



BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.1252, 2018

KEMENPAN-RB. Pedoman Sistem Merit Dalam
Manajemen ASN.

PERATURAN MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI
NOMOR 40 TAHUN 2018
TENTANG
PEDOMAN SISTEM MERIT
DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA,

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI,

- Menimbang:
- a. bahwa untuk mewujudkan sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara perlu diatur penerapan sistem merit di lingkungan instansi pemerintah;
 - b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara;
- Mengingat:
1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5494);
 2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan

- Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
3. Peraturan Presiden Nomor 7 Tahun 2015 tentang Organisasi Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 8); dan
 4. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2015 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 89).

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI TENTANG PEDOMAN SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Menteri 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 Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.
3. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina

4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. *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.
9. Rencana Aksi adalah langkah-langkah dan tahapan detail kegiatan yang dilakukan untuk menghasilkan keluaran.
10. Indeks Sistem Merit adalah ukuran yang digunakan sebagai standar penilaian penerapan Sistem Merit pada Instansi Pemerintah.
11. Penilaian Mandiri Sistem Merit adalah penilaian yang dilakukan secara mandiri guna mengetahui capaian penerapan Sistem Merit pada instansi pemerintah.

12. 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 untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu.
13. Pendidikan dan Pelatihan Terintegrasi yang selanjutnya disebut Pelatihan Prajabatan adalah proses pelatihan untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang bagi calon PNS pada masa percobaan.
14. Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah.
15. Instansi Pusat adalah kementerian, lembaga pemerintah non kementerian, kesekretariatan lembaga negara, dan kesekretariatan lembaga non struktural.
16. 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.
17. 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.
18. Jabatan Pimpinan Tinggi yang selanjutnya disingkat JPT adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah.
19. Menteri adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara.
20. Komisi Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat KASN adalah lembaga nonstruktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik yang diberi kewenangan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan dan manajemen ASN untuk menjamin

perwujudan Sistem Merit serta pengawasan terhadap penerapan asas serta kode etik dan kode perilaku ASN.

21. 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.
22. Badan Kepegawaian Negara yang selanjutnya disingkat BKN adalah lembaga pemerintah non kementerian yang diberi kewenangan melakukan pembinaan dan menyelenggarakan Manajemen ASN secara nasional sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

BAB II PRINSIP DAN KRITERIA SISTEM MERIT

Bagian Kesatu Prinsip Sistem Merit

Pasal 2

Prinsip Sistem Merit didasarkan 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.

Bagian Kedua Ruang Lingkup Sistem Merit

Pasal 3

Ruang Lingkup Sistem Merit meliputi:

- a. melakukan rekrutmen, seleksi dan promosi berdasarkan kompetisi yang terbuka dan adil dengan menyusun perencanaan sumber daya manusia aparatur secara berkelanjutan;
- b. memperlakukan Pegawai ASN secara adil dan setara;

- c. mengelola pegawai ASN secara efektif dan efisien;
- d. memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dengan memperhatikan hasil kinerja;
- e. memberikan penghargaan atas kinerja pegawai yang tinggi;
- f. memberikan hukuman atas pelanggaran disiplin;
- g. menjaga standar yang tinggi untuk integritas, perilaku, dan kepedulian untuk kepentingan masyarakat;
- h. menerapkan pengisian jabatan dengan uji kompetensi sesuai standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan;
- i. memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada pegawai ASN;
- j. melaksanakan manajemen kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.
- k. melindungi pegawai ASN dari intervensi politik dan tindakan kesewenang-wenangan; dan
- l. memberikan perlindungan kepada pegawai.

Bagian Ketiga Kriteria Sistem Merit

Pasal 4

Kriteria Sistem Merit, meliputi:

- a. seluruh jabatan sudah memiliki standar kompetensi jabatan;
- b. perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja;
- c. pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka;
- d. memiliki manajemen karier yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karier, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta;
- e. memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan;
- f. menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN;

- g. merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja individu;
- h. memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang; dan
- i. memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN.

