

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Analysis organisasi dalam rangka penataan dan penguatan organisasi Badan Kepegawaian Negara (BKN) ini merupakan kegiatan berkembang lanjut dari apa yang telah disusun pada Tahun 2015 sebelumnya, yang lebih mengedepankan beberapa prinsip sebagai dasar pijakan agar dalam penyusunan struktur dan fungsi/bidang/jabatan yang dihasilkan betul-betul sesuai dengan *core business* BKN. Salah satu prinsip yang menjadi landasan berfikir adalah penyesuaian terhadap hasil analisis penilaian organisasi dan pelaksanaan pembentukan serta penguatan fungsi unit kerja BKN saat ini, khususnya mengenai “Peran” Kantor Pusat, Kantor Regional BKN, dan Unit Penyelenggara Seleksi Calon Dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dengan mendasarkan pada kedudukan BKN saat ini sesuai dengan yang diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), maka peran Kantor Pusat kedepan setidaknya meliputi tiga area pokok berikut, yaitu sebagai *regulator*, *fasilitator* dan *supervisor* di bidang manajemen PNS. Sedangkan peran teknis pelayanan dan administrasi kepegawaian lebih banyak dilakukan oleh Kantor Regional BKN, dan Unit Penyelenggara Seleksi Calon Dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di daerah. Dengan kata lain, BKN Pusat lebih banyak berperan sebagai *policy making*, sementara Kantor Regional BKN dan Unit Penyelenggara Seleksi Calon Dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) lebih banyak sebagai *policy implementor* di bidang pelayanan administrasi kepegawaian.

Secara umum pelayanan administrasi kepegawaian akan menjadi tugas pokok Kantor Regional BKN seperti: pelayanan mutasi dan pensiun, pengelolaan



Analisis organisasi BKN lebih mengedepankan beberapa prinsip sebagai dasar pijakan agar dalam penyusunan struktur dan fungsi/bidang/jabatan yang dihasilkan betul-betul “fit” dengan *core business* BKN.



dan penyajian informasi kepegawaian, pengawasan dan pengendalian (wasdal) dan pemberian bimbingan teknis (bimtek) kepegawaian. Adapun pelayanan lebih teknis dalam lingkup kerja yang lebih terlokalisasi akan ditangani oleh Unit Penyelenggara Seleksi Calon Dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN).

Oleh karenanya, secara teknis indikator yang digunakan dalam melakukan evaluasi organisasi tetap mendasarkan pada 9 (sembilan) aspek penilaian yang termuat dalam Lembar Kerja Evaluasi Reformasi Birokrasi (Indeks RB). Adapun aktivitas yang ada didalamnya meliputi identifikasi kondisi yang berkaitan dengan pencapaian pelaksanaan kegiatan yang sedang berlangsung serta pemantauan proses pelaksanaan program reformasi birokrasi bidang penataan dan penguatan organisasi di lingkungan BKN. Adapun 9 (sembilan) aspek penilaian organisasi tersebut meliputi:

1. tepat fungsi dan ukuran organisasi;
2. terdapat kesesuaian jenjang organisasi pada seluruh unit organisasi;
3. tepat fungsi dan tidak terdapat dublikasi fungsi pada seluruh unit kerja;
4. tidak terdapat satuan organisasi yang berbeda tujuan dalam satu kelompok kepada seluruh unit kerja;
5. tidak adanya pejabat yang melapor kepada lebih dari seorang atasan;
6. terdapat kesesuaian struktur organisasi dengan kinerja yang akan dihasilkan;
7. terdapat kesesuaian struktur organisasi dengan mandat;
8. tidak terdapat tumpang-tindih fungsi BKN dengan Instansi lain; dan
9. mampu mengadaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis.

Oleh karena itu, fokus utama dari laporan ini meliputi hasil analisis terhadap 9 (sembilan) aspek penilaian organisasi BKN sebagai tindak lanjut dari laporan pelaksanaan reformasi birokrasi bidang penataan dan penguatan organisasi di lingkungan BKN sebelumnya, dan penyusunan konsep penataan organisasi melalui analisis struktur dan evaluasi rincian tugas dan fungsi yang dipandang lebih efektif dalam mendukung tugas dan kinerja BKN kedepan.

B. Tujuan

Setidaknya ada dua tujuan dari kegiatan penataan dan penguatan organisasi di lingkungan BKN Tahun 2017 ini, yaitu:

1. Menganalisis struktur dan evaluasi rincian tugas dan fungsi organisasi BKN dengan menitikberatkan pada 9 (sembilan) aspek penilaian organisasi, meliputi Kantor Pusat, Kantor Regional BKN, dan Unit Penyelenggara Seleksi Calon Dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN); dan
2. Menyusun dan menetapkan konsep penataan dan penguatan organisasi BKN sesuai hasil evaluasi, dinamika perubahan dan lingkungan strategis.

BAB II

ANALISIS STRUKTUR DAN

EVALUASI TUGAS DAN FUNGSI ORGANISASI BKN

(ANALISIS TERHADAP 9 ASPEK PENATAAN DAN PENGUATAN ORGANISASI)

Sebelum melakukan analisis terhadap 9 (sembilan) aspek penilaian organisasi maka hal mendasar yang perlu diuraikan diawal adalah mengenai peran strategis organisasi BKN, terutama dilingkup Kantor Pusat BKN.

Melihat peran strategis suatu organisasi menjadi hal penting dan diperlukan sebagai suatu perspektif yang akan menjadi suatu landasan berfikir sekaligus menindaklanjuti arah rekomendasi perubahan organisasi kedepan. Berdasarkan rekomendasi hasil evaluasi organisasi BKN pada Tahun 2015 sebelumnya, maka dapat dilihat bahwa fokus penataan organisasi BKN harus dikaitkan dengan semangat untuk meningkatkan dan mendekatkan pemberian pelayanan kepegawaian dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut.

Pertama, sebagaimana diketahui bahwa BKN memiliki peran strategis untuk melakukan pembinaan yang berlandaskan pada sistem manajemen kepegawaian. Peran strategis BKN ini didukung faktor historis dan kemampuan yang diperankannya selama ini dalam mengelola kepegawaian secara Nasional. *Kedua*, perubahan lingkungan strategis seiring dengan kemajuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya terkait *Information Technology* yang memacu kompetisi terhadap kualitas Sumber Daya Manusia di berbagai sektor kerja, tidak terkecuali sektor Pemerintah, yakni PNS. Dengan demikian BKN memainkan peran penting untuk mewujudkan upaya Pemerintah dalam menghadirkan PNS yang handal dan kompeten mengikuti perkembangan teknologi informasi tersebut sehingga mampu menghasilkan kinerja yang tinggi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Ketiga, pada saat ini BKN juga dihadapkan pada tantangan pengembangan sistem manajemen kepegawaian berbasis kompetensi dan kinerja dalam rangka mewujudkan sistem merit, yang antara lain mencakup sistem perencanaan PNS berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan penilaian kompetensinya. Dengan

demikian, rumusan kebijakan di bidang kepegawaian diharapkan dapat mewujudkan manajemen PNS yang berdasarkan sistem merit dengan prinsip keadilan, transparan dan obyektif.

Berdasarkan beberapa pertimbangan peran strategis BKN dan memperhatikan arah perubahan pengembangan sistem manajemen kepegawaian tersebut, maka analisis struktur dan evaluasi tugas dan fungsi organisasi pada Kantor Pusat BKN perlu dilihat dari 9 (sembilan) aspek penilaian organisasi, yang ditindaklanjuti dengan konsep penataan organisasi BKN, dan pada akhirnya melembagakan hasil melalui penetapan struktur organisasi. Berikut diuraikan secara umum mengenai hasil penilaian terhadap 9 (sembilan) aspek tersebut.

1. Ketepatan Fungsi Dan Ketepatan Ukuran Organisasi

Analisis terhadap ketepatan fungsi dan ketepatan ukuran melahirkan konsep perubahan dan penyempurnaan tugas dan fungsi unit organisasi organisasi Badan Kepegawaian Negara yang sesuai dengan apa yang telah dimandatkan UU ASN.

Berdasarkan Pasal 47 UU ASN, BKN menjadi suatu organisasi yang secara tegas diberi mandat untuk menjalankan fungsi-fungsi pokok yaitu:

- a. pembinaan penyelenggaraan Manajemen ASN;
- b. penyelenggaraan Manajemen ASN dalam bidang pertimbangan teknis formasi, pengadaan, perpindahan antarinstansi, persetujuan kenaikan pangkat, pensiun; dan
- c. penyimpanan informasi Pegawai ASN yang telah dimutakhirkan oleh Instansi Pemerintah serta bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi ASN.

Berdasarkan fungsi-fungsi pokok tersebut yang kemudian dimaknai menjadi *core business* BKN, dan untuk selanjutnya dibuat suatu konstruksi mengenai kompetensi inti BKN (*core competency of BKN*) yang sesuai dinamika perubahan dan lingkungan strategis serta tuntutan di masa mendatang. Dengan kata lain, *core competency* BKN harus diterjemahkan dari apa yang menjadi *core business* BKN. Kedua hal inilah (*core business* dan *core competency* BKN) yang nantinya digunakan untuk menentukan bidang-bidang atau area-area apa saja yang kemudian dilembagakan menjadi satuan-satuan unit organisasi sekaligus

merumuskan bingkai jabatan-jabatan inti/strategis yang diharapkan mampu mewujudkan visi BKN kedepan. Mengacu pada penjelasan tersebut, *core competency* BKN secara garis besar dapat dikonstruksi menjadi beberapa bidang/area di bawah ini.

- a. Bidang Perencanaan Kepegawaian, Formasi, dan Pengembangan Sistem Rekrutmen ASN;
- b. Bidang Penilaian Kompetensi dan Pengembangan ASN;
- c. Bidang Pembinaan Manajemen Kepegawaian;
- d. Bidang Mutasi Kepegawaian;
- e. Bidang Sistem Informasi Kepegawaian;
- f. Bidang Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian; dan ditambah dengan
- g. Bidang-bidang yang berfungsi sebagai *Supporting Unit* BKN.

