>e-office</i> yang memudahkan pelayanan administrasi kepegawaian;	Belum menggunakan <i>e-office</i> dalam pelayanan administrasi kepegawaian;	Sudah menggunakan <i>e-office</i> dalam pelayanan administrasi kepegawaian namun pemanfaatannya belum optimal;	Sudah menggunakan <i>e-office</i> dalam pelayanan administrasi kepegawaian;	Sudah menggunakan <i>e-office</i> yang memudahkan pelayanan administrasi kepegawaian dan pelayanan lainnya;
		4.	Pembangunan dan penggunaan <i>assessment center</i> dalam pemetaan kompetensi dan pengisian jabatan;	Belum membangun <i>assessment center</i> ;	Sudah membangun dan menggunakan <i>assessment center</i> , namun hanya untuk seleksi JPT;
			Sudah membangun dan menggunakan <i>assessment center</i> , namun hanya untuk seleksi JPT;	Sudah membangun dan menggunakan <i>assessment center</i> , namun hanya untuk seleksi JPT, Administrator dan Pengawas;	Sudah membangun dan menggunakan <i>assessment center</i> untuk pembinaan karier seluruh pegawai;

KETUA KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA



SOFIAN EFFENDI

LAMPIRAN II : PERATURAN KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA  
 NOMOR 9 TAHUN 2019  
 TENTANG  
 TATA CARA PENILAIAN MANDIRI PENERAPAN  
 SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN APARATUR  
 SIPIL NEGARA DI INSTANSI PEMERINTAH

**FORMULIR PENILAIAN MANDIRI SISTEM MERIT OLEH TIM PENILAI SISTEM MERIT INSTANSI**

Nama Instansi :  
 Tim Penilai Sistem Merit Instansi :  
 Tanggal Pelaksanaan Penilaian :

NO.	ASPEK	SUB ASPEK	KONDISI SAAT INI	BOBOT	SKOR	NILAI
I	PERENCANAAN KEBUTUHAN (10%)	1. Ketersediaan peta jabatan dan rencana kebutuhan pegawai untuk jangka menengah 5 (lima) tahun;		2,5		
		2. Ketersediaan data kepegawaian secara lengkap dan <i>real time</i> ;		2,5		
		3. Ketersediaan data pegawai yang akan pensiun dalam jangka menengah 5 (lima) tahun;		2,5		
		4. Ketersediaan rencana pemenuhan kebutuhan ASN untuk jangka menengah 5 (lima) tahun;		2,5		
		SUB-TOTAL I				

NO.	ASPEK	SUB ASPEK	KONDISI SAAT INI	BOBOT	SKOR	NILAI
II	PENGADAAN (10%)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketersediaan rencana pengadaan ASN untuk tahun berjalan;</li> <li>2. Ketersediaan kebijakan internal (Permen/Pergub/Perbup/Perwali) terkait pengadaan ASN;</li> <li>3. Pelaksanaan penerimaan CALON PNS/ PPPK/ pengalihan PNS dari instansi lain pada tahun terakhir secara terbuka dan kompetitif;</li> <li>4. Pelaksanaan Pelatihan Prajabatan (LPJ) bagi CALON PNS dan orientasi bagi pegawai baru;</li> <li>5. Penempatan PNS yang sesuai jabatan yang dilamar;</li> </ol>		<p>2 2 2 2 2</p>		
SUB-TOTAL II						
III	PENGEMBANGAN KARIER (30%)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyusunan dan penetapan standar kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural untuk setiap jabatan;</li> <li>2. Pelaksanaan pemetaan talenta/kompetensi;</li> <li>3. Pembangunan <i>Talent Pool</i> dan penyusunan rencana suksesi yang disusun berdasarkan profil ASN (kualifikasi, kompetensi, dan kinerja) dengan mempertimbangkan pola karir instansi;</li> <li>4. Pelaksanaan analisis kesenjangan kualifikasi dan kompetensi berdasarkan profil pegawai;</li> <li>5. Pelaksanaan analisis kesenjangan kinerja berdasarkan hasil penilaian kinerja;</li> <li>6. Penyusunan dan penetapan strategi untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja;</li> <li>7. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dalam rangka mengatasi kesenjangan;</li> </ol>		<p>5 5 5 2,5 2,5 2,5 2,5</p>		