BAB III

PENERAPAN SISTEM MERIT

Bagian Kesatu

Tahapan

Pasal 5

Tahapan penerapan Sistem Merit, meliputi:

- a. *Road Map* Penerapan Sistem Merit pada masing-masing Instansi Pemerintah;
- b. pembentukan dan tugas tim penilai mandiri Sistem Merit pada Instansi Pemerintah;
- c. penetapan penilaian tingkat penerapan Sistem Merit pada masing-masing Instansi Pemerintah;
- d. pelaksanaan rekomendasi hasil penilaian penerapan Sistem Merit pada masing-masing Instansi Pemerintah; dan
- e. pengawasan dan evaluasi dampak penerapan sistem merit yang sudah dilaksanakan pada Instansi Pemerintah.

Bagian Kedua

Road Map Penerapan Sistem Merit

Pasal 6

- (1) Setiap Instansi Pemerintah menyusun *Road Map* Penerapan Sistem Merit tercantum dalam Lampiran I yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

- (2) *Road Map* sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dituangkan dalam dokumen rencana aksi yang disertai dengan target capaian (*output*) dan dampak/hasil atas aksi yang direncanakan (*outcome*) yang terdiri atas aspek:
- a. perencanaan kebutuhan;
 - b. pengadaan;
 - c. pengembangan karier;
 - d. promosi dan mutasi;
 - e. manajemen kinerja;
 - f. penggajian, penghargaan dan disiplin;
 - g. perlindungan dan pelayanan; dan
 - h. sistem informasi.

Bagian Ketiga

Pembentukan dan Tugas Tim Instansi Pemerintah

Pasal 7

- (1) Setiap Instansi Pemerintah wajib membentuk Tim Penilaian Mandiri Sistem Merit yang ditetapkan oleh PPK.
- (2) Tim Penilaian Mandiri Sistem Merit sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memiliki tugas:
 - a. mengkoordinasikan 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 masing-masing;
 - d. menyiapkan dokumen disertai bukti terkait dengan hasil penilaian mandiri penerapan Sistem Merit; dan
 - e. melaporkan hasil penilaian mandiri penerapan Sistem Merit kepada KASN dengan tembusan Menteri.
- (3) Susunan keanggotaan tim penilaian mandiri penerapan Sistem Merit terdiri atas unsur kepegawaian, perencanaan, pengembangan, organisasi, pengawasan internal, dan unsur lainnya yang terkait dengan aspek

Sistem Merit.

- (4) Tim penilaian mandiri penerapan Sistem Merit diketuai oleh PyB.
- (5) Dalam melakukan penilaian mandiri penerapan sistem merit, PyB dibantu oleh kelompok kerja yang terdiri atas:
 - a. kelompok kerja perencanaan kebutuhan dan pengadaan;
 - b. kelompok kerja pengembangan karier, promosi dan mutasi;
 - c. kelompok kerja manajemen kinerja;
 - d. kelompok kerja penggajian, penghargaan dan disiplin;
 - e. kelompok kerja perlindungan dan pelayanan; dan
 - f. kelompok kerja sistem informasi.

Bagian Keempat

Penilaian Tingkat Penerapan Sistem Merit

Paragraf 1

Aspek-Aspek Penilaian

Pasal 8

Penilaian penerapan sistem merit dilakukan berdasarkan penerapan aspek-aspek dokumen rencana aksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) dalam manajemen ASN.

Pasal 9

Penerapan aspek perencanaan kebutuhan pegawai sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf a, meliputi :

- a. Instansi Pemerintah mempunyai peta jabatan dan rencana kebutuhan pegawai jangka menengah 5 (lima) tahun sekali sesuai dengan nomenklatur jabatan yang telah terstandar sesuai dengan peraturan perundang-undangan, dilengkapi dengan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang diinput ke dalam sistem informasi perencanaan kebutuhan pegawai secara