Seluruh bidang yang menjadi *core business* BKN diatas tidak akan berjalan efektif tanpa didukung oleh unit pendukung (*supporting unit*) baik untuk internal maupun eksternal. Artinya, untuk menjamin efektivitas penyelenggaraan *core business* BKN perlu didukung oleh unit pelaksana yang sifatnya menyelenggarakan fungsi-fungsi pendukung bagi kelancaran unit-unit utama di BKN, seperti anggaran/keuangan, kepegawaian, kehumasan, kerjasama, perlengkapan dan lainnya. Oleh karenanya, analisis terhadap ketepatan fungsi dan ketepatan ukuran organisasi BKN akan disajikan lebih lanjut kedalam 3 (tiga) konsep penataan organisasi meliputi:

- a) KANTOR PUSAT BKN, melalui konsep usulan perubahan Lampiran Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2014 Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 31 Tahun 2015.
- b) KANTOR REGIONAL BKN, melalui konsep usulan perubahan Lampiran Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2014.
- c) UNIT PENYELENGGARA SELEKSI CALON DAN PENILAIAN KOMPETENSI PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA, melalui konsep usulan perubahan Lampiran Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2015.

2. Ketepatan Jenjang Organisasi.

Evaluasi terhadap ketepatan jenjang organisasi, secara teoritis erat kaitannya dengan faktor-faktor determinan struktur organisasi yang membahas tentang besaran organisasi, teknologi, lingkungannya, dan desain organisasi agar organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien, serta dimensi-dimensi struktur organisasi. Dimensi inti dari struktur organisasi dimaksud meliputi kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Hal ini mengandung arti bahwa kompleksitas didasarkan pada tingkat differensiasi yang ada pada organisasi, baik differensiasi horisontal, differensiasi vertikal dan differensiasi spasial. Differensiasi horisontal mempertimbangkan pemisahan horisontal diantara unit-unit organisasi berdasarkan orientasi para anggotanya, sifat dari tugas yang mereka laksanakan, dan tingkat pendidikan serta pelatihannya. Differensiasi vertikal merujuk kedalaman organisasi, dimana differensiasi meningkat kompleksitasnya karena jumlah tingkatan hierarki di dalam organisasi bertambah. Sedangkan differensiasi spasial meliputi tingkat sejauh mana lokasi fasilitas dan para pegawai organisasi tersebar secara geografis. Artinya bahwa differensiasi spasial sebagai perluasan dari differensiasi horisontal dan differensiasi vertikal akan memisahkan tugas dan pusat kekuasaan secara geografis. Pemisahan ini mencakup penyebaran jumlah penduduk, kondisi geografis, maupun jarak tempuh.

Melihat perspektif teori tersebut khususnya dalam memandang kompleksitas yang merupakan dimensi inti dari struktur organisasi, dapat dikatakan bahwa BKN adalah organisasi yang memiliki karakteristik kompleksitas tersendiri. Berdasarkan kebutuhan organisasi saat ini maka pembentukan unit-unit organisasi yang ada telah sesuai bila mendasarkan pada orientasi differensiasi horizontal. Secara mudah hal tersebut dapat dilihat dengan adanya beberapa tipologi dalam satuan unit kerja (setingkat eselon II) antara lain meliputi: Direktorat, Inspektorat, Biro, Pusat, dan Kantor Regional.

Dalam perspektif differensiasi vertikal, jumlah tingkatan hierarki BKN mendeskripsikan 7 (tujuh) level rentang kendali yaitu:

1. Tingkat eselon I (Kepala BKN), berkedudukan sebagai pimpinan organisasi, bertanggungjawab langsung kepada Presiden (dikoordinasikan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB).

2. Tingkat eselon I (Wakil Kepala BKN, jajaran Deputi, dan Sekretaris Utama), bertanggungjawab kepada Kepala BKN.
3. Tingkat eselon II (Kepala Kantor Regional dan Inspektur) bertanggungjawab langsung kepada Kepala BKN.
4. Tingkat eselon II (jajaran Direktur dan Kepala Biro) bertanggungjawab kepada Pejabat Eselon I yang berada diatasnya.
5. Tingkat eselon III (jabatan Kepala Sub Direktorat dan Kepala Bagian) bertanggungjawab kepada Pejabat Eselon II yang berada diatasnya.
6. Tingkat eselon IV (jabatan Kepala Seksi dan Kepala Sub Bagian) bertanggungjawab kepada Pejabat Eselon III yang berada diatasnya.
7. Jabatan Fungsional bertanggungjawab kepada pimpinan satuan unit kerja masing-masing.

Mengingat makin banyak tingkat hirarki akan semakin besar potensi terjadinya distorsi dalam komunikasi dan semakin sulit dalam mengkoordinasikan seluruh komponen yang berada didalamnya, maka setiap unit organisasi yang berbasis pada fungsi tetap mengedepankan basis jabatan fungsional. Sehingga jabatan fungsional memiliki peran memadai untuk melaksanakan tugas jabatannya dalam rangka mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Adapun unit organisasi dimaksud adalah dilingkungan Pusat-Pusat, yang meliputi:

1. Pusat Perencanaan Kepegawaian dan Formasi;
2. Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian;
3. Pusat Pengembangan Sistem Rekrutmen ASN;
4. Pusat Penilaian Kompetensi ASN, Pusat Pengembangan ASN; dan
5. Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian.

Selain hal tersebut, untuk lebih mengefektifkan koordinasi dalam setiap rantai komando, unit organisasi yang berbasis fungsi tersebut tetap langsung bertanggung jawab kepada Kepala BKN.

Mengenai differensiasi spasial, BKN merupakan organisasi yang menggunakan pendekatan peran Kantor Pusat dan Kantor Regional (Kanreg). Hal tersebut paling tidak menggambarkan cakupan wilayah yang harus dijangkau seluruhnya, sekaligus distribusi peran yang harus dilakukan secara baik.

Oleh karenanya, penilaian terhadap kesesuaian jenjang organisasi BKN yang ada saat ini dinilai masih cukup relevan dan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan organisasi.

3. Duplikasi Fungsi Unit Kerja.

Hasil identifikasi terhadap fungsi-fungsi seluruh satuan unit kerja di lingkungan BKN yang ada saat ini, ternyata terdapat 2 unit kerja yang perlu adanya perbaikan guna menghindari terjadinya duplikasi fungsi kerja melalui “refocussing” dan penataan terhadap “overlapping” fungsi pada 2 (dua) satuan unit kerja sebagai berikut:

No.	Fungsi Unit Kerja Saat Ini (Perka BKN Nomor 19 Tahun 2014)	Yang Seharusnya
1.	<p>Direktorat Pengawasan dan Pengendalian Bidang Gaji, Tunjangan, Kesejahteraan, dan Kinerja mempunyai tugas melakukan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang gaji, tunjangan, Kesejahteraan, dan kinerja, melakukan monitoring dan evaluasi program kegiatan pengawasan tahunan, dan membuat rekomendasi serta membuat laporan dan evaluasi.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 335</p> <p>Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 334, Direktorat Pengawasan dan Pengendalian Bidang Gaji, Tunjangan, Kesejahteraan, dan Kinerja menyelenggarakan fungsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. pelaksanaan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang gaji; b. pelaksanaan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang tunjangan; c. pelaksanaan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang Kesejahteraan; d. pelaksanaan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan peraturan 	<p><u>Perlu adanya Refocussing dan penataan terhadap Overlapping Fungsi.</u></p> <p>Direktorat Pengawasan dan Pengendalian Bidang <i>Penilaian Kinerja dan Kesejahteraan</i> mempunyai tugas melakukan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang <i>penilaian kinerja dan kesejahteraan</i>, melakukan monitoring dan evaluasi program kegiatan pengawasan tahunan, dan membuat rekomendasi serta membuat laporan dan evaluasi.</p> <p style="text-align: center;">Pasal 335</p> <p>Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 334, Direktorat Pengawasan dan Pengendalian Bidang <i>Penilaian Kinerja dan Kesejahteraan</i> menyelenggarakan fungsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. pelaksanaan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang <i>penilaian kinerja</i>; b. pelaksanaan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang <i>penggajian dan tunjangan</i>; c. pelaksanaan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang <i>pemberian penghargaan</i>; d. pelaksanaan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan peraturan

