

ANALISIS MODEL PEMBINAAN JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEPEGAWAIAN DI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

MODEL ANALYSIS OF FUNCTIONAL POSITION DEVELOPMENT CIVIL SERVICE ANALYST AT NATIONAL CIVIL SERVICE AGENCY

Ajib Rakhmawanto
Pusat Pengkajian dan Penelitian Badan Kepegawaian Negara
Jl. Letjen Soetoyo 12 Cililitan Jakarta Timur
e-mail: ajib.bkn@gmail.com

(Diterima 2 Mei 2016, Direvisi 25 Mei 2016, Disetujui 3 Juni 2016)

Abstrak

Pembinaan merupakan kunci strategis untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian (JFAK) merupakan jabatan yang mempunyai tugas fungsi sebagai pelaksana dan penyelenggara manajemen serta pengembangan sistem manajemen ASN yang layak dibina dan dikembangkan kompetensinya. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat sejauh mana model pengembangan JFAK yang diterapkan di Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan faktor apa saja yang menghambatnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan data primer berupa hasil wawancara dan Focus Group Discussion (FGD). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembinaan JFAK belum dilaksanakan secara baik, dimana penempatan tidak sesuai dengan jumlah, kualifikasi, dan kompetensi; tentatif rotasi pegawai yang tidak jelas, pembagian tugas pokok yang tidak sesuai, prosedur penilaian Angka Kredit belum terstandar, tim penilai Angka Kredit kurang kompeten, dan prosedur penilaian Angka Kredit tidak baku.

Kata kunci: aparatur sipil negara, analis kepegawaian, model pembinaan

Abstract

Training is a strategic key to increase the competency and professionalism of civil state apparatus (ASN). Functional position of civil service analyst (JFAK) is a position that functioned as implementer and administrator management and development of civil state management system which the competency is worth to be trained and developed. The aim of this research is to investigate how far the model training JFAK implemented in National Civil Service Agency (NCSA) and what factors the obstacles are. This research uses descriptive qualitative approach with interview result and Focus Group Discussion (FGD) as primary data. The result of this result shows that JFAK training has not implemented well yet, where assignments is not apt to number, qualification, and competency; civil service tentative rotation is not clear, distribution of primary assignment is not apt, assessment procedure of Credit Number is not standardized yet, Credit Number assessor team is less competent, and Credit Number assessment procedure is not normative.

Keywords: civil state apparatus, civil service analyst, model development

PENDAHULUAN

Birokrasi pemerintah sebagai lembaga pelayanan publik merupakan aplikasi dari kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Berhasil dan tidaknya pemerintah dalam menjalankan roda pemerintahan, sangatlah tergantung pada profesionalisme ASN. ASN merupakan modal bangsa dan negara yang harus dijaga, dibina, dan dikembangkan agar punya daya saing global. Untuk meningkatkan kompetensi ASN, perlu format

yang jelas dalam menyelenggaraan sistem manajemen ASN. Manajemen ASN merupakan salah satu bagian penting dari penyelenggaraan pemerintahan yang bertujuan untuk merealisasikan seluruh potensi pegawai ASN. Perlu adanya perubahan paradigma baru manajemen ASN, dari perspektif lama manajemen kepegawaian yang menekankan pada hak dan kewajiban individu pegawai, menuju perspektif modern yang menekankan pada manajemen pengembangan ASN secara strategis (*strategic human resource*

management). Persepsi ini dimaksudkan agar selalu tersedia pegawai ASN yang unggul dan kompeten, selaras dengan dinamika perubahan lingkungan strategis yang terus berkembang.

Lahirnya Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU-ASN) membawa harapan baru bagi modernisasi birokrasi yang mengarahkan pada pegawai ASN agar memiliki integritas, profesional, independen, bebas intervensi politik, dan bersih dari praktik KKN. Sebagaimana diamanatkan dalam UU-ASN bahwa manajemen ASN akan diselenggarakan berdasarkan sistem merit yang menekankan pada aspek profesionalisme. Hal ini dimaksudkan agar peningkatan kompetensi ASN secara langsung akan berdampak pada peningkatan mutu atau kualitas ASN. Pegawai ASN layak dikembangkan dan dibina dengan memberi peluang serta kesempatan yang sama untuk berkreasi dan berinovasi. Tujuannya agar pegawai ASN dapat merealisasikan seluruh potensi yang mereka miliki. Perkembangan jumlah ASN secara kuantitas dan peningkatan kompetensi secara kualitas menjadi target khusus yang banyak diatur dalam UU ASN.

Berdasarkan data, Pegawai Negeri Sipil (PNS) sampai bulan Juni 2015 jumlahnya mencapai 4.526.710 orang. Jumlah tersebut menunjukkan volume yang tidak sedikit, sehingga perlu sistem manajemen modern untuk menumbuhkan *competitiveness*. Menurut Eko Prasajo, (2014) ASN-PNS yang jumlahnya sekitar 4,5 jutaan di Indonesia saat ini harus melayani 244,8 juta jiwa, rasionya 1,83% di bawah rata-rata rasio PNS negara-negara Asia, namun jumlah yang sedikit itu terlihat banyak lantaran banyaknya kualifikasi PNS kurang memadai. Secara umum ratio terendah terjadi di Provinsi Maluku, Maluku Utara, dan Papua Barat dengan ratio terendah 3,82/100 untuk provinsi Maluku artinya untuk setiap PNS terdapat 26 penduduk, sedangkan untuk wilayah Jawa Barat dan Banten untuk setiap PNS terdapat 127-132 penduduk. Problem ini perlu menjadi perhatian khusus bagi pemerintah untuk

penyelenggara manajemen ASN yang lebih profesional.

Sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang ASN bahwa varian jabatan ASN-PNS yang selama ini dikenal di lingkungan instansi pemerintah tidak lagi menganut konsep Jabatan Struktural (eselonisasi), namun berubah menjadi Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, dan Jabatan Fungsional. Lahirnya UU-ASN telah menjadi daya dorong adanya perubahan *mindset* bagi pegawai ASN-PNS untuk benar-benar bekerja secara profesional dengan mengembangkan potensi dirinya dalam jabatan fungsional dari pada berorientasi pada jabatan struktural. Jabatan fungsional merupakan jabatan strategis di lingkungan instansi pemerintah, mengingat tugas dan fungsinya yang mempunyai peran dan obyek kerja secara khusus. Jabatan fungsional dalam kedudukan menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang dan hak seorang pegawai ASN-PNS dalam satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugas didasarkan pada keahlian atau keterampilan tertentu yang sifatnya mandiri.