- nasional yang ditetapkan oleh Menteri;
- b. Instansi Pemerintah mempunyai data kekurangan dan ketersediaan pegawai yang disusun berdasarkan jabatan, kualifikasi, kompetensi, dan unit kerja yang diinput ke dalam sistem informasi perencanaan kebutuhan pegawai secara nasional;
 - c. Instansi Pemerintah mempunyai data pegawai yang akan memasuki masa pensiun hingga 5 (lima) tahun mendatang yang disusun berdasarkan pangkat, jabatan, kualifikasi, kompetensi, dan unit kerja, yang diinput ke dalam sistem informasi perencanaan kebutuhan pegawai secara nasional;
 - d. Instansi Pemerintah mempunyai rencana pemenuhan kebutuhan ASN yang dirinci menurut nama jabatan, kualifikasi, kompetensi, dan unit kerja yang akan diisi melalui pengadaan CPNS, PPPK, ataupun perpindahan PNS dari instansi lain yang diinput ke dalam sistem informasi perencanaan kebutuhan pegawai secara nasional; dan
 - e. Instansi Pemerintah mempunyai *database* kepegawaian yang menyajikan:
 - 1) data ketersediaan pegawai yang disusun menurut jabatan, pangkat, unit kerja, kualifikasi dan kompetensi; dan
 - 2) data jumlah pegawai yang akan memasuki masa pensiun dalam 5 (lima) tahun yang disusun menurut jabatan, pangkat, dan unit kerja.

Pasal 10

Penerapan aspek pengadaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf b, meliputi:

- a. Instansi Pemerintah mempunyai rencana tahunan pengadaan ASN yang disusun menurut jumlah, jenis jabatan, pangkat, kualifikasi, kompetensi, dan unit kerja yang akan diisi melalui pengadaan CPNS, PPPK, ataupun perpindahan PNS dari instansi lain yang diinput ke dalam sistem informasi perencanaan kebutuhan pegawai

- secara nasional;
- b. Instansi Pemerintah mempunyai kebijakan internal pengadaan ASN mencakup pengadaan dari jalur CPNS, PPPK, serta perpindahan PNS dari instansi lain yang terkait dengan pengadaan ASN secara terbuka, kompetitif, transparan dan tidak diskriminatif;
 - c. Instansi Pemerintah mengumumkan secara terbuka pelaksanaan pengadaan ASN, baik dari CPNS, PPPK, ataupun perpindahan PNS dari instansi lain melalui media regional dan nasional, baik media cetak atau media elektronik;
 - d. Instansi Pemerintah menempatkan CPNS/PNS pada penempatan pertamanya sesuai dengan jabatan yang dilamar; dan
 - e. Instansi Pemerintah telah melaksanakan Pelatihan Prajabatan bagi CPNS di instansinya paling lambat 1 (satu) tahun setelah pengangkatan CPNS.

Pasal 11

- (1) Penerapan aspek pengembangan karier sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf c meliputi sub-aspek:
 - a. standardisasi jabatan;
 - b. penetapan standar kompetensi jabatan;
 - c. penyusunan profil kompetensi ASN;
 - d. penyusunan rencana pengembangan kompetensi; dan
 - e. manajemen talenta dan rencana suksesi.
- (2) Penerapan sub-aspek standardisasi jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (1) huruf a, terdiri atas:
 - a. Instansi Pemerintah telah menetapkan nomenklatur jabatan fungsional pada setiap unit kerja sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi; dan
 - b. Instansi Pemerintah telah menetapkan nomenklatur jabatan pelaksana pada setiap unit kerja sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi.

- (3) Penerapan sub-aspek standar kompetensi jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (1) huruf b, terdiri atas:
- a. Instansi Pemerintah menyusun standar kompetensi untuk seluruh jabatan, yang terdiri dari:
 - 1) kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
 - 2) kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
 - 3) kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.
 - b. Instansi Pemerintah menetapkan standar kompetensi jabatan untuk seluruh jabatan sesuai ketentuan yang berlaku dengan keputusan PPK.
- (4) Penerapan sub-aspek profil kompetensi ASN sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (1) huruf c, terdiri atas:
- a. Instansi Pemerintah melakukan analisis kesenjangan kualifikasi dan kompetensi untuk seluruh pegawai dengan membandingkan antara profil ASN dengan standar kualifikasi dan kompetensi jabatan; dan
 - b. Instansi Pemerintah melakukan analisis kesenjangan kinerja untuk seluruh pegawai dengan membandingkan antara target kinerja dengan capaian kinerja.
- (5) Penerapan sub-aspek rencana pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (1) huruf d, terdiri atas:
- a. Instansi Pemerintah mempunyai strategi untuk mengatasi kesenjangan kompetensi dan kinerja