	<p>perundang-undangan di bidang kinerja;</p> <p>e. pelaksanaan monitoring dan evaluasi program kegiatan pengawasan tahunan;</p> <p>f. pelaksanaan pembuatan rekomendasi, evaluasi dan laporan; dan</p> <p>g. pelaksanaan pelayanan administrasi Direktorat.</p>	<p>perundang-undangan di bidang <i>perlindungan</i>;</p> <p>e. pelaksanaan monitoring dan evaluasi program kegiatan pengawasan tahunan;</p> <p>f. pelaksanaan pembuatan rekomendasi, evaluasi dan laporan; dan</p> <p>g. pelaksanaan pelayanan administrasi Direktorat.</p>
2.	<p>Berdasarkan Pasal 430, Pusat Pengembangan ASN menyelenggarakan fungsi:</p> <p>a. Penyusunan rencana dan program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan teknis manajemen ASN, pendidikan dan pelatihan fungsional bidang kepegawaian pada instansi pusat dan instansi daerah;</p> <p>b. Penyusunan rencana dan program pendidikan dan pelatihan prajabatan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BKN, serta pendidikan dan pelatihan teknis maupun fungsional lain bagi ASN;</p> <p>c. Penyusunan rencana dan program pengembangan kurikulum, silabus, modul, bahan ajar, dan metode pendidikan dan pelatihan teknis manajemen ASN, serta pendidikan dan pelatihan fungsional bidang kepegawaian bagi ASN;</p> <p>d. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan teknis manajemen ASN, pendidikan dan pelatihan fungsional bidang kepegawaian fungsional lain bagi ASN pada instansi pusat dan instansi daerah;</p> <p>e. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan prajabatan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BKN, serta pendidikan dan pelatihan teknis maupun fungsional lain bagi ASN pada instansi pusat dan instansi daerah;</p> <p>f. Pemberian fasilitasi dan kerjasama pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan teknis manajemen ASN, serta pendidikan dan pelatihan fungsional bidang kepegawaian yang diselenggarakan oleh instansi pusat dan instansi daerah;</p> <p>g. Pemberian akreditasi dan/atau sertifikasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis manajemen ASN dan pendidikan dan pelatihan fungsional bidang kepegawaian yang diselenggarakan oleh instansi pusat dan instansi daerah;</p>	<p>Adanya duplikasi fungsi - <u>Perbaikan naratif</u></p> <p>Pasal 430</p> <p>Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 429, Pusat Pengembangan Aparatur Sipil Negara menyelenggarakan fungsi:</p> <p>a. Penyusunan rencana dan program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan teknis manajemen ASN, pendidikan dan pelatihan fungsional bidang kepegawaian pada instansi pusat dan instansi daerah;</p> <p>b. Penyusunan rencana dan program pendidikan dan pelatihan prajabatan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BKN, serta pendidikan dan pelatihan teknis maupun fungsional lain bagi ASN;</p> <p>c. Penyusunan rencana dan program pengembangan kurikulum, silabus, modul, bahan ajar, dan metode pendidikan dan pelatihan teknis manajemen ASN, serta pendidikan dan pelatihan fungsional bidang kepegawaian bagi ASN;</p> <p>d. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan teknis manajemen ASN, pendidikan dan pelatihan fungsional bidang kepegawaian fungsional lain bagi ASN pada instansi pusat dan instansi daerah;</p> <p>e. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan prajabatan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BKN, serta pendidikan dan pelatihan teknis maupun fungsional lain bagi ASN pada instansi pusat dan instansi daerah;</p> <p>f. Pemberian fasilitasi dan kerja sama pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan teknis manajemen ASN, serta pendidikan dan pelatihan fungsional bidang kepegawaian yang diselenggarakan oleh instansi pusat dan instansi daerah;</p> <p>g. Pemberian akreditasi dan/atau sertifikasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis manajemen ASN,</p>

	<p>h. Pemberian akreditasi dan/atau sertifikasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis manajemen ASN, serta pendidikan dan pelatihan fungsional bidang kepegawaian yang diselenggarakan oleh instansi pusat dan instansi daerah;</p> <p>i. Pelaksanaan koordinasi, monitoring dan/atau evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan prajabatan, pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan teknis manajemen ASN, pendidikan dan pelatihan fungsional bidang kepegawaian, serta pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional lain di lingkungan BKN;</p> <p>j. Pelaksanaan koordinasi, monitoring dan/atau evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis manajemen ASN, serta pendidikan dan pelatihan fungsional bidang kepegawaian yang diselenggarakan instansi pusat dan instansi daerah;</p> <p>k. Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama penyelenggaraan pendidikan ilmu kepegawaian;</p> <p>l. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan penyelenggaraan tugas dan fungsi Pusat Pengembangan ASN; dan</p> <p>m. Pelaksanaan pelayanan administrasi Pusat.</p>	<p>serta pendidikan dan pelatihan fungsional bidang kepegawaian yang diselenggarakan oleh instansi pusat dan instansi daerah;</p> <p>h. Pelaksanaan koordinasi, monitoring dan/atau evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan prajabatan, pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan teknis manajemen ASN, pendidikan dan pelatihan fungsional bidang kepegawaian, serta pendidikan dan pelatihan teknis dan fungsional lain di lingkungan BKN;</p> <p>i. Pelaksanaan koordinasi, monitoring dan/atau evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis manajemen ASN, serta pendidikan dan pelatihan fungsional bidang kepegawaian yang diselenggarakan oleh instansi pusat dan instansi daerah;</p> <p>j. Pelaksanaan koordinasi dan kerjasama penyelenggaraan pendidikan ilmu kepegawaian;</p> <p>k. Pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan penyelenggaraan tugas dan fungsi Pusat Pengembangan ASN; dan</p> <p>l. Pelaksanaan pelayanan administrasi Pusat.</p>
--	---	--

4. Satuan organisasi yang berbeda tujuan namun dalam satu unit organisasi.

Dengan mendasarkan pada hasil analisis terhadap kesesuaian fungsi organisasi yang bertujuan untuk menilai ketepatan fungsi dan ketepatan ukuran organisasi Badan Kepegawaian Negara sesuai mandat Undang-Undang Aparatur Sipil Negara, dan mempertimbangkan pada kesesuaian ukuran struktur organisasi yang lebih ramping, *fit* dan mampu mendukung pencapaian visi dan misi BKN khususnya dalam pembinaan dan penyelenggaraan manajemen ASN sebagaimana tersebut pada angka 3, maka proses “*internal alignment*” dalam penyusunan organisasi dan tata kerja BKN sudah dilakukan dengan baik, sehingga hasil evaluasi organisasi saat ini menunjukkan “tidak” adanya satuan organisasi yang berbeda tujuan namun dalam satu unit organisasi BKN.

5. Tumpang Tindih Laporan Akuntabilitas.

Berdasar pada faktor-faktor determinan struktur organisasi yang berakaitan dengan besaran organisasi, teknologi, lingkungannya, dan desain organisasi sehingga organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien, serta mempertimbangkan dimensi-dimensi struktur organisasi, maka untuk lebih mengefektifkan koordinasi dalam setiap rantai komando, unit organisasi yang telah didesign sedemikian rupa sehingga unit yang berbasis fungsi telah dirancang tetap langsung bertanggung jawab kepada Kepala BKN. Selain itu, mengenai differensiasi spasial BKN merupakan organisasi yang menggunakan pendekatan peran Kantor Pusat dan Kantor Regional (Kanreg) yang menggambarkan cakupan wilayah yang harus dijangkau seluruhnya, sekaligus distribusi peran yang harus dilakukan secara baik. Demikian juga pada struktur organisasi Kantor Pusat BKN telah disusun dengan prinsip efisiensi, penghematan, koordinasi, integrasi baik dalam masa menghadapi tugas dan fungsi saat ini maupun dalam mekanisme Laporan Akuntabilitas.

Oleh karena itu, hasil evaluasi organisasi saat ini tidak menunjukkan adanya pejabat yang melapor akuntabilitas kinerjanya kepada lebih dari seorang atasan/pimpinan. Tata kerja yang telah ditetapkan sudah sesuai dengan bentuk pertanggungjawaban yang seharusnya.

6. Kesesuaian Organisasi Dengan Kinerja Yang Akan Dihadirkan.

Sebagai langkah awal untuk menganalisis kesesuaian struktur organisasi BKN dengan kinerja yang akan dihasilkan, perlu dilakukan *review* terhadap Laporan Kinerja dari pelaksanaan kegiatan setiap satuan unit kerja yang telah dilakukannya dalam satu tahun. Evaluasi dan analisis juga dimaksudkan sebagai suatu teknik pengembangan *output* untuk peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), setiap entitas akuntabilitas kinerja baik pusat maupun daerah diharuskan untuk menyusun Laporan Kinerja dari pelaksanaan kegiatan yang telah dilakukannya dalam satu tahun. Oleh karenanya, bentuk Laporan Kinerja BKN merupakan perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan

keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan visi misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Hasil *review* menunjukkan Laporan Kinerja BKN khususnya periode Tahun 2016 sudah mengacu dan sesuai dengan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Kesesuaian struktur organisasi saat ini terlihat dengan tidak adanya kendala berarti dalam melakukan penyusunan Laporan Kinerja BKN Tahun 2017 dengan bertitik tolak pada Rencana Strategis Organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun kegiatan *review* dimaksud meliputi aspek sasaran, kegiatan, dan indikator kinerjautama dari tiap-tiap satuan unit kerja. Dalam Laporan Kinerja yang telah disusun juga telah termuat penjabaran Hasil Analisa Capaian Kinerja Per *Output* Kegiatan Tahun 2016 serta Realisasi Anggaran yang menjadi pertimbangan dalam hal pencapaian efisiensi penggunaan sumber daya.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka organisasi Badan Kepegawaian negara telah terdapat kesesuaian antara struktur organisasi dengan kinerja yang akan dihasilkan yaitu dalam pembinaan dan pengembangan manajemen kepegawaian. Terhadap hal ini dilaporkan secara khusus pada Buku 2 yaitu Laporan Hasil Laporan Hasil Analisis Efektivitas Organisasi Di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara (Analisis Kesesuaian Antara Kinerja Yang Diharapkan Dengan Struktur Organisasi Dan Tata Kerja BKN)

7. Kesesuaian Struktur Organisasi BKN Dengan Mandat.

Analisis organisasi (dalam rangka penataan dan penguatan organisasi) pada dasarnya sebagai upaya menyusun struktur organisasi yang efektif (*fit*) guna mendukung pencapaian visi dan misi (*core business*) BKN. Sehingga dapat dikatakan bahwa kegiatan analisis tersebut sebenarnya lebih ditujukan untuk menyusun struktur organisasi BKN yang efektif sehingga mampu mendukung pencapaian visi dan misi BKN sebagai bagian dari upaya reformasi birokrasi secara keseluruhan. Untuk metode analisis yang digunakan terdiri dari tiga tahap, yaitu review dokumen, FGD, dan *benchmark*. Namun untuk tahap awal analisis sebelumnya didasarkan pada penggunaan metode *review* dokumen yang dikombinasikan dengan FGD secara terbatas di lingkungan BKN. Untuk

memperoleh struktur/bentuk organisasi BKN yang betul-betul efektif dalam mendukung visi kepegawaian kedepan, diperlukan pula melakukan *benchmark* dengan lembaga pengelola kepegawaian di beberapa negara.