Selama ini jabatan fungsional kurang banyak diminati oleh kalangan ASN-PNS yang dipandang sebagai jabatan kelas dua di pemerintahan. Dalam birokrasi pemerintahan Jabatan Struktural yang sifatnya manajerial lebih banyak didambakan para pegawai ASN dari pada jabatan fungsional. Jabatan struktural dianggap lebih bergengsi, karena mendapatkan *impact positive* atas kedudukan jabatan tersebut dengan berbagai fasilitas yang ada seperti rumah dinas, alat transportasi, ajudan, sekretaris, dan lain sebagainya. Sedangkan untuk jabatan fungsional tidak, dan bahkan justru terkadang diabaikan baik dalam hal pengembangan, karier, kesejahteraan, dan lain sebagainya. Tidak adanya komitmen dari pemerintah dan pimpinan lembaga atas pentingnya jabatan fungsional menjadi problem utama atas lambannya perkembangan jabatan fungsional itu sendiri. Hanya sebagian kecil saja jabatan fungsional yang mendapatkan perhatian khusus dari pemerintah seperti Dokter, Guru, dan Dosen.

Berdasarkan data dari Direktorat Jabatan ASN BKN, pada tahun 2014 bahwa di instansi pemerintah terdapat 129 jenis Jabatan Fungsional. Jumlah ini sangat minim jika dibandingkan dengan jumlah Jabatan Fungsional dinegara-negara lain, seperti di Malaysia (2014) terdapat 300 jabatan fungsional. Sedangkan jumlah pegawai ASN atau pejabat fungsional yang menduduki Jabatan Fungsional tersebut sebanyak 2.323.095 atau 53% dari total jumlah ASN-PNS yang ada. Dari jumlah tersebut sebanyak 1.765.410 berprofesi sebagai Guru/Pendidik, sisanya 22% berprofesi sebagai Tenaga Medis, Paramedis, Dosen, Tenaga Penyuluh, dan tenaga fungsional lainnya. Khusus untuk jabatan tenaga fungsional kesehatan secara total sebesar 13,48%, persentase terkecil ada pada jabatan Dosen/Guru Besar sebesar 3,42%, dan jabatan fungsional lainnya relatif lebih kecil sebesar 5,78%. Lebih lengkapnya distribusi pegawai ASN-PNS yang menduduki Jabatan Fungsional dapat dilihat pada Tabel 1. Trend dari tahun 2010 tenaga fungsional juga terus mengalami peningkatan sebesar 9,7%, khususnya untuk tenaga Paramedis/Perawat dan Medis, namun secara *absolute* jumlah tenaga medis dan paramedis masih lebih rendah dari pada Guru/Tenaga Pendidik.

Tabel 1.
Distriusi ASN-PNS Yang Menduduki Jabatan Fungsional

NO	JABATAN	JUMLAH	PROSENTASE
1	Guru	1.765.410	75.994
2	Dosen	4.810	0.20
3	Medis	31.754	1.36
4	Paramedis	303.838	13.07
5	Lainnya	217.283	9.35
	Total	2.323.095	100

Sumber: Kedepuitan INKA BKN Juni 2014

Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian (JFAK) merupakan salah satu jenis jabatan fungsional ASN yang ditetapkan pemerintah sejak tahun 1999 berdasarkan Keputusan Menteri PAN Nomor 53/KEP/MK.WASPAN/9/1999 Tentang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dan Angka

Kreditnya, yang telah diubah dengan Peraturan Menteri PAN Nomor Per/36/M. PAN/11/ 2006 Tentang Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian dan Angka Kreditnya. Analisis Kepegawaian adalah PNS yang diberi tugas, tanggungjawab, wewenang, dan hak secara penuh oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk melakukan kegiatan manajemen PNS dan pengembangan sistem manajemen PNS. Jenjang JFAK terdiri atas Analisis Kepegawaian Terampil (Pelaksana, Pelaksana Lanjut, Penyelia) dan Analisis Kepegawaian Ahli (Pertama, Muda, Madya). Berdasarkan data dari Pusat Pembinaan Jabatan Kepegawaian (PUSBINJAK) BKN pada tahun 2015 jumlah pegawai ASN-PNS yang menduduki JFAK sebanyak 1.989 orang yang tersebar di 199 instansi pemerintah pusat dan daerah. Sebagaimana umumnya jabatan fungsional lainnya, pembinaan dan pengembangan JFAK menggunakan sistem Angka Kredit untuk kenaikan jenjang jabatan.

Penetapan angka kredit analisis Kepegawaian ditetapkan berdasarkan jumlah perolehan dari butir-butir kegiatan JFAK. Dalam sistem penilaian Angka Kredit JFAK perlu memperhatikan unsur dan sub unsur butir kegiatan yang dinilai, langkah-langkah penyusunan dan pengajuan Daftar Usul Penetapan Angka Kredit (DUPAK), penilaian dan Penetapan Angka Kredit, serta pengisian kelengkapan berkas. Prinsipnya dari masing-masing butir kegiatan disesuaikan pada tolok ukurnya dan setiap butir butir kegiatan diterjemahkan maknanya, kemudian pembuktian dengan ada/tidaknya bukti fisik. Prosedur penyusunan dan pengajuan DUPAK merupakan hal penting yang perlu diketahui dan dipahami oleh unit pengelola kepegawaian, tim penilai angka kredit, dan pejabat fungsional analisis kepegawaian sendiri. Tahapan yang harus dipahami mulai dari tata cara penyusunan, pengajuan, persyaratan, waktu pengajuan dan pejabat mana yang terkait dalam pengajuan DUPAK, kemudian keterlibatan pejabat, mulai dari atasan langsung, pejabat kepegawaian, pejabat pengusul, Sekretariat Tim Penilai dan Tim Penilai.

Berdasarkan identifikasi atas butir-butir kegiatan serta prosedur penilaian dan penetapan Angka Kredit JFAK, terdapat kesalahan makna/pemahaman atas bobot butir kegiatan dan prosedur yang menyebabkan hasil penilaian dan Penetapan Angka Kredit JFAK menjadi kurang akurat. Disinilah pentingnya melakukan penelitian tentang Sistem Pembinaan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian. Sistem penilaian dan penetapan angka kredit JFAK perlu segera evaluasi dan diperbaiki. Hal ini mengingat JFAK merupakan jabatan strategis dari rumpun jabatan manajemen yang tugasnya melaksanakan kegiatan manajemen PNS dan pengembangan sistem manajemen PNS, yang dampaknya sangat luas bagi keberhasilan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Penelitian ini membatasi pada 2 (dua) pokok permasalahan; 1) Bagaimanakah model pembinaan JFAK di BKN?; 2) Faktor apa yang menghambat dalam pembinaan JFAK di BKN?. Adapun tujuan penelitian ini adalah; 1) Menganalisis model pembinaan JFAK di BKN; 2) Mengidentifikasi faktor yang menjadi penghambat pembinaan JFAK di BKN.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan data primer berupa hasil *Focus Group Discussion* (FGD) dan wawancara langsung (*in dept interview*), sedangkan data sekundernya berupa buku-buku, jurnal, dan peraturan perundang-undangan berkaitan dengan JFAK. Informan penelitian terdiri atas Kepala Pusat Pembinaan Jabatan ASN BKN Pusat; Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Pejabat Fungsional Analisis Kepegawaian di Kantor Regional BKN Medan, Pekanbaru, Palembang, Bandung, Yogyakarta, Banjarmasin, dan Makassar. Lokasi penelitian dilakukan di Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian BKN Pusat, Kantor Regional BKN Medan, Pekanbaru, Palembang, Bandung, Yogyakarta, Banjarmasin, dan Makassar. Analisis data dilakukan melalui tiga jalur kegiatan: pertama, reduksi data; kedua, penyajian data; dan ketiga, penarikan kesimpulan/verifikasi.