NO.	ASPEK	SUB ASPEK	KONDISI SAAT INI	BOBOT	SKOR	NILAI
		8. Penyusunan dan pelaksanaan program pengembangan karier melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai;		2,5		
		9. Pelaksanaan kegiatan <i>coaching, counseling, dan mentoring</i> ;		2,5		
	SUB-TOTAL III					
IV	PROMOSI DAN MUTASI (10%)	1. Kebijakan internal (Permen/ Pergub/ Perbup/ Perwali) tentang pola karier;		5		
		2. Kebijakan internal (Permen/ Pergub/ Perbup/ Perwali) tentang mutasi, rotasi, dan promosi dengan mengacu kepada rencana suksesi;		2,5		
		3. Pelaksanaan mutasi, rotasi dan promosi ke JPT, Administrator dan Pengawas secara terbuka dan kompetitif;		2,5		
	SUB-TOTAL IV					
V	MANAJEMEN KINERJA (20%)	1. Penetapan kontrak kinerja yang terukur;		5		
		2. Penerapan metode penilaian kinerja yang obyektif dan terukur;		2,5		
		3. Pelaksanaan penilaian kinerja secara berkala untuk memastikan tercapainya kontrak kinerja;		5		
		4. Analisis permasalahan kinerja dan strategi penyelesaiannya;		5		
		5. Kebijakan penggunaan hasil penilaian kinerja bagi penentuan keputusan manajemen terkait pembinaan dan pengembangan karier (promosi, mutasi, demosi, rotasi, dan diklat);		2,5		
	SUB-TOTAL V					

NO.	ASPEK	SUB ASPEK	KONDISI SAAT INI	BOBOT	SKOR	NILAI
VI	PENGGAJIAN, PENGHARGAAN DAN DISIPLIN (10%)	1. Pembayaran tunjangan kinerja berdasarkan hasil penilaian kinerja;  2. Pemberian penghargaan yang bersifat finansial dan non-finansial kepada pegawai berprestasi luar biasa;  3. Penegakan disiplin, kode etik dan kode perilaku ASN di lingkungan instansinya;  4. Pengelolaan data terkait pelanggaran disiplin, pelanggaran kode etik dan kode perilaku yang dilakukan pegawai;		2,5		
	SUB-TOTAL VI					
VII	PERLINDUNGAN DAN PELAYANAN (4%)	Kebijakan perlindungan pegawai diluar dari jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, program pensiun, yang diselenggarakan secara nasional;  Kemudahan bagi pegawai yang membutuhkan pelayanan administrasi;		2		
	SUB-TOTAL VII					
VIII	SISTEM INFORMASI (6%)	1. Sistem Informasi Kepegawaian  2. Pusat Penilaian Kompetensi  3. e-kinerja  4. e-office		2		
	SUB-TOTAL VIII					

NO.	ASPEK	SUB ASPEK	KONDISI SAAT INI	BOBOT	SKOR	NILAI
	TOTAL					
	CATATAN					

KETUA KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA,

  
SOFIAN EFFENDI

LAMPIRAN III : PERATURAN KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA  
 NOMOR 9 TAHUN 2019  
 TENTANG  
 TATA CARA PENILAIAN MANDIRI PENERAPAN  
 SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN APARATUR  
 SIPIL NEGARA DI INSTANSI PEMERINTAH

FORMULIR PENILAIAN OLEH TIM VERIFIKASI SISTEM MERIT

Nama Instansi yang dinilai :  
 Tim Verifikasi Sistem Merit :  
 Tanggal Pelaksanaan :  
 Penilaian :

NO.	ASPEK	SUB-ASPEK	NILAI TIM INSTANSI	NILAI TIM VERIFIKASI	CATATAN
I	PERENCANAAN KEBUTUHAN	1. Ketersediaan peta jabatan dan rencana kebutuhan pegawai untuk jangka menengah 5 (lima) tahun;			
		2. Ketersediaan data kepegawaian secara lengkap dan <i>real time</i> ;			
		3. Ketersediaan data pegawai yang akan pensiun dalam jangka menengah 5 (lima) tahun;			
		4. Ketersediaan rencana pemenuhan kebutuhan ASN untuk jangka menengah 5 (lima) tahun;			
II	PENGADAAN	1. Ketersediaan rencana pengadaan ASN untuk tahun berjalan;			
		2. Ketersediaan kebijakan internal (Permen/ Pergub/ Perbup/ Perwali) terkait pengadaan ASN;			