Analisis bentuk organisasi BKN saat ini lebih diarahkan dan sesuai dengan perspektif serta mandat yang diberikan Undang-Undang ASN. Berikut beberapa ketentuan yang menjadi dasar pertimbangan dalam melakukan analisis organisasi.

- a. Pasal 1, antara lain dinyatakan bahwa BKN merupakan lembaga pemerintah nonkementerian yang diberi kewenangan melakukan pembinaan dan menyelenggarakan Manajemen ASN secara nasional. Lebih lanjut dinyatakan bahwa 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.
- b. Pasal 47, disebutkan bahwa BKN memiliki fungsi:
 - 1) pembinaan penyelenggaraan Manajemen ASN;
 - 2) penyelenggaraan Manajemen ASN dalam bidang pertimbangan teknis formasi, pengadaan, perpindahan antarinstansi, persetujuan kenaikan pangkat, pensiun; dan
 - 3) penyimpanan informasi Pegawai ASN yang telah dimutakhirkan oleh Instansi Pemerintah serta bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi ASN.
- c. Pasal 48, menjelaskan mengenai tugas BKN yaitu sebagai berikut:
 - 1) mengendalikan seleksi calon Pegawai ASN
 - 2) membina dan menyelenggarakan penilaian kompetensi serta mengevaluasi pelaksanaan penilaian kinerja Pegawai ASN oleh Instansi Pemerintah;
 - 3) membina Jabatan Fungsional di bidang kepegawaian;
 - 4) mengelola dan mengembangkan sistem informasi kepegawaian ASN berbasis kompetensi didukung oleh sistem informasi kearsipan yang komprehensif;
 - 5) menyusun norma, standar, dan prosedur teknis pelaksanaan kebijakan Manajemen ASN;

- 6) menyelenggarakan administrasi kepegawaian ASN; dan
 - 7) mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan norma, standar, dan prosedur manajemen kepegawaian ASN.
- d. Pasal 49, menegaskan kewenangan BKN untuk mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan norma, standar, prosedur, dan kriteria Manajemen ASN.
 - e. Pasal 51, disebutkan bahwa manajemen ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit.
 - f. Pasal 55, antara lain menjelaskan mengenai Manajemen PNS yang meliputi: penyusunan dan penetapan kebutuhan; pengadaan; pangkat dan jabatan; pengembangan karier; pola karier; promosi; mutasi; penilaian kinerja; penggajian dan tunjangan; penghargaan; disiplin; pemberhentian; jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan perlindungan.

Substansi dalam Undang-Undang ASN tersebut menunjukkan logika penyelenggaraan manajemen PNS dan peran BKN di dalamnya. Elaborasi logika tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, bahwa kewenangan yang diberikan bagi BKN yaitu *membina dan menyelenggarakan Manajemen ASN secara nasional*.

Kedua, adalah menjadi tugas BKN untuk menjaga kelancaran pelaksanaan kebijakan manajemen PNS tersebut. Artinya, baik-tidaknya (dalam kerangka *merit system*) penyelenggaraan manajemen PNS di Indonesia merupakan tugas pokok dan tanggungjawab BKN. Fungsi-fungsi pokok yang menjadi area dari manajemen PNS yang dimaksud oleh undang-undang tersebut meliputi: penyusunan dan penetapan kebutuhan; pengadaan; pangkat dan jabatan; pengembangan karier; pola karier; promosi; mutasi; penilaian kinerja; penggajian dan tunjangan; penghargaan; disiplin; pemberhentian; jaminan pensiun dan jaminan hari tua; dan perlindungan.

Ketiga, berdasarkan penjelasan di atas, maka secara garis besar fungsi-fungsi manajemen ASN yang menjadi tugas pokok (*core business*) BKN dapat dikelompokkan menjadi sebagai berikut:

1. *Fungsi Pengendalian Seleksi Calon Pegawai ASN*

2. *Fungsi Pembinaandan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN*
3. *Fungsi Evaluasi Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai ASN*
4. *Fungsi Pembinaan Jabatan Fungsional di Bidang Kepegawaian*
5. *Fungsi pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi Kepegawaian ASN Berbasis Kompetensi*
6. *Fungsi Penyusunan Norma, Standar, dan Prosedur Teknis Pelaksanaan Kebijakan Manajemen ASN*
7. *Fungsi Penyelenggaraan Administrasi Kepegawaian ASN*
8. *Fungsi Pengawasan dan Pengendalian Pelaksanaan Norma, Standar, dan Prosedur Manajemen Kepegawaian ASN.*

Selain itu, hal lain yang kemudian harus diperhatikan sebagai dampak penyesuaian bentuk organisasi dengan mandat (UU ASN) adalah perlu adanya perubahan terhadap struktur organisasi, tugas dan fungsi, jabatan, dan kelas jabatan yang selama ini sudah diatur dalam beberapa Peraturan Kepala BKN, yaitu

- a. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 181.6/KEP/2011 tentang Jabatan dan Kelas Jabatan di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara sebagaimanatelah diubah dengan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 93.28/KEP/2013.
- b. Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 194/KEP/2014 tentang Penyetaraan Jabatan di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara yang Ditetapkan Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara sebagaimana diubah terakhir dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 5 Tahun 2013.

8. Tumpang tindih fungsi BKN dengan instansi lain.

Berdasarkan pembagian peran dan fungsi Kementerian PAN dan RB, BKN, LAN, dan KASN yang secara tegas telah dinyatakan dalam UU ASN dapat dilihat perbedaan peran dan fungsi masing-masing sebagai berikut:

PERBANDINGAN PERAN/FUNGSI BKN DENGAN INSTANSI LAIN (Sesuai dengan UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN)			
KEMENTERIAN PAN DAN RB	BKN	LAN	KASN
<p>Penetapan kebijakan di bidang pendayagunaan Pegawai ASN, meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. kebijakan reformasi birokrasi di bidang sumber daya manusia; b. kebijakan umum pembinaan profesi ASN; c. kebijakan umum Manajemen ASN, klasifikasi jabatan ASN, standar kompetensi jabatan Pegawai ASN, kebutuhan Pegawai ASN secara nasional, skala penggajian, tunjangan Pegawai ASN, dan sistem pensiun PNS. d. pemindahan PNS antarjabatan, antardaerah, dan antarinstansi; e. pertimbangan kepada Presiden dalam penindakan terhadap Pejabat yang Berwenang dan Pejabat Pembina Kepegawaian atas penyimpangan Sistem Merit dalam penyelenggaraan Manajemen ASN; dan f. penyusunan kebijakan rencana kerja KASN, LAN, dan BKN di bidang Manajemen ASN. 	<ul style="list-style-type: none"> a. pembinaan penyelenggaraan Manajemen ASN; b. penyelenggaraan Manajemen ASN dalam bidang pertimbangan teknis formasi, pengadaan, perpindahan antarinstansi, persetujuan kenaikan pangkat, pensiun; dan c. penyimpanan informasi Pegawai ASN yang telah dimutakhirkan oleh Instansi Pemerintah serta bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi ASN. 	<ul style="list-style-type: none"> a. pengembangan standar kualitas pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN; b. pembinaan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN; penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial Pegawai ASN baik secara sendiri maupun bersama-sama lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya; c. pengkajian terkait dengan kebijakan dan Manajemen ASN; dan d. melakukan akreditasi lembaga pendidikan dan pelatihan Pegawai ASN, baik sendiri maupun bersama lembaga pemerintah lainnya 	<ul style="list-style-type: none"> mengawasi pelaksanaan norma dasar, kode etik dan kode perilaku ASN, serta penerapan Sistem Merit dalam kebijakan dan Manajemen ASN pada Instansi Pemerintah .

Mendasarkan pada hasil identifikasi terhadap peran dan fungsi BKN dengan Instansi lain yang diberikan berdasarkan mandat UU ASN, dapat disimpulkan bahwa tidak terlihat adanya tumpang tindih peran dan fungsi BKN dengan instansi lain.

9. Kemampuan Organisasi BKN Dalam Beradaptasi Terhadap Perubahan Lingkungan Strategis.

Dalam konteks perwujudan profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi, maka perlu didukung suatu sistem dan sarana prasarana yang mendukungnya. Oleh karena itu, BKN sebagai Institusi yang berwenang dalam pengelolaan kepegawaian nasional telah mengambil langkah strategis untuk menjawab tuntutan tersebut dengan membentuk Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang menangani tugas teknis operasional dan/atau tugas teknis penunjang dalam penyelenggaraan seleksi calon dan penilaian kompetensi pegawai ASN. Sehingga secara mendasar, dalam konteks apdataasi terhadap tuntutan lingkungan strategis dalam hal sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi telah dilakukan oleh BKN. Namun demikian, pada kenyataannya program-program tersebut belum dapat dilaksanakan secara lebih optimal dikarenakan kurangnya Sumber Daya Manusia dan keterbatasan sarana prasarana. Hal ini mengingat beban kerja yang terlalu besar dan cakupan wilayah kerja yang sangat luas. Sebagaimana diketahui, secara geografis wilayah kerja BKN memiliki cakupan yang sangat luas dan melingkupi banyak Instansi Pemerintah, baik Instansi Pusat Maupun Instansi Daerah.

Berdasarkan beberapa pertimbangan dan dengan memperhatikan arah rekomendasi perubahan tersebut, maka yang perlu dilakukan dalam waktu dekat antara lain :

1. Penambahan fungsi penyelenggaraan dan fasilitasi seleksi pegawai, pengelolaan teknologi informasi sistem seleksi pegawai, dan fasilitasi penilaian kompetensi tersebut bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan oleh setiap Kantor Regional BKN

2. Penambahan fungsi pelayanan kepegawaian dan penyesuaian status Pimpinan di lingkungan Unit Pelayanan Kepegawaian Aparatur Sipil Negara
3. Melembagakan hasil evaluasi tugas dan fungsi unit organisasi melalui penetapan struktur organisasi, penataan jabatan, pemetaan kompetensi, rotasi/mutasi, dll, agar Badan Kepegawaian Negara mampu mengadaptasi perubahan lingkungan strategis.