PEMBAHASAN

Jabatan Fungsional dan Angka Kredit

Organisasi terdiri dari bagian-bagian yang menunjukkan berbagai detail tugas, yang secara otomatis akan terjadi individual *role* atau ada orang yang akan menduduki suatu jabatan. Sedangkan *role* sendiri sering disebut dengan *job* atau *position* (jabatan). Oleh karena itu *job* atau *position* ini adalah kewajiban-kewajiban yang dilakukan seseorang selama menjalankan tugasnya. Terdapat beberapa definisi dari beberapa ilmuwan tentang definisi jabatan sebagaimana disebutkan dalam bukunya Moekijat (1998) yaitu yang berjudul Analisis Jabatan, *pertama* Yoder jabatan adalah gabungan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggungjawab-tanggungjawab yang biasanya diserahkan dan diselesaikan oleh seseorang, *kedua* Flippo mendefinisikan jabatan adalah sekelompok tugas-tugas yang diserahkan kepada seseorang, dan *ketiga* Bellows menjelaskan suatu jabatan menunjukkan pelayanan-pelayanan seorang karyawan yang melakukan serangkaian kewajiban atau beberapa tugas. Dari beberapa pendapat di atas dimaknai bahwa jabatan pada intinya adalah suatu kumpulan tugas pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya, termasuk kewajiban, tanggungjawab, serta syarat-syarat yang diperlukan.

Menurut UU-ASN, jabatan fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Setiap jabatan dimaksud dikelompokkan dalam klasifikasi jabatan ASN yang menunjukkan kesamaan karakteristik, mekanisme, dan pola kerja. Pengangkatan dan penetapan pegawai ASN dalam jabatan ditentukan berdasarkan asas merit yaitu adanya perbandingan obyektif antara kualifikasi, kompetensi, dan persyaratan jabatan dengan kualifikasi, kompetensi, dan persyaratan yang dimiliki pegawai ASN. Sedangkan pengertian Jabatan Fungsional dalam Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 tentang Jabatan

Fungsional PNS (PP Jabatan Fungsional PNS) adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahliannya atau ketrampilan tertentu serta bersifat mandiri.

Jabatan fungsional dihimpun dalam rumpun jabatan fungsional yaitu himpunan jabatan fungsional yang mempunyai tugas dan fungsi yang berkaitan erat satu sama lain dalam melaksanakan salah satu tugas umum pemerintah. Jabatan tersebut tidak bersifat statis, akan tetapi dapat berkembang sesuai dengan perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK), sehingga dapat terjadi pemerataan jabatan didalam rumpun jabatan tersebut. jabatan fungsional terdiri dari; (1) jabatan fungsional Keahlian yaitu kedudukan yang menunjukan tugas yang dilandasi oleh pengetahuan, metodologi, dan teknik analisis yang didasarkan atas dasar disiplin ilmu yang bersangkutan atau berdasarkan sertifikasinya setara dengan keahlian dan ditetapkan berdasarkan angka kredit tertentu; (2) jabatan fungsional Ketrampilan yaitu kedudukan yang menunjukkan tugas yang mempergunakan prosedur dan teknik kerja tertentu serta dilandasi kewenangan penanganan berdasarkan sertifikasi yang ditentukan.

Jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional ketrampilan dapat ditetapkan dengan kriteria sebagai berikut;

1. Mempunyai metodologi, teknik analisis, teknik dan prosedur kerja yang didasarkan atas dasar ilmu pengetahuan atau pelatihan teknis tertentu dengan sertifikasi.
2. Memiliki etika profesi yang ditetapkan oleh organisasi profesi.
3. Dapat disusun dalam suatu jenjang jabatan berdasarkan tingkat keahlian bagi jabatan fungsional keahlian, dan tingkat keterampilan bagi jabatan fungsional keterampilan.
4. Pelaksanaan tugas bersifat mandiri.
5. Jabatan tersebut diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Untuk menetapkan jenjang jabatan pada setiap jabatan fungsional, baik jabatan fungsional keahlian maupun jabatan fungsional keterampilan dilakukan melalui evaluasi jabatan sesuai dengan faktor-faktor penilaian yang ditetapkan dengan memperhatikan karakteristik jabatan yang bersangkutan. Jenjang jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan mempunyai jalur jenjang yang berbeda dan mempunyai jenjang pangkat berbeda pula satu sama lain. Dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan spesifikasi keahliannya tersebut seorang pejabat fungsional dapat dibantu oleh tenaga fungsional lainnya yang serumpun, namun kewenangan, tanggungjawab, dan tugas kegiatannya tetap menjadi kewajibannya secara mandiri. Hakikatnya jabatan fungsional untuk memenuhi kebutuhan aparatur negara secara spesifik untuk memberikan pelayanan yang sifatnya khusus, sehingga manfaatnya dapat langsung dirasakan oleh masyarakat.

Sedangkan angka kredit dalam PP Jabatan Fungsional PNS adalah satuan nilai dari tiap-tiap butir kegiatan atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karier pegawai yang bersangkutan. Angka Kredit sebagai penilaian prestasi kerja merupakan salah satu unsur dari penilaian kinerja pegawai ASN, oleh karena itu unsur lain yang dipersyaratkan dalam penilaian angka kredit juga harus dilampirkan seperti pendidikan formal atau pendidikan kedinasan lainnya, dan lain sebagainya. Untuk menetapkan Angka Kredit dibentuk tim penilai angka kredit yang terdiri dari para pejabat fungsional yang sesuai dengan kompetensinya dibantu oleh pejabat berwenang yang mempunyai jabatan serendah-rendahnya sama dengan pejabat fungsional yang dinilai. Untuk melakukan pembinaan jabatan fungsional diperlukan instansi pembina yang mempunyai spesifikasi bidang fungsi, tugas, dan wewenang yang sama atas jabatan fungsional.