- dalam rangka pengembangan kapasitas ASN;
- b. Instansi Pemerintah mempunyai program diklat yang disusun berdasarkan analisis kebutuhan untuk diklat kepemimpinan, teknis dan fungsional, sesuai dengan kebutuhan; dan
 - c. Instansi Pemerintah menyusun rencana pengembangan kompetensi yang disusun berdasarkan analisis kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja dalam bentuk penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, praktik kerja, pertukaran pegawai, *coaching*, *counselling*, dan *mentoring*.
- (6) Penerapan sub-aspek manajemen talenta dan rencana suksesi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 ayat (1) huruf e, terdiri atas:
- a. Instansi Pemerintah melakukan pemetaan talenta dengan menggunakan metode yang obyektif dan dilakukan oleh lembaga penilai yang terakreditasi atau tim asesor yang bersertifikat;
 - b. Instansi Pemerintah melakukan pemetaan talenta untuk seluruh pegawai, mulai dari jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, jabatan pengawas, jabatan fungsional, dan jabatan pelaksana;
 - c. Instansi Pemerintah mempunyai kelompok rencana suksesi (*talent pool*) yang disusun berdasarkan kesesuaian kompetensi manajerial dan kompetensi di bidang tertentu (*talent pipeline*) dan diperbaharui secara berkelanjutan yang diperoleh melalui pemetaan talenta dan
 - d. Instansi Pemerintah melakukan penyusunan rencana suksesi (*talent pool*) berdasarkan hasil pemetaan talenta dengan mempertimbangkan pola karir instansi.

Pasal 12

Penerapan aspek promosi dan mutasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf d, meliputi:

- a. Instansi Pemerintah telah menetapkan pola karier instansi yang disusun berdasarkan pola karier nasional;
- b. Instansi Pemerintah melaksanakan mutasi dan promosi berdasarkan rencana suksesi dan mempertimbangkan pola karier instansi;
- c. Instansi Pemerintah mempunyai kebijakan pengisian jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, dan jabatan pengawas secara terbuka dan kompetitif; dan
- d. Instansi Pemerintah melaksanakan kebijakan pengisian jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrator, dan jabatan pengawas secara terbuka dan kompetitif secara regional/nasional.

Pasal 13

Penerapan aspek manajemen kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf e, meliputi:

- a. Instansi Pemerintah mempunyai kontrak kinerja yang terukur;
- b. Instansi Pemerintah menerapkan metode penilaian kinerja yang objektif dan terukur untuk seluruh pegawai;
- c. Instansi Pemerintah melakukan penilaian kinerja secara berkala untuk memastikan tercapainya kontrak kinerja;
- d. Instansi Pemerintah melakukan penilaian kinerja secara berkala setiap 3 (tiga) bulan sekali;
- e. Instansi Pemerintah menggunakan hasil penilaian kinerja sebagai pertimbangan utama dalam pengembangan karier;
- f. Instansi Pemerintah melakukan analisis permasalahan kinerja dan menyusun strategi untuk mengatasi masalah kinerja yang rendah serta melaksanakan strategi tersebut;
- g. Instansi Pemerintah menyusun analisis permasalahan kinerja dan penyusunan strategi penyelesaiannya; dan
- h. Instansi Pemerintah menyusun dan menetapkan kebijakan yang mengaitkan hasil penilaian kinerja dengan keputusan manajemen terkait pembinaan dan pengembangan karier (promosi, mutasi, demosi, dan

rotasi serta pendidikan dan pelatihan).

Pasal 14

Penerapan aspek penggajian, penghargaan, dan disiplin sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf f, meliputi:

- a. Instansi Pemerintah menyusun dan menetapkan kebijakan pembayaran tunjangan kinerja berdasarkan hasil penilaian kinerja;
- b. Instansi Pemerintah menggunakan tunjangan kinerja sebagai satu-satunya faktor penentu besaran tunjangan kinerja yang diterima pegawai;
- c. Instansi Pemerintah menyusun, menetapkan, dan menegakkan kode etik dan kode perilaku ASN yang berlaku di lingkungan instansi dan sudah dibentuk tim penegakan kode etik dan kode perilaku secara konsisten;
- d. Instansi Pemerintah mempunyai kebijakan internal untuk memberi penghargaan yang bersifat finansial dan non finansial terhadap pegawai berprestasi luar biasa; dan
- e. Instansi Pemerintah mempunyai data terkait pelanggaran disiplin, pelanggaran kode etik dan kode perilaku yang dilakukan pegawai.