BAB III

PENATAAN ORGANISASI

BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

Penataan organisasi ini meliputi rangkaian kegiatan yang merupakan tindak lanjut dari hasil evaluasi terhadap organisasi BKN. Secara lebih detail, hasil evaluasi organisasi dimaksudkan untuk menjawab apakah struktur saat ini sudah “fit” dengan *core business* BKN dan tuntutan perubahan strategis, serta efektifitas struktur yang ada dalam kontribusinya terhadap organisasi BKN secara keseluruhan. Adapun penjelasan penataan organisasi paling tidak meliputi dua aspek yaitu Rencana Kerja Penataan Organisasi BKN Tahun 2017, Analisis Struktur Dan Evaluasi Tugas Dan Fungsi Organisasi BKN, dan Realisasi Unit Pelaksana Teknis Unit Penyelenggara Seleksi dan Penilaian Kompetensi PNS. Secara lebih jelas berikut penjelasan lebih lanjut mengenai kegiatan penataan organisasi BKN dimaksud.

A. *Roadmap Penataan Dan Penguatan Organisasi Badan Kepegawaian Negara 2015-2019*

Sesuai dengan tuntutan kebutuhan organisasi guna mendukung tugas dan fungsi Badan Kepegawaian Negara pasca ditetapkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, maka telah ditetapkan *Roadmap* Penataan dan Penguatan Organisasi Badan Kepegawaian Negara 2015-2019 yaitu ssebagaimana terlampir pada Lampiran II.

B. *Rencana Kerja Penataan Organisasi BKN Tahun 2017*

Dalam menyusun perencanaan kegiatan penataan organisasi BKN tahun 2017, dibagi menjadi 3 (tiga) bagian yaitu Kegiatan dan Jadwal Pelaksanaan (*Time Schedule*), Tenaga Pelaksana/SDM, dan Anggaran. Berikut penjelasan secara ringkas masing-masing bagian tersebut.

1. Kegiatan dan Jadwal Pelaksanaan

Kegiatan dilaksanakan sejak Januari sampai dengan Desember Tahun 2017, dengan rincian jadwal pelaksanaan sebagai berikut.

No	Kegiatan	Jadwal Pelaksanaan											
		Jan	Peb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nop	Des
1.	Penyusunan Analisis Kelembagaan Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara (Penyesuaian terhadap UU ASN dan Peraturan Pelaksanaannya)												
2.	Penyusunan Analisis Kelembagaan Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara (Penyesuaian terhadap UU ASN dan Peraturan Pelaksanaannya)												
3.	Analisis Kebutuhan Unit Pelaksana Teknis Unit Penyelenggara Seleksi dan Penilaian Kompetensi PNS												
4.	Realisasi Unit Pelaksana Teknis Unit Penyelenggara Seleksi dan Penilaian Kompetensi PNS												
5.	Evaluasi Rincian Tugas dan Fungsi Organisasi Badan Kepegawaian Negara												
6.	Pelaksanaan Analisis Jabatan di lingkungan BKN												
7.	Pelaksanaan Analisis Beban Kerja di lingkungan BKN												
8.	Pelaksanaan Evaluasi Jabatan di lingkungan BKN												
9.	Monitoring dan Evaluasi												

2. Tenaga Pelaksana/SDM

Tenaga pelaksana untuk melaksanakan kegiatan penataan organisasi di lingkungan BKN merupakan bagian dari Tim Reformasi Birokrasi BKN khususnya Bidang Penataan dan Penguatan Organisasi (Surat Keputusan Tim Reformasi Birokrasi BKN sebagaimana terlampir)

3. Anggaran

Anggaran reformasi birokrasi di lingkungan BKN khususnya Bidang Penataan dan Penguatan Organisasi menggunakan DIPA Biro Kepegawaian Tahun 2017 (dokumen DIPA sebagaimana terlampir).

C. Analisis struktur dan evaluasi tugas dan fungsi organisasi BKN

1) Kantor Pusat BKN

Untuk melakukan analisis terhadap struktur dan evaluasi tugas dan fungsi Kantor Pusat BKN, maka ada dua hal mendasar yang perlu diuraikan yaitu peran strategis dan arah rekomendasi perubahan, serta konsep perubahan dan penyempurnaan tugas dan fungsi unit organisasi Kantor Pusat BKN. Berikut uraian secara umum terhadap kedua hal tersebut.

a) Peran Strategis dan Arah Rekomendasi Perubahan

Melihat peran strategis suatu organisasi menjadi hal penting dan diperlukan sebagai suatu perspektif yang akan menjadi suatu landasan berfikir sekaligus menindaklanjuti arah rekomendasi perubahan organisasi kedepan. Berdasarkan rekomendasi hasil evaluasi organisasi BKN pada Tahun 2015 sebelumnya, maka dapat dilihat bahwa fokus penataan organisasi BKN harus dikaitkan dengan semangat untuk meningkatkan dan mendekatkan pemberian pelayanan kepegawaian dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut.

Pertama, sebagaimana diketahui bahwa BKN memiliki peran strategis untuk melakukan pembinaan yang berlandaskan pada sistem manajemen kepegawaian. Peran strategis BKN ini didukung faktor historis dan kemampuan yang diperankannya selama ini dalam mengelola kepegawaian secara Nasional. *Kedua*, perubahan lingkungan strategis seiring dengan kemajuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya terkait *Information Technology* yang memacu kompetisi terhadap kualitas Sumber Daya Manusia di berbagai sektor kerja, tidak terkecuali sektor Pemerintah, yakni PNS. Dengan demikian BKN memainkan peran penting untuk mewujudkan upaya Pemerintah dalam menghadirkan PNS yang handal dan kompeten mengikuti perkembangan teknologi informasi tersebut sehingga mampu menghasilkan kinerja yang tinggi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Ketiga, pada saat ini BKN juga dihadapkan pada tantangan pengembangan sistem manajemen kepegawaian berbasis kompetensi dan kinerja dalam rangka mewujudkan sistem merit, yang antara lain mencakup sistem perencanaan PNS

berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan penilaian kompetensinya. Dengan demikian, rumusan kebijakan di bidang kepegawaian diharapkan dapat mewujudkan manajemen PNS yang berdasarkan sistem merit dengan prinsip keadilan, transparan dan obyektif.

Berdasarkan beberapa pertimbangan peran strategis BKN dan memperhatikan arah rekomendasi perubahan tersebut, maka fokus analisis struktur dan evaluasi tugas dan fungsi organisasi pada Kantor Pusat BKN yang perlu dilakukan dalam waktu dekat yaitu perubahan dan penyempurnaan tugas dan fungsi unit organisasi, dan melembagakan hasil evaluasi tugas dan fungsi unit organisasi melalui penetapan struktur organisasi.

b) Perubahan dan penyempurnaan tugas dan fungsi unit organisasi

Analisis terhadap kesesuaian fungsi organisasi ini bertujuan untuk menilai ketepatan fungsi dan ketepatan ukuran organisasi Badan Kepegawaian Negara sesuai mandat UU ASN.

Berdasarkan Pasal 47 UU ASN, BKN menjadi suatu organisasi yang secara tegas diberi mandat untuk menjalankan fungsi-fungsi pokok yaitu:

- d. pembinaan penyelenggaraan Manajemen ASN;
- e. penyelenggaraan Manajemen ASN dalam bidang pertimbangan teknis formasi, pengadaan, perpindahan antarinstansi, persetujuan kenaikan pangkat, pensiun; dan
- f. penyimpanan informasi Pegawai ASN yang telah dimutakhirkan oleh Instansi Pemerintah serta bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi ASN.

Berdasarkan fungsi-fungsi pokok tersebut yang kemudian dimaknai menjadi *core business* BKN, dan untuk selanjutnya dibuat suatu konstruksi mengenai kompetensi inti BKN (*core competency of BKN*) yang sesuai dinamika perubahan dan lingkungan strategis serta tuntutan dimas mendatang. Dengan kata lain, *core competency* BKN harus diterjemahkan dari apa yang menjadi *core business* BKN. Kedua hal inilah (*core business* dan *core competency* BKN) yang nantinya digunakan untuk menentukan bidang-bidang atau area-area apa saja yang kemudian dilembagakan menjadi satuan-satuan unit organisasi sekaligus merumuskan bingkai jabatan-jabatan inti/strategis yang diharapkan mampu mewujudkan visi BKN kedepan. Mengacu pada penjelasan tersebut, *core*

competency BKN secara garis besar dapat dikonstruksi menjadi beberapa bidang/area di bawah ini.

- h. Bidang Perencanaan Kepegawaian, Formasi, dan Pengembangan Sistem Rekrutmen ASN;
- i. Bidang Penilaian Kompetensi dan Pengembangan ASN;
- j. Bidang Pembinaan Manajemen Kepegawaian;
- k. Bidang Mutasi Kepegawaian;
- l. Bidang Sistem Informasi Kepegawaian;
- m. Bidang Pengawasan dan Pengendalian Kepegawaian; dan ditambah dengan
- n. Bidang-bidang yang berfungsi sebagai *Supporting Unit* BKN.

Seluruh bidang yang menjadi *core business* BKN diatas tidak akan berjalan efektif tanpa didukung oleh unit pendukung (*supporting unit*) baik untuk internal maupun eksternal. Artinya, untuk menjamin efektivitas penyelenggaraan *core business* BKN perlu didukung oleh unit pelaksana yang sifatnya menyelenggarakan fungsi-fungsi pendukung bagi kelancaran unit-unit utama di BKN, seperti anggaran/keuangan, kepegawaian, kehumasan, kerjasama, perlengkapan dan lain sebagainya.