Pembinaan jabatan fungsional dilakukan oleh instansi pembina jabatan fungsional. Instansi pembina jabatan

fungsional merupakan instansi yang menggunakan jabatan fungsional yang mempunyai bidang kegiatan sesuai dengan tugas pokok instansi tersebut atau instansi yang apabila dikaitkan dengan bidang tugasnya dianggap mampu untuk ditetapkan sebagai pembina jabatan fungsional. Instansi pembina jabatan fungsional akan menjadi tim penilai pusat dari jabatan fungsional yang ada. Sebagaimana dalam ketentuan bahwa Tim Penilai Jabatan Fungsional terdiri dari 2 (dua) macam, yaitu Tim Penilai Jabatan Fungsional Instansi dan Tim Penilai Jabatan Fungsional Pusat. Tim penilai jabatan fungsional instansi terdapat atau harus ada pada lembaga dimana pejabat fungsional tersebut bekerja, sedangkan tim penilai jabatan fungsional pusat adalah instansi/lembaga/kementerian/non kementerian yang punya kompetensi dibidangnya. Sebagai contoh tim penilai pusat seperti tim penilai jabatan fungsional peneliti adalah dari institusi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), tim penilai jabatan fungsional Dokter adalah dari institusi Kementerian Kesehatan (Kemenkes), tim penilai jabatan fungsional Guru dan Dosen adalah dari institusi Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas), tim penilai JFAK adalah dari institusi BKN, dan lain sebagainya.

Analisis Kepegawaian

Analisis kepegawaian dalam peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 14 tahun 2008 tentang perubahan atas permen PAN nomor Per/36/M.PAN/11/2006 tentang jabatan fungsional analisis kepegawaian dan angka kreditnya adalah PNS yang diberi tugas, tanggungjawab, wewenang, dan hak secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan kegiatan manajemen PNS dan pengembangan sistem manajemen PNS. manajemen PNS adalah pengelolaan PNS untuk menghasilkan pegawai yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN. pengembangan sistem manajemen PNS adalah kebijakan manajemen PNS mencakup norma, standar,

prosedur mengenai sistem pengadaan kepegawaian, sistem mutasi, sistem ketatausahaan kepegawaian dan sistem gaji, tunjangan dan kesejahteraan. jenis jabatan analisis kepegawaian terdiri atas analisis kepegawaian keterampilan dan analisis kepegawaian keahlian. analisis kepegawaian terampil adalah analisis kepegawaian yang dalam pelaksanaan pekerjaannya menggunakan prosedur dan teknik kerja tertentu. sedangkan analisis kepegawaian keahlian adalah analisis kepegawaian yang dalam pelaksanaan pekerjaannya didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan, metodologi, dan teknik analisis tertentu.

Analisis kepegawaian merupakan jabatan karier dengan instansi pembina JFAK adalah BKN. Jenjang pangkat untuk masing-masing jabatan analisis kepegawaian merupakan jenjang pangkat dan jabatan berdasarkan jumlah angka kredit yang dimiliki untuk masing-masing jenjang jabatan. Penetapan jenjang jabatan analisis kepegawaian untuk pengangkatan dalam jabatan ditetapkan berdasarkan jumlah angka kredit yang dimiliki setelah ditetapkan oleh pejabat yang berwenang menetapkan angka kredit, sehingga dimungkinkan pangkat dan jabatan tidak sesuai dengan pangkat dan jabatan. Analisis kepegawaian keterampilan dan analisis kepegawaian keahlian yang melaksanakan kegiatan pengembangan profesi dan penunjang tugas analisis kepegawaian akan diberikan nilai angka kredit. Adapun beberapa unsur kegiatan tugas analisis kepegawaian terdiri dari atas pendidikan, manajemen PNS, pengembangan sistem manajemen PNS, pengembangan profesi dan penunjang. Sub unsur tugas analisis kepegawaian yang terdiri dari pendidikan dan pelatihan, formasi dan pengadaan, mutasi, diklat, gaji, tunjangan dan kesejahteraan, ketatausahaan kepegawaian, disiplin dan pengendalian kepegawaian serta pemberhentian. Tugas pokok analisis kepegawaian melakukan kegiatan manajemen PNS dan pengembangan sistem manajemen PNS, yang diuraikan dalam unsur dan sub unsur kegiatan, masing-masing yaitu:

1. Manajemen PNS, terdiri dari;
 - a. Formasi dan pengadaan.
 - b. Mutasi.
 - c. Diklat.
 - d. Gaji, tunjangan, dan kesejahteraan.
 - e. Ketatausahaan kepegawaian.
 - f. Disiplin dan pengendalian kepegawaian.
 - g. Pemberhentian.
2. Pengembangan sistem manajemen PNS, terdiri atas;
 - a. Pengembangan sistem pengadaan kepegawaian.
 - b. Pengembangan sistem mutasi.
 - c. Pengembangan sistem kesejahteraan.
 - d. Pengembangan sistem ketatausahaan kepegawaian.

Agar pelaksanaan penilaian dan penetapan angka kredit dapat dilaksanakan secara optimal sesuai dengan jenjang jabatannya, diuraikan butir kegiatan manajemen PNS dan pengembangan sistem manajemen PNS secara keseluruhan. Hal ini mencakup proses dan tahapan pekerjaannya sehingga dapat dijadikan pedoman penilaian bagi tim penilai, pengelola kepegawaian dan Analisis Kepegawaian. Dalam menguraikan butir kegiatan terdapat tahapan dan proses pelaksanaan kegiatan sampai penyelesaiannya, sehingga saling berkaitan satu sama lain sebagai satu kesatuan rangkaian kegiatan. Apabila dalam menguraikan butir kegiatan terdapat tahapan kegiatan yang baru sesuai dengan tuntutan perkembangan manajemen PNS dan pengembangan sistem manajemen PNS, maka penilaian angka kreditnya ditetapkan sesuai dengan ketentuan sebagai berikut;

1. Diberikan penjelasan tentang satuan hasil dan produk Keegiatannya.
2. Penilaian Angka Kreditnya disesuaikan dengan butir kegiatan yang sama dan/atau hampir sama.
3. Penilaian angka kreditnya disesuaikan tingkat kesulitannya dengan butir kegiatan

Sedangkan penilaian angka kredit pada kegiatan baru dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut;

1. Diberikan penjelasan tentang satuan hasil dan produk kegiatannya.
2. Penilaian Angka Kreditnya disesuaikan dengan butir kegiatan yang sama dan atau hampir sama.
3. Penilaian Angka Kreditnya disesuaikan tingkat kesulitannya dengan butir kegiatan
4. Penilaian angka kreditnya diperhitungkan berdasarkan tingkat intensitas dan bobot pekerjaan yang dilakukan pada jenjang jabatannya.

Dari rangkaian penyusunan pedoman penilaian butir kegiatan analisis kepegawaian, maka diperoleh butir kegiatan dan penilaian angka kreditnya yang disusun di dalam matriks kegiatan.