Pasal 15

Penerapan aspek perlindungan dan pelayanan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf g, meliputi:

- a. Instansi Pemerintah mempunyai kebijakan perlindungan hukum, program persiapan pensiun, dan program lainnya; dan
- b. Instansi Pemerintah menyediakan fasilitas yg memberi kemudahan bagi pegawai yang membutuhkan pelayanan administrasi.

Pasal 16

Penerapan aspek sistem informasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (2) huruf h, meliputi:

- a. Instansi Pemerintah mempunyai sistem informasi kepegawaian yang berbasis *online* yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja, penegakan disiplin dan pembinaan pegawai;
- b. Instansi Pemerintah mempunyai aplikasi *e-performance* yang terintegrasi dengan sistem informasi kepegawaian yang berbasis *online*;
- c. Instansi Pemerintah memiliki dan menggunakan *e-office* yang memudahkan pelayanan administrasi kepegawaian, perkantoran dan pelayanan lainnya; dan
- d. Instansi Pemerintah mempunyai dan menggunakan pusat penilaian kompetensi (*assessment center*) untuk pembinaan karier seluruh pegawai.

Paragraf Kedua

Penilaian Tingkat Penerapan Sistem Merit

Pasal 17

- (1) Penilaian kepada Instansi Pemerintah dalam penerapan sistem merit dilakukan oleh Tim yang terdiri dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, LAN, BKN, dan KASN dengan mengacu pada tata cara penilaian mandiri.
- (2) Panduan tatacara penilaian mandiri sebagaimana disebutkan pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Ketua KASN setelah mendapat persetujuan tertulis dari Menteri.
- (3) Tim menyusun laporan konsolidasi berupa hasil penilaian mandiri masing-masing Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berupa penilaian pada setiap aspek-aspek rencana aksi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8.
- (4) Hasil penilaian berupa Indeks Sistem Merit tercantum dalam Lampiran II yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Menteri ini.

- (5) Indeks Sistem Merit sebagaimana dimaksud dalam Pasal (4) akan dijadikan standar penilaian penerapan Sistem Merit pada Instansi Pemerintah.
- (6) Standar penilaian penerapan Sistem Merit pada Instansi Pemerintah dikelompokkan dalam kategori penilaian sesuai nilai dan indeks yang dicapai dengan sebutan:
 - a. sangat baik;
 - b. baik;
 - c. kurang; dan
 - d. buruk.
- (7) Hasil penilaian mandiri masing-masing Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud dalam Pasal (3) disampaikan kepada KASN dan KASN melaporkan hasilnya kepada Menteri.
- (8) Hasil penilaian mandiri akan dijadikan dasar rekomendasi dalam pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan tindak lanjut implementasi Sistem Merit.

Bagian Kelima

Pelaksanaan Rekomendasi Hasil Penilaian Mandiri

Pasal 18

- (1) Instansi Pemerintah dengan kategori sangat baik dalam penerapan Sistem Merit sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 17 ayat (6) huruf a, dapat direkomendasikan untuk dikecualikan dari ketentuan mengenai pengisian jabatan pimpinan tinggi secara terbuka dan kompetitif.
- (2) Instansi Pemerintah yang disebutkan pada ayat (1) wajib melaporkan secara berkala pada setiap akhir tahun kepada KASN untuk mendapatkan persetujuan baru mengenai pengisian jabatan pimpinan tinggi dan akan dievaluasi setiap 2 (dua) tahun sekali.
- (3) Instansi Pemerintah dengan kategori baik dalam penerapan Sistem Merit sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 17 ayat (6) huruf b, dapat direkomendasikan untuk dikecualikan dari ketentuan mengenai pengisian jabatan pimpinan tinggi tertentu secara terbuka dan

kompetitif namun tetap dalam pengawasan KASN.