Berdasarkan pemikiran tersebut, maka kegiatan analisis struktur dan evaluasi tugas dan fungsi organisasi pada Kantor Pusat BKN dimulai dari satuan unit pendukung (*supporting unit*) yaitu Biro-Biro sampai dengan satuan unit-unit organisasi utama meliputi Direktorat dan Pusat, secara hierarki. Dari hasil analisis tersebut kemudian dapat diidentifikasi beberapa satuan unit kerja yang memerlukan penyempurnaan dari ketepatan tugas dan/atau fungsi beserta konteks perubahan kedepan, yaitu sebagaimana dapat dilihat pada Tabel. berikut.

Berdasarkan Tabel perubahan dan penyempurnaan tugas dan fungsi tersebut, kemudian disajikan konsep perubahan struktur organisasi sebagai usulan perubahan Lampiran Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2014 Sebagaimana Telah Diubah Dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 31 Tahun 2015. (Dokumen usulan perubahan struktur organisasi sebagaimana terlampir).

2) Kantor Regional BKN

Sebagaimana diketahui organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan dengan cara sadar, dengan satu batasan yang relatif bisa diidentifikasi, yang bekerja atas basic yang relatif terus menerus untuk meraih satu tujuan bersama atau sekumpulan tujuan (Robbins, 2001). Dengan kata lain, organisasi merupakan sekumpulan orang yang memiliki aturan-aturan untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi memiliki sifat yang dinamis, yakni mengalami perkembangan sesuai dengan kondisi lingkungan strategisnya. Dengan demikian, suatu organisasi yang telah dibentuk dan ketika itu dianggap cukup memadai, akan ditemui kekurangannya seiring dengan perjalanan waktu.

Dalam tataran implementasi Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara memuat kedudukan, susunan organisasi atau struktur, tugas dan fungsi Kantor Regional BKN, akan terus mengalami dinamika untuk dapat menyesuaikan dengan tuntutan perkembangan kebutuhan lingkungan strategisnya.

Dengan demikian, kegiatan analisis organisasi dalam rangka penataan dan penguatan Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara ini lebih diarahkan untuk memberikan penjelasan tentang urgensi dan alasan perubahan tata kerja Kantor Regional BKN saat ini. Selain itu, diharapkan dengan penataan organisasi yang diawali dengan naskah akademis ini menghasilkan organisasi yang efektif, efisien, sistematis, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi.

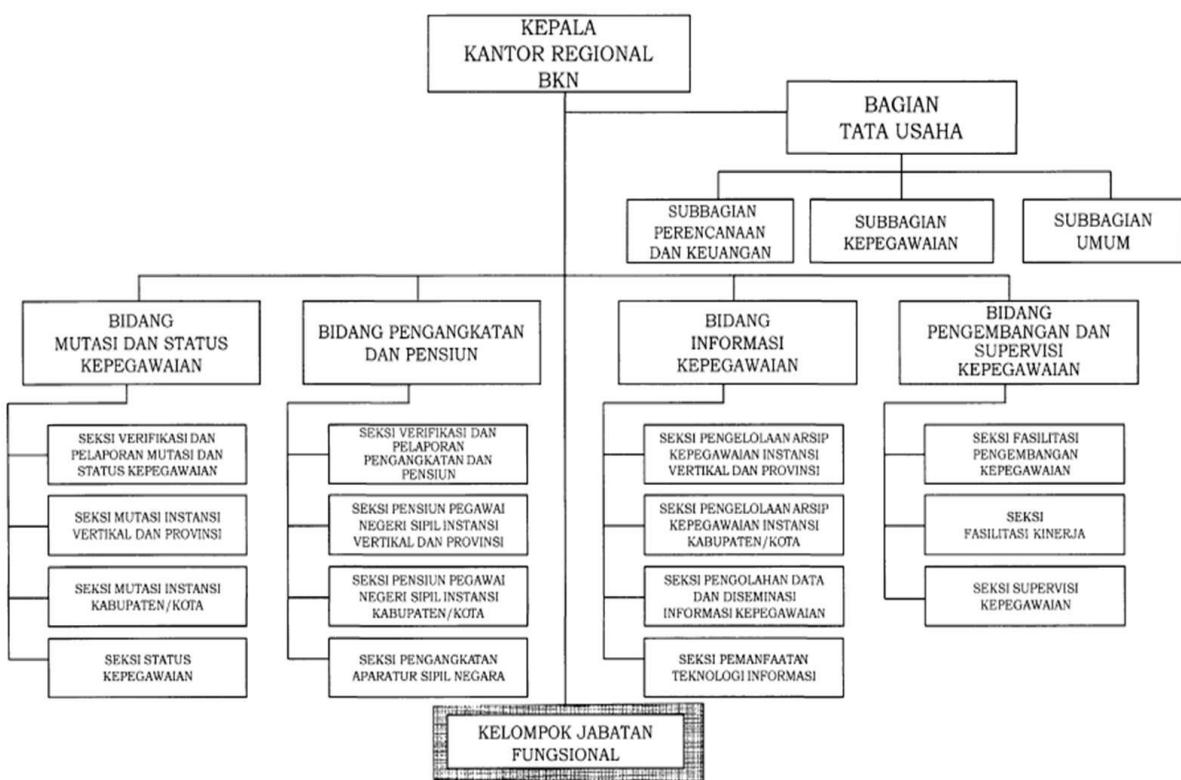
Metode yang lebih banyak digunakan dalam menyusun analisis organisasi dalam rangka penataan dan penguatan Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara adalah diskusi dan wawancara mendalam (*indepth interview*) terutama dengan Pimpinan Pejabat Tinggi di lingkungan BKN sebagai informan kunci dan perwakilan pegawai, serta beberapa *stakeholder* utama. Adapun rangkaian/tahapan pelaksanakan kegiatan ini meliputi:

1. Identifikasi tugas dan fungsi Kantor Regional berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara;
2. Analisis struktur organisasi Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara;

3. Penyiapan rancangan usulan nomenklatur jabatan, struktur, tugas dan fungsi organisasi Kantor Regional BKN sesuai dengan hasil analisis; dan
4. Finalisasi konsep nomenklatur jabatan, struktur, tugas dan fungsi organisasi Kantor Regional BKN melalui diskusi dengan Pimpinan di lingkungan BKN;

a) Gambaran Umum

Berikut ini gambaran secara umum struktur organisasi Kantor Regional BKN berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2014.



Gambar 1. Struktur Organisasi Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara

Berdasarkan struktur organisasi Kantor Regional BKN tersebut dapat dilihat bahwa, Kantor Regional BKN terdiri atas:

- a. Kepala;
- b. Bagian Tata Usaha;
- c. Bidang Mutasi dan Status Kepegawaian;

- d. Bidang Pengangkatan dan Pensiun;
- e. Bidang Informasi Kepegawaian; dan
- f. Bidang Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian.

Adapun lingkup pekerjaan Kantor Regional BKN berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2014 adalah sebagai berikut:

- a. koordinasi, bimbingan, pemberian petunjuk teknis, dan pengendalian terhadap pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian;
- b. pemberian pertimbangan, persetujuan, dan/atau penetapan mutasi kepegawaian bagi Pegawai Negeri Sipil instansi pusat dan instansi daerah di wilayah kerjanya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c. penetapan pensiun dan status kepegawaian Pegawai Negeri Sipil instansi pusat di wilayah kerjanya;
- d. penetapan pensiun dan status kepegawaian Pegawai Negeri Sipil secara lingkup pekerjaan berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2014, Kantor Regional BKN memiliki fungsi sebagai berikut:instansi daerah di wilayah kerjanya;
- e. penyelenggaraan dan pemeliharaan jaringan informasi data kepegawaian Pegawai Negeri Sipil instansi pusat dan instansi daerah di wilayah kerjanya;
- f. pembinaan, fasilitasi, dan evaluasi penilaian kinerja dan penyusunan standar kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya;
- g. pengelolaan teknologi informasi penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya;
- h. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

b) Perubahan dan penyempurnaan tugas dan fungsi unit organisasi

Kantor Regional BKN saat ini merupakan bagian dari struktur organisasi BKN yang secara keseluruhan terdiri dari 43 (empat puluh tiga) unit kerja, 14 (empat belas) di antaranya adalah Kantor Regional yang tersebar di beberapa provinsi di Indonesia. Sesuai dengan visi Badan Kepegawaian Negara sebagai

Pembina Manajemen Kepegawaian, Kantor Regional Badan Kepegawaian saat ini memiliki fungsi-fungsi pelayanan kepegawaian seperti pelayanan pensiun, kenaikan pangkat, mutasi, status dan lainnya. Namun demikian, diluar fungsi yang secara rutinitas dijalankan tersebut, ada suatu tantangan utama yang harus dihadapi oleh Kantor Regional Badan Kepegawaian saat ini adalah mengenai peningkatan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan seleksi penerimaan pegawai dan penilaian kompetensi PNS di daerah. Dengan demikian kegiatan penataan organisasi Kantor Regional Badan Kepegawaian lebih diarahkan kepada penguatan tugas dan fungsi unit organisasi, sehingga secara struktur, tidak ada perubahan antara Kantor Regional keadaan saat ini dengan struktur Kantor Regional yang diusulkan tetapi yang ada adalah adanya penambahan tugas dan fungsi organisasi.

Dalam melaksanakan penguatan tugas dan fungsi unit organisasi, terdapat beberapa aspek yang juga perlu dipertimbangkan, yaitu:

a. Sumber Daya Manusia

Selain kompetensi sumber daya manusia, kuantitas pegawai yang akan ditempatkan di lingkungan setiap Kantor Regional BKN harus sesuai dengan kebutuhan dan beban kerja.

b. Beban kerja unit organisasi

Masing masing unit organisasi di lingkungan setiap Kantor Regional BKN memiliki beban kerja yang berbeda beda sesuai dengan tugas dan fungsi dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Perhitungan beban kerja yang tepat dalam melakukan penguatan tugas dan fungsi unit organisasi menentukan arah efektivitas dan efisiensi Kantor Regional BKN

c. Sarana dan Prasarana Unit

Sarana dan prasarana menjadi faktor pendukung kegiatan pada setiap Kantor Regional BKN, sehingga dapat menjalankan tugas dan fungsi dengan baik. Tersedianya sarana dan prasarana berbasis teknologi yang handal serta optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi merupakan kunci utama modernisasi organisasi Kantor Regional BKN.