Jumlah angka kredit kumulatif minimal yang harus dipenuhi oleh setiap PNS untuk dapat diangkat dalam jabatan dan kenaikan jabatan/pangkat analisis kepegawaian, komposisinya paling rendah 80 % (delapan puluh persen) angka kredit berasal dari unsur utama dan paling tinggi 20 % (dua puluh persen) angka kredit dari unsur penunjang. Apabila analisis kepegawaian yang telah memiliki angka kredit melebihi angka kredit yang telah ditentukan untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi, maka kelebihan angka kredit tersebut dapat diperhitungkan untuk kenaikan jabatan/pangkat berikutnya. Analisis kepegawaian yang telah mencapai angka kredit untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi pada tahun pertama dalam masa jabatan/pangkat yang didudukinya, maka pada tahun berikutnya diwajibkan mengumpulkan angka kredit paling rendah 20 % (dua puluh persen) dari jumlah angka kredit yang dipersyaratkan untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi yang berasal dari kegiatan tugas pokok jabatan.

Untuk kelancaran penilaian dan penetapan angka kredit, setiap analisis kepegawaian diwajibkan mencatat dan menginventarisasi seluruh kegiatan yang dilakukan. Apabila dari hasil catatan atau inventarisasi seluruh kegiatan sudah dapat memenuhi jumlah angka kredit yang

ditentukan untuk kenaikan jabatan/pangkat, secara hirarkhi analis kepegawaian dapat mengajukan usul penilaian dan penetapan angka kredit. Penilaian dan penetapan angka kredit analis kepegawaian dilakukan paling singkat 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun, yaitu 3 (tiga) bulan sebelum periode kenaikan pangkat PNS per April atau per Oktober. Untuk melakukan penilaian terhadap angka kredit jabatan analis kepegawaian dibentuk Tim penilai angka kredit JFAK. Tim penilai angka kredit JFAK terdiri atas tim penilai instansi dan tim penilai nasional. Tim Penilai Instansi dibentuk oleh instansi masing-masing dimana Jabatan fungsional tersebut berada, sedangkan tim penilai nasional dibentuk dan kedudukannya berada di BKN.

Pembinaan Analis Kepegawaian

Pembinaan sering kali diartikan sebagai upaya memelihara dan membawa suatu keadaan yang seharusnya terjadi atau menjaga keadaan sebagaimana seharusnya. Secara umum pembinaan sebagai sebuah perbaikan terhadap pola kehidupan yang direncanakan. Setiap orang sudah pasti memiliki tujuan hidup tertentu, dan mereka memiliki keinginan untuk mewujudkan tujuannya. Apabila tujuan tidak tercapai, maka seseorang akan berusaha untuk menata ulang pola kehidupannya. Untuk mencapai tujuan pembinaan menurut Kaplan dan Norton (2000) diperlukan inisiatif dan perencanaan strategis yang diperlukan untuk memulai perjalanan dan menutup kesenjangan antara kinerja pegawai dengan target organisasi yang akan dicapai sebagai tujuan. Pembinaan merupakan suatu usaha yang dilakukan dengan sadar, terencana, teratur, dan terarah untuk meningkatkan sikap dan keterampilan seseorang dengan tindakan-tindakan, pengarahan, pembimbingan, pengembangan dan stimulasi dan pengawasan untuk mencapai suatu tujuan.

Pengertian lain tentang pembinaan dikemukakan oleh Foster dan Seeker dalam Herman (2004), dalam buku berjudul *Coaching For Peak Employee Performance*, bahwa pembinaan (*coaching*) adalah upaya berharga untuk membantu orang lain

mencapai kinerja puncak selain itu juga dikatakan bahwa tidak ada orang yang datang ke tempat kerja menginginkan kinerja buruk dan apabila diberi pilihan orang ingin menjadi sukses di tempat kerja. Seorang pembina menurutnya harus: (1) memastikan pelatihan yang tepat dari anggota tim; (2) memberi sumber daya yang dibutuhkan; (3) mencari cara untuk membantu; (4) mengetahui preferensi pribadi semua anggota tim; (5) menyampaikan informasi; (6) memberi umpan balik yang konstruktif; (7) memfasilitasi pemecahan masalah; dan (8) memberi arahan dan dukungan yang tepat. Suatu organisasi yang menetapkan pembinaan sebagai bagian dari pengembangan pegawai sehari-hari, dapat memetik beberapa manfaat, yaitu lebih banyak pegawai yang berprestasi menonjol dengan mengurangi turnover dan meningkatkan hubungan antar pribadi. Intinya pembinaan mengandung makna sebagai pembaharuan yaitu usaha untuk membuat sesuatu menjadi lebih sesuai atau cocok dengan kebutuhan dan menjadi lebih baik dan lebih bermanfaat.

Pembinaan sebagai proses kegiatan tertentu, merupakan kegiatan terencana yang programatis dan terarah dalam rangka usaha peningkatan, pengembangan, pemeliharaan kinerja guna meningkatkan kapasitas kinerja tertentu sesuai dengan target dan sasaran serta tujuan dari masing masing program yang telah ditetapkan. Perencanaan program dari suatu pembinaan senantiasa perlu disusun secara baik, terarah dengan strategi tertentu yang memungkinkan dapat dijangkau dalam pelaksanaannya. Perencanaan program harus rasional dan realistis karena harus mampu terjangkau oleh sumber daya yang dimiliki baik programnya sendiri, dana, sarana maupun sumber daya manusia. Perencanaan program harus didasari oleh pedoman-pedoman tertentu sebagai standar pelaksanaan maupun standar evaluasi pasca penyelesaian kinerja pelaksanaan pembinaan yang dilaksanakan.

Untuk tercapainya upaya-upaya pembinaan yang optimal maka pedoman sebagai standar baku harus sudah dimiliki, untuk itu dalam rangka persiapan pembinaan

harus sudah ditetapkan sasaran dan tujuan serta target output dan *outcome* yang ingin dicapai. Setelah itu dilanjutkan dengan penyiapan strategi dan langkah-langkah konkrit yang mungkin terjangkau, dengan kesiapan metode dan teknik yang tepat. Untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut, secara konseptual arah dan sasaran pembinaan pegawai ditujukan pada tujuan dan sasaran tertentu yaitu adanya ketepatan, kesamaan pandang dan persepsi yang dapat ditindak lanjuti dengan persiapan dan perencanaan secara yang baik dan terarah. Pembinaan dilakukan dalam rangka untuk meningkatkan, mengembangkan, dan memelihara pegawai sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi/ instansi.

Sedangkan pembinaan pegawai menurut Saydam (1997) diartikan sebagai suatu kebijaksanaan agar perusahaan (organisasi) memiliki pegawai yang handal dan siap menghadapi tantangan. Kegiatan yang dilakukan antara lain pembentukan sikap mental yang loyal, peningkatan keterampilan dan kecakapan melaksanakan tugas organisasi. Oleh karena itu rencana pembinaan harus berkait dengan sistem penghargaan agar pegawai bersemangat untuk mengabdikan dan setia kepada organisasi. Pembinaan menurutnya diarahkan agar;

- (1) Pegawai dapat melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna;
- (2) Mutu keterampilan pegawai meningkat sehingga dapat menjamin semakin berpartisipasi dalam pelaksanaan tugas-tugas;
- (3) Diperoleh para pegawai yang setia dan taat kepada kepentingan perusahaan (organisasi), negara dan pemerintah; dan
- (4) Terciptanya iklim kerja yang harmonis, serasi dan mampu menghasilkan produk yang bermutu dan optimal.