- (4) Instansi Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) akan dievaluasi setiap 1 (satu) tahun sekali.
- (5) Instansi Pemerintah dengan kategori kurang dalam penerapan Sistem Merit sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 17 ayat (6) huruf c, akan dibimbing oleh Tim sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (1) sampai dengan mendapatkan nilai dengan kategori baik.
- (6) Instansi Pemerintah yang disebutkan pada ayat (5) akan dievaluasi kembali oleh KASN setiap tahun dan wajib melaporkan pelaksanaan pengisian jabatan pimpinan tinggi kepada KASN.
- (7) Instansi Pemerintah dengan kategori buruk dalam penerapan Sistem Merit sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 17 ayat (6) huruf d, akan dilakukan audit dan supervisi oleh Tim sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17 ayat (1) sampai dengan mendapatkan nilai dengan kategori baik.

Bagian Keenam

Pengawasan dan Evaluasi Penerapan Sistem Merit

Paragraf Kesatu

Pengawasan

Pasal 19

- (1) Pengawasan dalam penerapan Sistem Merit dilakukan oleh KASN.
- (2) KASN sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai kewenangan melaksanakan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan dan Manajemen ASN untuk menjamin perwujudan Sistem Merit.
- (3) Setiap Instansi Pemerintah mempunyai kewajiban untuk melaksanakan pemantauan internal terhadap penerapan Sistem Merit di instansinya masing-masing.
- (4) Dalam melaksanakan pembinaan penerapan sistem merit, KASN dapat berkoordinasi dengan Kementerian

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, BKN, LAN, dan instansi lain sesuai dengan kebutuhan.

- (5) Hasil pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaporkan kepada Presiden Republik Indonesia.

Paragraf Kedua

Evaluasi Penerapan Sistem Merit

Pasal 20

- (1) Untuk mengetahui kemajuan penerapan Sistem Merit pada masing-masing Instansi Pemerintah, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bersama KASN melakukan evaluasi terhadap penerapan Sistem Merit pada masing-masing Instansi Pemerintah.
- (2) Evaluasi dilakukan berdasarkan capaian pada setiap aspek-aspek *Road Map* Penerapan Sistem Merit yang dilaksanakan oleh masing-masing Instansi Pemerintah.
- (3) KASN melaporkan hasil evaluasi penerapan sistem merit Instansi Pemerintah kepada Menteri sebagai dasar pengambilan kebijakan lebih lanjut.

BAB IV

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 21

- (1) Sistem Merit merupakan kebijakan dinamis yang harus selalu dievaluasi sesuai dengan arah kebijakan pembangunan nasional.
- (2) Evaluasi terhadap kebijakan Sistem Merit akan dilakukan secara berkala oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Pasal 22

Peraturan menteri ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

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

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 6 September 2018

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI
REPUBLIK INDONESIA,

ttd

SYAFRUDDIN

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 7 September 2018

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

ttd

WIDODO EKATJAHJANA

LAMPIRAN I
 PERATURAN MENTERI
 PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN
 REFORMASI BIROKRASI
 NOMOR 40 TAHUN 2018
 TENTANG
 PEDOMAN SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN
 APARATUR SIPIL NEGARA

ROAD MAP PENERAPAN SISTEM MERIT

I. Pendahuluan

1. Setiap Instansi Pemerintah menyusun profil instansi secara umum terkait dengan manajemen ASN.
2. Profil Instansi Pemerintah menggambarkan kondisi manajemen ASN secara spesifik pada saat ini untuk menggali potensi dan permasalahan ASN agar perumusan strategi dan arah kebijakan penerapan sistem merit dilakukan dengan tepat.
3. Profil Instansi Pemerintah dituangkan dalam bentuk tabel seperti berikut:

Tabel 1. Kondisi Sistem Merit Saat Ini

No	Aspek	Sub-aspek	Kondisi Saat Ini
1	Perencanaan Kebutuhan ASN		
2	Pengadaan ASN		
3	Pengembangan Karier		
4	Promosi dan Mutasi		
5	Manajemen Kinerja		
6	Penggajian, Penghargaan dan Disiplin		
7	Perlindungan dan Pelayanan		
8	Sistem Informasi		

II. Tantangan dan Peluang Penerapan Sistem Merit

1. Penerapan Sistem Merit harus mampu mengantisipasi isu-isu strategis yang dapat menimbulkan kerugian yang lebih besar pada masa mendatang.
2. Penerapan Sistem Merit mampu mewujudkan ASN yang profesional, berintegritas, netral dan berkinerja tinggi.