Berdasarkan hal tersebut maka, perlu adanya penambahan tugas dan fungsi organisasi sebagai bentuk penguatan terhadap Kantor Regional BKN terutama terkait *penyelenggaraan dan fasilitasi seleksi pegawai berbasis*

teknologi informasi, pengelolaan teknologi informasi sistem seleksi pegawai, dan penyelenggaraan dan fasilitasi penilaian kompetensi pegawai.

Secara konkret, konsep usulan perubahan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2014 yang diajukan sebagai suatu hasil analisa terhadap tugas dan fungsi Kantor Regional BKN saat ini, sebagaimana diuraikan pada Tabel berikut ini.

**Tabel. Perubahan dan Penyempurnaan Tugas dan Fungsi
Kantor Regional BKN**

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2014	Usulan Perubahan
<p style="text-align: center;">Pasal 3</p> <p>Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, Kanreg BKN menyelenggarakan fungsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. koordinasi, bimbingan, pemberian petunjuk teknis, dan pengendalian terhadap pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian; b. pemberian pertimbangan, persetujuan, dan/atau penetapan mutasi kepegawaian bagi Pegawai Negeri Sipil instansi pusat dan instansi daerah di wilayah kerjanya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku; c. penetapan pensiun dan status kepegawaian Pegawai Negeri Sipil instansi pusat di wilayah kerjanya; d. penetapan pensiun dan status kepegawaian Pegawai Negeri Sipil instansi daerah di wilayah kerjanya; e. penyelenggaraan dan pemeliharaan jaringan informasi data kepegawaian Pegawai Negeri Sipil instansi pusat dan instansi daerah di wilayah kerjanya; f. pembinaan, fasilitasi, dan evaluasi penilaian kinerja dan penyusunan standar kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya; g. pengelolaan teknologi informasi penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya; dan h. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara. 	<p style="text-align: center;">Pasal 3</p> <p>Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, Kanreg BKN menyelenggarakan fungsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. koordinasi, bimbingan, pemberian petunjuk teknis, dan pengendalian terhadap pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian; b. pemberian pertimbangan, persetujuan, dan/atau penetapan mutasi kepegawaian bagi Pegawai Negeri Sipil instansi pusat dan instansi daerah di wilayah kerjanya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku; c. penetapan pensiun dan status kepegawaian Pegawai Negeri Sipil instansi pusat di wilayah kerjanya; d. penetapan pensiun dan status kepegawaian Pegawai Negeri Sipil instansi daerah di wilayah kerjanya; e. penyelenggaraan dan pemeliharaan jaringan informasi data kepegawaian Pegawai Negeri Sipil instansi pusat dan instansi daerah di wilayah kerjanya; f. <i>penyelenggaraan dan fasilitasi seleksi pegawai berbasis teknologi informasi;</i> g. <i>pengelolaan teknologi informasi sistem seleksi pegawai;</i> h. pembinaan, fasilitasi, dan evaluasi penilaian kinerja dan penyusunan standar kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya; i. pengelolaan teknologi informasi penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya; j. <i>penyelenggaraan dan fasilitasi penilaian kompetensi pegawai;</i> dan k. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

**Tabel. Perubahan dan Penyempurnaan Tugas dan Fungsi
Kantor Regional BKN**

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2014	Usulan Perubahan
Pasal 26	Pasal 26
<p>Bidang Informasi Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan dan memfasilitasi pengembangan sistem informasi kepegawaian Aparatur Sipil Negara pada instansi di wilayah kerjanya</p>	<p>Bidang Informasi Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan dan memfasilitasi pengembangan sistem informasi kepegawaian serta <i>penyelenggaraan dan fasilitasi seleksi pegawai berbasis teknologi informasi</i> Aparatur Sipil Negara pada instansi di wilayah kerjanya</p>
Pasal 27	Pasal 27
<p>Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26, Bidang Informasi Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. pengelolaan dan pemeliharaan basis data kepegawaian; b. pengelolaan dan pemeliharaan basis data penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara; c. pelaksanaan pengolahan data kepegawaian; d. pengelolaan dan pemeliharaan arsip kepegawaian; e. pelaksanaan penyuntingan dan penyandian data kepegawaian; f. pengelolaan dan pemeliharaan aplikasi sistem penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara; g. penyelenggaraan penyajian dan pertukaran informasi; dan h. pelaksanaan fasilitasi pengembangan sistem informasi kepegawaian. 	<p>Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 26, Bidang Informasi Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. pengelolaan dan pemeliharaan basis data kepegawaian; b. pengelolaan dan pemeliharaan basis data penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara; c. pelaksanaan pengolahan data kepegawaian; d. pengelolaan dan pemeliharaan arsip kepegawaian; e. pelaksanaan penyuntingan dan penyandian data kepegawaian; f. pengelolaan dan pemeliharaan aplikasi sistem penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara; g. penyelenggaraan penyajian dan pertukaran informasi; dan h. pelaksanaan fasilitasi pengembangan sistem informasi kepegawaian. i. <i>penyelenggaraan seleksi pegawai berbasis teknologi informasi;</i> dan j. <i>pelaksanaan fasilitasi seleksi pegawai berbasis teknologi informasi.</i>
Pasal 32	Pasal 32
<p>Seksi Pemanfaatan Teknologi Informasi mempunyai tugas menyiapkan bahan pengelolaan dan fasilitasi pemanfaatan teknologi informasi kepegawaian Aparatur Sipil Negara instansi di wilayah kerjanya.</p>	<p>Seksi Pemanfaatan Teknologi Informasi mempunyai tugas menyiapkan bahan pengelolaan dan fasilitasi pemanfaatan teknologi informasi kepegawaian, <i>penyiapan seleksi dan fasilitasi seleksi pegawai berbasis teknologi informasi, dan pengelolaan teknologi informasi sistem seleksi pegawai</i> Aparatur Sipil Negara instansi di wilayah kerjanya.</p>

Tabel. Perubahan dan Penyempurnaan Tugas dan Fungsi Kantor Regional BKN

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2014	Usulan Perubahan
<p style="text-align: center;">Pasal 33</p> <p>Bidang Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pengembangan kepegawaian dan supervisi pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara instansi di wilayah kerjanya.</p>	<p style="text-align: center;">Pasal 33</p> <p>Bidang Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan pengembangan kepegawaian, supervisi pelaksanaan manajemen, dan <i>penilaian kompetensi pegawai</i> Aparatur Sipil Negara instansi di wilayah kerjanya.</p>
<p style="text-align: center;">Pasal 34</p> <p>Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 33, Bidang Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. pemberian bimbingan dan petunjuk teknis kepegawaian; b. penyiapan pengembangan dan pengawasan standar kompetensi jabatan, serta pengendalian pemanfaatan lulusan pendidikan dan pelatihan Pegawai Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya; c. koordinasi dengan aparat pengawasan fungsional bidang kepegawaian; d. pelaksanaan supervisi kinerja dan disiplin Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kanreg BKN; e. asistensi pengukuran standar kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara; f. asistensi pemantauan dan evaluasi penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara; g. pengintegrasian sistem aplikasi kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara dengan unit pengguna di wilayah kerjanya; dan h. pelaksanaan monitoring penempatan dalam jabatan dan pasca pengembangan kompetensi. 	<p style="text-align: center;">Pasal 34</p> <p>Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 33, Bidang Pengembangan dan Supervisi Kepegawaian menyelenggarakan fungsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. pemberian bimbingan dan petunjuk teknis kepegawaian; b. penyiapan pengembangan dan pengawasan standar kompetensi jabatan, serta pengendalian pemanfaatan lulusan pendidikan dan pelatihan Pegawai Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya; c. koordinasi dengan aparat pengawasan fungsional bidang kepegawaian; d. pelaksanaan supervisi kinerja dan disiplin Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kanreg BKN; e. asistensi pengukuran standar kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara; f. asistensi pemantauan dan evaluasi penilaian kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara; g. pengintegrasian sistem aplikasi kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara dengan unit pengguna di wilayah kerjanya; h. pelaksanaan monitoring penempatan dalam jabatan dan pasca pengembangan kompetensi. i. <i>penilaian kompetensi pegawai</i>; dan j. <i>pelaksanaan fasilitasi penilaian kompetensi pegawai</i>.