Menurut Tayibnapi (1995) pembinaan pegawai sebagai upaya untuk meningkatkan kecakapan dan keterampilan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan istilah pembinaan dalam administrasi kepegawaian diberikan pengertian luas, meliputi berbagai unsur kegiatan seperti pengembangan karier, perpindahan, pendidikan dan latihan, sampai dengan kesejahteraan di luar gaji.

Dalam konteks pembahasan administrasi kepegawaian, pembinaan pegawai diartikan sebagai proses pembentukan sosok pegawai yang diinginkan oleh organisasi. Kegiatannya tersebut menurut Tayibnapi (1995) meliputi pembentukan sikap dan mental yang loyal dan setia pada pemerintah dan negara yang berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, serta peningkatan keterampilan dan kecakapan melaksanakan tugas organisasi. Langkah tersulit dalam pembinaan yaitu mengubah sikap mental dan meningkatkan kemampuan mereka yang berkedudukan sebagai pegawai. Hal ini karena mental adalah merupakan watak atau karakter seseorang yang sudah ada pada diri seseorang.

Dengan demikian dapat dimaknai bahwa pembinaan jabatan analisis kepegawaian adalah merupakan segala usaha kegiatan manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggunaan dan pemeliharaan Analisis Kepegawaian dengan tujuan untuk dapat melaksanakan tugas pemerintahan dengan efektif dan efisien dalam bidang dan pengembangan sistem manajemen ASN. Pembinaan analisis kepegawaian dilakukan untuk menghasilkan pegawai yang bermutu dan berkualitas serta berdaya guna dan berhasil guna, yang dilakukan secara sistematis dengan pemanfaatan potensi dan kemampuan sesuai kebutuhan unit instansi pemerintah. Pembinaan analisis kepegawaian melalui manajemen ASN guna mengembangkan karier sebagaimana tertuang dalam UU-ASN dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah yang dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Untuk menjamin keselarasan potensi analisis kepegawaian dengan kebutuhan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan perlu disusun pola karier ASN yang terintegrasi secara nasional.

Dalam melaksanakan manajemen ASN secara umum, pendekatan SDM yang perlu difokuskan bahwa pegawai ASN mempunyai peranan vital dalam organisasi pemerintah. Manajemen ASN harus

diperbaiki dan dibangun dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern yang menekankan pada kualitas SDM ASN. Pendekatan ini bertolak dari pentingnya kedudukan, peran, dan fungsi pegawai ASN sebagai human capital untuk mewujudkan pemerintahan yang baik. Dengan *human capital* yang tangguh menurut Rees dan Mc. Bain (2007) secara umum akan merujuk pada gabungan antara kapabilitas, pengalaman, kompetensi, sikap, dan perilaku manusia yang bisa diubah menjadi hasil (*output*) yang dapat dinilai dan diukur dengan jelas. Hal ini akan menunjukkan bahwa bila birokrasi pemerintah ingin berkualitas, maka harus memprioritaskan pada pembinaan ASN dalam rangka untuk meningkatkan kompetensinya. Disinilah perlunya perencanaan ASN yang dilakukan secara strategis terintegrasi mulai dari penetapan formasi, pelaksanaan rekrutmen, penempatan, pengembangan, penilaian kinerja, sistem penggajian, sampai dengan pemberhentian dan pensiun.

Dalam landasan normatif UU-ASN bahwa manajemen ASN merupakan pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN. Manajemen ASN merupakan keseluruhan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian. Penyelenggaran manajemen ASN harus berdasarkan prinsip merit, yaitu pelaksanaan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, agama, dan lain sebagainya.

Sebagai upaya meningkatkan kualitas dan karier pegawai ASN yang menduduki jabatan analisis kepegawaian perlu melakukan evaluasi pada sistem pembinaan secara intensif. Perangkat ini mulai dari perencanaan, penilaian

kinerja, pengembangan karier, serta sistem penilaian dan penetapan angka kredit. Pembinaan karier jabatan fungsional analisis kepegawaian erat kaitannya dengan penilaian dan penetapan angka kredit, karena untuk kenaikan jabatan harus didasarkan pada jumlah akumulasi yang dipersyaratkan dalam jabatan. Maka dari itu penilaian dan penetapan angka kredit harus disusun sedemikian rupa, sehingga menjamin terciptanya kondisi objektif yang dapat mendorong peningkatan prestasi analisis kepegawaian. Hal tersebut dapat dimungkinkan apabila pembinaan analisis kepegawaian didasarkan pada tingkat keserasian antara persyaratan level jabatan dengan kinerja dan kompetensi yang tertuang dalam angka kreditnya.

Sistem penilaian dan penetapan Angka Kredit JFAK merupakan hal urgen yang perlu dicermati mengingat banyaknya permasalahan yang harus diperbaiki. Perbaikan ini mulai dari peraturan perundang undangan yang mengatur tentang jabatan fungsional analisis kepegawaian, sistem penilaian dan Penetapan angka kredit, tim penilai angka kredit, butir-butir kegiatan, uraian tugas, dan *Standard Operational Procedure* (SOP) kerja Analisis Kepegawaian di instansi pemerintah. Disamping itu penilaian dan pembinaan analisis kepegawaian perlu komitmen pimpinan instansi dan peran pemerintah (instansi Pembina BKN) guna mengendalikan seluruh manajemen Jabatan Fungsional analisis kepegawaian. Dengan demikian setiap pimpinan instansi punya tanggungjawab dalam melakukan pembinaan analisis kepegawaian secara terprogram. Pimpinan instansi dalam melaksanakan pembinaan perlu mengetahui sasaran pembinaan yang menjadi sekala prioritas. Instansi pembina perlu memonitor, membimbing, dan mengevaluasi analisis kepegawaian pada aspek kinerja, kompetensi, dan pengembangan kariernya. Hal ini penting dilakukan agar tujuan pembinaan analisis kepegawaian secara umum dapat tercapai secara maksimal, sehingga mendapatkan analisis kepegawaian yang profesional dan kompeten .

Pembinaan Analis Kepegawaian Di BKN

Berdasarkan hasil survey penelitian, bahwa pembinaan JFAK di lingkungan BKN belum dilaksanakan secara maksimal sebagaimana model ideal dalam sistem pembinaan pegawai. Terdapat beberapa hal yang menyebabkan pembinaan analis kepegawaian di BKN belum dilaksanakan secara maksimal, diantaranya masalah penempatan, rotasi pegawai, pembagian tugas pokok, penilaian angka kredit, tim penilai, dan prosedur penilaian angka kredit.