III. Target Penerapan Sistem Merit

Target yang ingin dicapai dalam penerapan Sistem Merit dalam beberapa tahun yang akan datang harus mengacu kepada profil instansi pemerintah serta analisis tantangan dan peluang, yang dituangkan dalam tabel seperti berikut:

Tabel 2. Kondisi Sistem Merit Yang Ingin Dicapai

No	Aspek	Sub-aspek	Kondisi Yang Ingin Dicapai
1	Perencanaan Kebutuhan ASN		
2	Pengadaan ASN		
3	Pengembangan Karier		
4	Promosi dan Mutasi		
5	Manajemen Kinerja		
6	Penggajian, Penghargaan dan Disiplin		
7	Perlindungan dan Pelayanan		
8	Sistem Informasi		

IV. Strategi dan Arah Kebijakan Penerapan Sistem Merit

1. Profil Instansi Pemerintah harus menjelaskan keterkaitan visi, misi, tujuan, dan sasaran pencapaian target penerapan sistem merit.
2. Instansi Pemerintah menyusun arah kebijakan penerapan sistem merit sebagai pedoman untuk mengarahkan rumusan strategi yang dipilih agar lebih terarah dalam mencapai tujuan dan sasaran penerapan sistem merit.
3. Strategi dan arah kebijakan penerapan sistem merit dituangkan dalam tabel seperti berikut:

Tabel 3. Strategi Dan Arah Kebijakan Penerapan Sistem Merit

Visi :			
Misi :			
Tujuan	Sasaran	Strategi	Arah Kebijakan
(1)	(2)	(3)	(4)
Tujuan 1	Sasaran 1.1	Perencanaan Kebutuhan	Sub-aspek 1.1
			Sub-aspek 1.2
		
			Sub-aspek 1.n
		Pengadaan	Sub-aspek 2.1
			Sub-aspek 2.2
		
			Sub-aspek 2.n
		dst...	
		dst...	
Sasaran 1.2	dst.....	dst.....	
.....	dst.....	dst.....	
Sasaran 1.n	dst.....	dst.....	
Tujuan 2	dst.....	dst.....	dst.....
.....	dst.....	dst.....	dst.....
Tujuan n	dst.....	dst.....	dst.....

V. Program Prioritas Penerapan Sistem Merit

Program prioritas penerapan Sistem Merit dituangkan dalam tabel seperti berikut:

Tabel 4. Program Prioritas Penerapan Sistem Merit

No	Sasaran Penerapan Sistem Merit	Strategi dan Arah Kebijakan	Indikator Kinerja (Outcome)	Capaian Kinerja		Program Penerapan Sistem Merit	Bidang Urusan	Unit Organisasi Penanggung Jawab	Anggaran
				Kon disisi Awal	Kondisi Akhir				
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
I.
...
...
II.

VI. Rencana Aksi Penerapan Sistem Merit

Rencana aksi penerapan sistem merit dituangkan dalam tabel seperti berikut:

Tabel 5. Rencana Aksi Penerapan Sistem Merit

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

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI,

SYAFRUDDIN

LAMPIRAN II
PERATURAN MENTERI
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI
NOMOR 40 TAHUN 2018
TENTANG PEDOMAN SISTEM MERIT
DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIL
NEGARA

NILAI DAN INDEKS SISTEM MERIT

NO	KATEGORI	NILAI	INDEKS	SEBUTAN
1	IV	325 - 400	0.81 - 1	Sangat Baik
2	III	250 - 324	0.61 - 0.8	Baik
3	II	175 - 249	0.41 - 0.6	Kurang
4	I	100 - 174	0.2 - 0.4	Buruk

MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI,

SYAFRUDDIN