NO.	ASPEK	SUB-ASPEK	NILAI TIM INSTANSI	NILAI TIM VERIFIKASI	CATATAN
III	PENGEMBANGAN KARIER	3. Pelaksanaan penerimaan CALON PNS/ PPPK/ pengalihan PNS dari instansi lain pada tahun terakhir secara terbuka dan kompetitif;			
		4. Pelaksanaan Pelatihan Prajabatan (LPJ) bagi CALON PNS dan orientasi bagi pegawai baru;			
		5. Penempatan PNS yang sesuai jabatan yang dilamar;			
		1. Penyusunan dan penetapan standar kompetensi manajerial, bidang, dan sosio kultural untuk setiap jabatan;			
		2. Pelaksanaan pemetaan talenta/kompetensi;			
3. Pembangunan <i>Talent Pool</i> dan penyusunan rencana suksesi yang disusun berdasarkan profil ASN (kualifikasi, kompetensi, dan kinerja) dengan mempertimbangkan pola karir instansi;					
4. Pelaksanaan analisis kesenjangan kualifikasi dan kompetensi berdasarkan profil pegawai;					
5. Pelaksanaan analisis kesenjangan kinerja berdasarkan hasil penilaian kinerja;					
6. Penyusunan dan penetapan strategi untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja;					
7. Penyusunan dan pelaksanaan program Diklat yang didasarkan pada analisis kebutuhan Diklat dalam rangka mengatasi kesenjangan;					
8. Penyusunan dan pelaksanaan program pengembangan karier melalui praktik kerja dan pertukaran pegawai;					
9. Pelaksanaan kegiatan <i>coaching, counseling, dan mentoring</i> ;					
IV	PROMOSI DAN MUTASI	1. Kebijakan internal (Permen/ Pergub/ Perbup/ Perwali) tentang pola karier;			



NO.	ASPEK	SUB-ASPEK	NILAI TIM INSTANSI	NILAI TIM VERIFIKASI	CATATAN
V	MANAJEMEN KINERJA	2. Kebijakan internal (Permen/ Pergub/ Perbup/ Perwali) tentang mutasi, rotasi dan promosi dengan mengacu kepada rencana suksesi;			
		3. Pelaksanaan mutasi, rotasi dan promosi ke JPT, Administrator dan Pengawas secara terbuka dan kompetitif;			
		1. Penetapan kontrak kinerja yang terukur;			
		2. Penerapan metode penilaian kinerja yang obyektif dan terukur;			
		3. Pelaksanaan penilaian kinerja secara berkala untuk memastikan tercapainya kontrak kinerja;			
VI	PENGGAJIAN, PENGHARGAAN DAN DISIPLIN	4. Analisis permasalahan kinerja dan strategi penyelesaiannya;			
		5. Kebijakan penggunaan hasil penilaian kinerja bagi penentuan keputusan manajemen terkait pembinaan dan pengembangan karier (promosi, mutasi, demosi, rotasi, diklat);			
		1. Pembayaran tunjangan kinerja berdasarkan hasil penilaian kinerja;			
		2. Pemberian penghargaan yang bersifat finansial dan non-finansial kepada pegawai berprestasi luar biasa;			
		3. Penegakan disiplin, kode etik, dan kode perilaku ASN di lingkungan instansinya;			
VII		4. Pengelolaan data terkait pelanggaran disiplin, pelanggaran kode etik, dan kode perilaku yang dilakukan pegawai.			
		1. Kebijakan perlindungan pegawai diluar dari jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja,			

NO.	ASPEK	SUB-ASPEK	NILAI TIM INSTANSI	NILAI TIM VERIFIKASI	CATATAN
	PERLINDUNGAN DAN PELAYANAN	program pensiun, yang diselenggarakan secara nasional;			
		2. Kemudahan bagi pegawai yang membutuhkan pelayanan administrasi;			
VIII	SISTEM INFORMASI	1. Sistem Informasi Kepegawaian			
		2. Pusat Penilaian Kompetensi			
		3. e-kinerja			
		4. e-office			