Berikut adalah beberapa penilaian tentang pembinaan JFAK secara sebagaimana disampaikan oleh para informan, diantaranya; (1) Kepala Seksi Mutasi Kepegawaian di Kanreg BKN Yogyakarta mengatakan bahwa belum ada kejelasan arah karena analis kepegawaian baik yang terampil maupun ahli masih mengerjakan beban yang sama tidak ada perbedaan; (2) seorang analis kepegawaian di Kanreg BKN Banjarmasin mengatakan bahwa sistem pembinaan jabatan fungsional analis kepegawaian masih kurang begitu baik, karena penempatan seorang analis kepegawaian ada yang tidak sesuai dengan tupoksinya dan tidak pernah dilakukan rolling untuk analis kepegawaian sehingga ada yang mudah mengumpulkan angka kredit dan sebaliknya ada yang sulit mengumpulkan angka kredit; (3) seorang analis kepegawaian di Kanreg BKN Bandung mengatakan bahwa sistem pembinaan jabatan fungsional analis kepegawaian sebagai pemangku jabatan fungsional tidak diberi kelonggaran untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang sesuai dalam butir kegiatan, seharusnya diberikan penjelasan kepada pemangku jabatan analis kepegawaian alasan tidak boleh melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan butir-butir kegiatannya. Namun ada informan yang mengatakan sistem pembinaan jabatan fungsional analis kepegawaian sudah berjalan baik. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh beberapa informan; Kepala Subag Kepegawaian di Kanreg BKN Riau mengatakan bahwa pembinaan analis kepegawaian sudah berjalan baik terutama sejak adanya unit

khusus untuk pembinaan jabatan fungsional, dimana pembinaan analis kepegawaian sudah dilaksanakan secara optimal dan sampai saat ini tidak ada analis kepegawaian yang terkendala dalam pengumpulan angka kredit, termasuk untuk penilaiannya.

Terhadap komposisi dan penempatan analis kepegawaian yang penempatannya belum dilaksanakan secara merata. Artinya penempatan pejabat analis kepegawaian belum ditempatkan pada pekerjaan yang tepat sesuai dengan butir kegiatan yang ada pada unit kerjanya, kemudian komposisinya juga masih belum seimbang khususnya untuk jumlahnya yang ditempatkan pada setiap unit kerja.

Berikut adalah penilaian beberapa informan terhadap penempatan dan jumlah komposisi para analis kepegawaian di BKN, diantaranya; (1) Seorang Analis Kepegawaian di Kanreg BKN Medan mengatakan bahwa belum ideal jumlahnya masih kurang, karena masih banyak kegiatan yang belum dapat diselesaikan oleh analis kepegawaian terutama tenaga terampil, sedangkan khususnya di bidang kami yang ditempati hanya ada 4 pegawai yang menduduki analis kepegawaian; (2) Seorang pegawai analis kepegawaian di Kanreg BKN Banjarmasin mengatakan bahwa di Kanreg BKN Banjarmasin masih belum terdapat komposisi yang baik dalam penempatan analis kepegawaian, hal ini perlu dilakukan analisis jabatan ulang karena ada beberapa bagian yang belum sesuai atau evaluasi mengenai penempatan Analis Kepegawaian yang nantinya diharapkan nantinya supaya dapat seimbang antara jumlah analis kepegawaian di setiap unit kerja dengan beban pekerjaannya; (3) Kepala Sub Bagian Kepegawaian Kanreg BKN Yogyakarta mengatakan bahwa komposisi jumlah analis kepegawaian sudah lebih dari cukup, hanya saja perlu ada analisis beban kerja kembali mengingat tidak ada ketentuan baku berapa jumlah analis kepegawaian untuk sebuah instansi.

Terhadap pelaksanaan diklat jabatan atau teknis Analis Kepegawaian kebanyakan belum dilaksanakan secara merata. Para

calon Pejabat Analis Kepegawaian belum mendapatkan diklat jabatan secara merata, oleh karena itu untuk mendapatkan/mengusulkan Jabatan Analis Kepegawaian terkendala mengingat untuk bisa menduduki jabatan Analis Kepegawaian harus diklat jabatan terlebih dahulu. Sedangkan untuk diklat teknis sangat minim dilaksanakan, karena penyelenggaranya sedikit dan jarang dilakukan di Kantor Regional BKN. Permasalahan terhadap pelaksanaan diklat jabatan ataupun diklat teknis analis kepegawaian sebagaimana dikatakan oleh beberapa informan, diantaranya; (1) seorang analis kepegawaian di Kanreg BKN Pekanbaru yang mengatakan bahwa untuk diklat analis kepegawaian masih belum maksimal yang dapat diikuti oleh analis kepegawaian di daerah, maka dari itu sebaiknya menjadi perhatian khusus mengingat banyak permasalahan kepegawaian yang ada; (2) seorang pegawai analis kepegawaian di Kanreg BKN Banjarmasin mengatakan bahwa selama menjadi analis kepegawaian dari tahun 2011 belum pernah diikuti sertakan dalam diklat teknis dan diklat lainnya; (3) seorang analis kepegawaian di Kanreg BKN Makasar yang mengatakan bahwa pelaksanaan diklat analis kepegawaian masih kurang tepat sasaran dikarenakan SDM yang masih kurang untuk diangkat dalam jabatan analis kepegawaian dan diklat yang diselenggarakan tidak sesuai dengan tupoksi jabatan analis kepegawaian yang begitu banyak, disamping itu diklat yang diadakan juga kurang inovatif.

Terhadap penilaian angka kredit JFAK masih terjadi banyak permasalahan yang perlu diharmonisasi dan disepakati bersama mulai dari tim penilai, butir kegiatan, besaran nilai kredit, maupun prosedur penilaian angka kreditnya. Untuk tim penilai angka kredit masih banyak didominasi oleh pejabat struktural yang tidak mempunyai kompetensi pada bidang tugasnya. Tim penilai angka kredit seharusnya terdiri dari orang yang berkompeten dibidangnya yaitu pejabat analis kepegawaian itu sendiri pada level jabatan di atasnya. Butir kegiatan yang terlalu banyak menyebabkan multi

penafsiran yang terkadang membingungkan bagi pejabat analis kepegawaian itu sendiri maupun bagi para tim penilai. Prosedur penilaian yang melibatkan tim penilai unit, tim penilai instansi, dan tim penilai pusat tidak dilaksanakan oleh instansi yang memiliki analis kepegawaian, sehingga menyulitkan proses penilaian angka kredit secara umum. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh para responden, diantaranya; (1) seorang analis kepegawaian di Kanreg BKN Medan yang mengatakan bahwa belum ada format baku dalam penyusunan laporan untuk penilaian angka kredit, sehingga sangat merugikan para Analis Kepegawaian; (2) seorang analis kepegawaian di Kanreg BKN Pekanbaru yang mengatakan bahwa Pejabat Struktural belum begitu mengerti tentang sistem penilaian angka kredit analis kepegawaian, padahal yang seharusnya penilaiannya pejabat fungsional itu sendiri; (3) seorang analis kepegawaian di Kanreg BKN Palembang yang mengatakan bahwa penilaian angka kredit dilakukan di Kanreg, karena sudah dibentuk Tim penilai, tapi Tim penilainya masih belum paham tentang cara penilaian terutama di butir kegiatannya, mereka belum mengikuti pelatihan tentang penilaian angka kredit JFAK, sehingga ada multi tafsir terhadap penilaiannya.