KETUA KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA,



SOFIAN EFFENDI

**LAMPIRAN IV :**  
**PERATURAN KOMISI APARATUR SIPIL**  
**NEGARA NOMOR 9 TAHUN 2019**  
**TENTANG**  
**TATA CARA PENILAIAN MANDIRI**  
**PENERAPAN SISTEM MERIT DALAM**  
**MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA DI**  
**INSTANSI PEMERINTAH**

**BERITA ACARA PELAKSANAAN PENILAIAN MANDIRI OLEH INSTANSI**

Instansi :  
 Tanggal Penilaian :  
 Daftar Tim Penilai :

No	Nama	Jabatan	No. Handphone	Tandatangan

Dengan ini menyatakan bahwa telah melakukan penilaian terhadap penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di instansi dengan hasil sebagai berikut:

NO.	ASPEK	KONDISI SAAT INI	NILAI	CATATAN
1	PERENCANAAN KEBUTUHAN			
2	PENGADAAN			
3	PENGEMBANGAN KARIER			

NO.	ASPEK	KONDISI SAAT INI	NILAI	CATATAN
4	PROMOSI DAN MUTASI			
5	MANAJEMEN KINERJA			
6	PENGGAJIAN, PENGHARGAAN DAN DISIPLIN			
7	PERLINDUNGAN DAN PELAYANAN			
8	SISTEM INFORMASI			
	TOTAL			

Demikian Berita Acara Pelaksanaan Penilaian Mandiri dibuat dengan sebagaimana mestinya.

....., ..... 20..

Ttd.  
(Ketua Tim Penilai)

KETUA KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA,

  
SOFIAN EFFENDI

LAMPIRAN V : PERATURAN KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA  
NOMOR 9 TAHUN 2019  
TENTANG  
TATA CARA PENILAIAN MANDIRI PENERAPAN SISTEM  
MERIT DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIL  
NEGARA DI INSTANSI PEMERINTAH

BERITA ACARA PENILAIAN OLEH TIM VERIFIKASI

Tanggal Penilaian :  
Daftar Tim Penilai :

No	Nama	Jabatan	No. Handphone	Tandatangan

Dengan ini menyatakan bahwa telah melakukan penilaian terhadap penerapan sistem merit dalam manajemen ASN di instansi dengan hasil sebagai berikut:

NO.	ASPEK	NILAI	CATATAN
1	PERENCANAAN KEBUTUHAN		
2	PENGADAAN		
3	PENGEMBANGAN KARIER		

NO.	ASPEK	NILAI	CATATAN
4	PROMOSI DAN MUTASI		
5	MANAJEMEN KINERJA		
6	PENGGAJIAN, PENGHARGAAN DAN DISIPLIN		
7	PERLINDUNGAN DAN PELAYANAN		
8	SISTEM INFORMASI		
	TOTAL		

Demikian Berita Acara Penilaian Tim Verifikasi dibuat dengan sebagaimana mestinya.

Jakarta, ..... .., 20..

Ttd.  
(Ketua Tim Verifikasi)

KETUA KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA,

  
SOFIAN EFFENDI

LAMPIRAN VI : PERATURAN KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA  
 NOMOR 9 TAHUN 2019  
 TENTANG  
 PENILAIAN MANDIRI PENERAPAN SISTEM MERIT  
 DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA  
 DI INSTANSI PEMERINTAH

ROAD MAP PENERAPAN SISTEM MERIT DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH

No	Strategi Arah Kebijakan	Program/Kegiatan/Indikator Penerimaan Sistem Merit	Kondisi Sistem Merit Saat Ini (Tahun 0)	Target Capaian Setiap Tahun					Kondisi Sistem Merit yang akan Dicapai	Unit Organisasi Penanggung jawab	Anggaran
				Tahun 1	Tahun 2	Tahun 3	Tahun 4	Tahun 5			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1	Aspek I										
	Sub-aspek 1.1										
	Sub-aspek 1.2										
	Dst...										
	Aspek II										
	Sub-aspek 2.1										
	Sub-aspek 2.2										
	Dst...										
2											
3											
dst											

KETUA KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA,



SOFIAN EFFENDI