Terhadap peran dan otonomi tugas pokok, dan fungsi (tupoksi) pejabat analis kepegawaian dalam menjalankan pekerjaannya belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik di masing-masing instansi yang mempunyai pejabat analis kepegawaian. Tupoksi sebagaimana yang tertuang dalam butir-butir kegiatan analis kepegawaian masih banyak dilaksanakan oleh pejabat lain yang bukan kompetensinya (fungsional umum maupun pejabat struktural) hal ini telah menimbulkan ketidakjelasan dalam menjalankan SOP pekerjaan.

Persepsi dan kondisi ini sebagaimana dikatakan oleh beberapa analis kepegawaian di instansi pemerintah, diantaranya; (1) seorang analis kepegawaian di Kanreg BKN Palembang mengatakan bahwa meskipun dimungkinkan untuk mencari butir

kegiatan ke bidang lain, akan tetapi belum otonom dalam melaksanakan tugas, karena terikat pada tupoksi suatu bidang, seharusnya jabatan analis kepegawaian khususnya analis ahli tidak tersebar kebidang-bidang lain, akan tetapi berada pada ruang khusus karena kompetensi keahliannya yang banyak melakukan kegiatan analisis; (2) seorang analis kepegawaian di Kanreg BKN Bandung mengatakan bahwa analis kepegawaian hanya diberikan tugas yang bersifat prosedural atau yang berlaku umum, sementara tugas yang berkaitan dengan teknis sesuai tupoksi analis kepegawaian seperti memeriksa dan/atau menanda tangani SK KP/Pensiun tidak diberikan, padahal itu tugas utamanya dan ada nilai Angka Kredit yang cukup lumayan besar; (3) seorang analis kepegawaian di Kanreg BKN Bandung mengatakan bahwa selama ini analis kepegawaian belum diberikan otonomi sesuai dengan butir-butir kegiatan, terkendala dengan struktur, dan tidak membedakan jenis pekerjaan antara jabatan struktural, fungsional ahli, fungsional terampil, dan fungsional umum, sebagai contoh jabatan fungsional ahli tidak diberikan specimen untuk melegalkan nota pertimbangan padahal sudah ada dalam butir-butir kegiatan jabatan fungsional analis kepegawaian; (4) seorang analis kepegawaian di Kanreg BKN Makasar mengatakan bahwa belum sepenuhnya diberikan otonomi menjalankan tupoksi pekerjaannya karena tugas-tugas jabatan analis kepegawaian sampai saat ini masih sangat dibatasi dalam kegiatan manajemen kepegawaian dimana pejabat struktural masih lebih dominan dalam mengambil keputusan masalah kepegawaian.

PENUTUP

Pembinaan JFAK di BKN belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik, dimana prosedur pembinaan JFAK belum memiliki SOP yang baku, sehingga tahapan, prosedur, dan metodenya berbeda-beda di masing-masing Kantor Regional BKN. Pembinaan Analis Kepegawaian masing-

masing mempunyai kelemahan dari sisi rekrutmen dan pengadaan, penempatan dan jumlah/komposisi, rotasi/mutasi, pembagian tugas pokok dan fungsi, penilaian angka kredit dan penetapan DUPAK/PAK, dan tim penilai angka kredit.

Untuk penempatan JFAK belum dilaksanakan secara tepat sesuai kompetensi dan merata secara distribusi. Untuk diklat jabatan, banyak calon pejabat analis kepegawaian belum bisa mendapatkan diklat jabatan secara merata. Sedangkan untuk penilaian angka kredit JFAK, tidak ada harmonisasi yang disepakati secara jelas mulai dari tim penilai, butir kegiatan, besaran nilai kredit, maupun prosedur penilaian angka kreditnya. Disatu sisi untuk tim penilai angka kredit masih banyak didominasi oleh pejabat struktural yang sebenarnya tidak memiliki kompetensi untuk melakukan penilaian angka kredit, karena bidang tugasnya pada aspek manajerial. Tim penilai angka kredit juga tidak kompeten karena justru jarang bahkan tidak melibatkan peran pejabat analis kepegawaian pada level jabatan di atasnya.

Butir kegiatan terlalu banyak yang menyebabkan multi tafsir sehingga membingungkan bagi pejabat analis kepegawaian itu sendiri, maupun bagi para tim penilai. Prosedur penilaian yang melibatkan tim penilai unit, tim penilai instansi, dan tim penilai pusat tidak dilaksanakan oleh instansi yang memiliki analis kepegawaian, sehingga menyulitkan dalam proses penilaian angka kredit. Untuk peran dan otonomi pada tugas pokok dan fungsi dalam menjalankan pekerjaan sebagaimana terdapat pada butir-butir kegiatan, belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik di masing-masing Kantor BKN. Tupoksi sebagaimana yang tertuang dalam butir-butir kegiatan analis kepegawaian masih banyak dilaksanakan oleh pejabat lain yang bukan kompetensinya (fungsional umum maupun pejabat struktural).

DAFTAR PUSTAKA

- Herman. 2004. Pengaruh Pembinaan Terhadap Perilaku Pegawai Negeri Sipil, Jakarta: Puslitbang BKN.
- Kaplan, Robert. S dan Norton, David. P. 2000. Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Jakarta: Erlangga.
- Moekijat. 1998. Analisis Jabatan, Bandung: Mandar Maju.
- Rees, David and Mc. Bain, Richard. 2007. People Management Theori and Strategic, Jakarta: Kencana.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Tentang Aparatur Sipil Negara, Jakarta: BKN.
- _____. Keputusan Menteri PAN Nomor 53/KEP/MK.WASPAN/9/1999. Tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, Jakarta: Kementerian PAN.
- _____. Peraturan Menteri PAN Nomor Per/36/M.PAN/11/ 2006. Tentang Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dan Angka Kreditnya, Jakarta: Kementerian PAN.
- _____. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994. Tentang Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, Jakarta: Direktorat Per UU BKN.
- Saydam, Gouzali. 1997. Kamus Istilah Kepegawaian, Jakarta, Pustaka Sinar Harapan
- Tayibnapis, Burhannudin, A. 1995. Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik, Jakarta: Pradnya Paramita.
- Tim Penyusun. 2014. Statistik Pegawai Negeri Sipil Juni 2014, Jakarta: INKA BKN.
- Tim Penyusun. 2014. Profil Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil, Jakarta: Direktorat Jabatan ASN BKN.