**Tabel. Perubahan dan Penyempurnaan Tugas dan Fungsi
Kantor Regional BKN**

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2014	Usulan Perubahan
<p style="text-align: center;">Pasal 37</p> <p>Seksi Fasilitasi Kinerja mempunyai tugas menyiapkan bahan fasilitasi kinerja Aparatur Sipil Negara Instansi di wilayah kerjanya.</p>	<p style="text-align: center;">Pasal 37</p> <p>Seksi Fasilitasi Kinerja mempunyai tugas menyiapkan bahan fasilitasi kinerja dan <i>penilaian serta fasilitasi penilaian kompetensi pegawai</i> Aparatur Sipil Negara Instansi di wilayah kerjanya.</p> <p style="text-align: center;">BAB VI</p> <p style="text-align: center;">KETENTUAN LAIN-LAIN</p> <p style="text-align: center;">Pasal</p> <p>Penambahan dan atau perubahan lokasi Kantor Regional BKN ditetapkan oleh keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara.</p>

Berdasarkan uraian tersebut maka pada hakikatnya secara lingkup pekerjaan Kantor Regional BKN diusulkan untuk memiliki tambahan 3 (tiga) fungsi sehingga menjadi sebagai berikut:

- a. koordinasi, bimbingan, pemberian petunjuk teknis, dan pengendalian terhadap pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian;
- b. pemberian pertimbangan, persetujuan, dan/atau penetapan mutasi kepegawaian bagi Pegawai Negeri Sipil instansi pusat dan instansi daerah di wilayah kerjanya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- c. penetapan pensiun dan status kepegawaian Pegawai Negeri Sipil instansi pusat di wilayah kerjanya;
- d. penetapan pensiun dan status kepegawaian Pegawai Negeri Sipil instansi daerah di wilayah kerjanya;

- e. penyelenggaraan dan pemeliharaan jaringan informasi data kepegawaian Pegawai Negeri Sipil instansi pusat dan instansi daerah di wilayah kerjanya;
- f. **penyelenggaraan dan fasilitasi seleksi pegawai berbasis teknologi informasi;**
- g. **pengelolaan teknologi informasi sistem seleksi pegawai;**
- h. pembinaan, fasilitasi, dan evaluasi penilaian kinerja dan penyusunan standar kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya;
- i. pengelolaan teknologi informasi penilaian kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di wilayah kerjanya;
- j. **penyelenggaraan dan fasilitasi penilaian kompetensi pegawai;** dan
- k. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Penambahan fungsi penyelenggaraan dan fasilitasi seleksi pegawai, pengelolaan teknologi informasi sistem seleksi pegawai, dan fasilitasi penilaian kompetensi tersebut bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan oleh setiap Kantor Regional BKN serta peningkatan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan seleksi penerimaan pegawai dan penilaian kompetensi PNS di daerah pada wilayah kerjanya masing-masing.

3) Unit Penyelenggara Seleksi Calon Dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara

Berdasarkan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 18 Tahun 2008, suatu Kementerian atau Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) dapat membentuk Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang menangani tugas teknis operasional dan/atau tugas teknis penunjang. UPT dimaksud merupakan satuan kerja yang bersifat mandiri yang melaksanakan tugas teknis operasional tertentu dan/atau tugas teknis penunjang dari organisasi induknya.

Sebagaimana diketahui, secara geografis wilayah kerja BKN memiliki cakupan yang sangat luas dan melingkupi banyak Instansi Pemerintah, Baik Instansi Pusat Maupun Instansi Daerah. Kondisi ini yang kemudian menjadi salah satu pertimbangan BKN membentuk Unit Pelaksana Teknis (UPT) yang

menangani tugas teknis operasional dan/atau tugas teknis penunjang dalam penyelenggaraan seleksi calon dan penilaian kompetensi pegawai ASN.

Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN terbentuk setelah terlebih dahulu dilakukan kajian akademik sebagai dasar untuk melihat dan mengkaji secara riil dan ilmiah akan pentingnya pembentukan unit kerja ini. Kajian akademik ini dilakukan oleh unit kerja Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara pada tahun 2013.

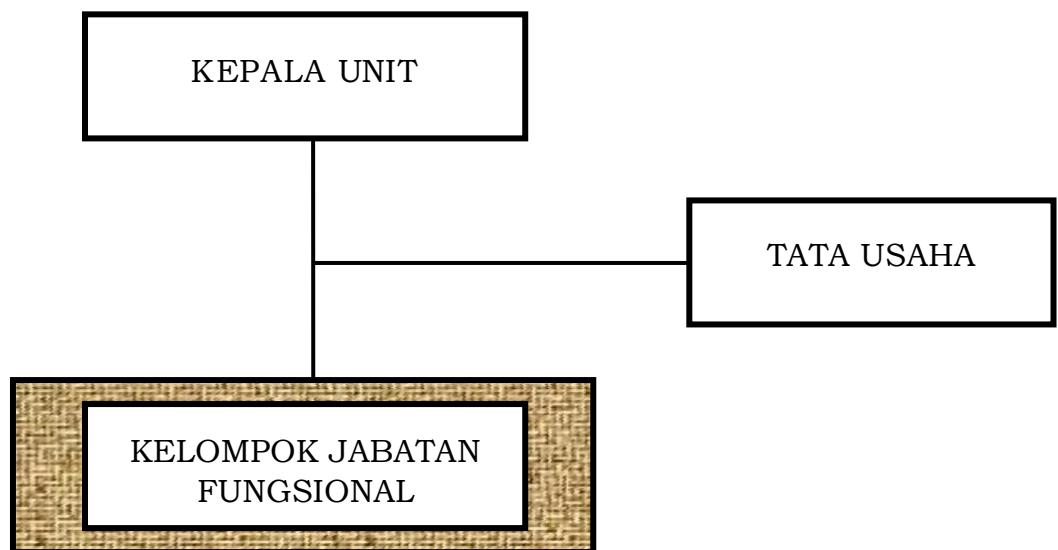
Kegiatan analisis perubahan dan penyempurnaan tugas dan fungsi unit organisasi ini lebih diarahkan kepada penguatan Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara yang sedang berjalan saat ini. Sehingga diharapkan kedepan UPT tersebut menjadi organisasi yang efektif, efisien, sistematis, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi.

Metode yang lebih banyak digunakan dalam menyusun analisis analisis perubahan dan penyempurnaan tugas dan fungsi unit organisasi ini adalah diskusi dan wawancara mendalam (*indepth interview*) terutama dengan Pimpinan Pejabat Tinggi di lingkungan BKN sebagai informan kunci dan perwakilan pegawai, serta beberapa *stakeholder* utama. Adapun rangkaian/tahapan pelaksanaan kegiatan ini meliputi:

1. Identifikasi tugas dan fungsi Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2015;
2. Analisis struktur organisasi Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara;
3. Penyiapan rancangan usulan nomenklatur jabatan, struktur, tugas dan fungsi organisasi Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara sesuai dengan hasil analisis; dan
4. Finalisasi konsep nomenklatur jabatan, struktur, tugas dan fungsi organisasi Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara melalui diskusi dengan Pimpinan di lingkungan BKN;

a) Gambaran Umum

Realisasi penyelenggaraan Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN dibentuk berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN. Berikut ini gambaran secara umum struktur organisasi Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN.



Gambar 2. Struktur Organisasi Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara

Berdasarkan struktur organisasi diatas terlihat bahwa Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN terdiri atas:

- a. Kepala;
- b. Petugas Tata Usaha; dan
- c. Kelompok Jabatan Fungsional.

Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN tersebut dipimpin oleh seorang Kepala setingkat dengan pejabat Pengawas (eselon 4) dan akan dibentuk pada 34 (tiga puluh empat) provinsi yang ada di Indonesia (lampiran I dan II Perka BKN No. 36 Tahun 2015).

Meskipun Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara merupakan organisasi bersifat mandiri yang melaksanakan tugas teknis operasional dan/atau tugas teknis penunjang BKN, Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2015 diatur bahwa dalam menjalankan tugas, Kepala, Petugas Tata Usaha dan kelompok jabatan fungsional wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi dalam lingkungan Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara serta dengan instansi di luar Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara sesuai dengan tugas masing-masing.

Adapun lingkup pekerjaan Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2015 adalah sebagai berikut:

1. seleksi pegawai berbasis teknologi informasi;
2. fasilitasi seleksi pegawai berbasis teknologi informasi;
3. pengelolaan teknologi informasi sistem seleksi pegawai;
4. penilaian kompetensi pegawai;
5. fasilitasi penilaian kompetensi pegawai; dan
6. urusan rencana program dan anggaran, ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kearsipan, perlengkapan, rumah tangga, hukum, kerja sama, dan hubungan masyarakat.

Realisasi pendirian Unit Penyelenggara Seleksi calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN dimulai pada tahun 2016 dan pada tahun anggaran 2016 tersebut baru diresmikan 7 (tujuh) unit dari jumlah keseluruhan 34 (tiga puluh empat) unit yang tersebar di beberapa provinsi di Indonesia. Adapun ketujuh unit yang telah diresmikan tersebut terdiri dari:

1. Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN **Semarang**.
2. Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN **Serang**.
3. Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN **Kendari**.
4. Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN **Jambi**.

5. Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN **Mataram**.
6. Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN **Gorontalo**.
7. Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN **Padang**.

Dengan demikian percepatan realisasi Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara di berbagai daerah lainnya tetap menjadi prioritas disamping kegiatan analisis perubahan dan penyempurnaan tugas dan fungsi unit organisasi dalam rangka penguatan Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara tersebut.

Untuk pengembangan, dalam tahun 2017 direncanakan telah dilakukan lagi realisasi dan peresmian 5 (lima) Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN di wilayah atau daerah:

1. Pangkal Pinang/Pontianak.
2. Lampung
3. Palu.
4. Kupang/Ambon.
5. Sorong.

Rencana realisasi/peresmian 5 (lima) unit pada tahun depan tersebut telah mempertimbangkan kemampuan anggaran yang ada pada Badan Kepegawaian Negara.

b) Perubahan dan penyempurnaan tugas dan fungs unit organisasi

Seiring dengan berjalananya waktu, tuntutan terhadap ketepatan dan kecepatan layanan kepegawaian setiap Instansi Pemerintah semakin meningkat, sehingga untuk menjawab tuntutan tersebut maka dibutuhkan restrukturisasi Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN, baik melalui perubahan ataupun penyempurnaan tugas dan fungsi unit organisasi

Oleh karena itu, Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2015 yang memuat kedudukan, struktur, tugas dan fungsi Unit

Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN, perlu untuk dirubah dan disempurnakan. Dengan harapan bahwa perubahan ataupun penyempurnaan tugas dan fungsi tersebut dapat menjadikan Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN sebagai suatu organisasi yang efektif, efisien, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi.

Berdasarkan hal tersebut maka konsep usulan perubahan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2014 yang diajukan sebagai suatu hasil analisa terhadap tugas dan fungsi Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai ASN saat ini, adalah sebagaimana dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

**Tabel. Perubahan dan Penyempurnaan Tugas dan Fungsi
Kantor Regional BKN**

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2015	Usulan Perubahan
<p style="text-align: center;">BAB I KEDUDUKAN, TUGAS, DAN FUNGSI Pasal 1</p> <p>(1) Unit Pelaksana Teknis Seleksi Kompetensi Aparatur Sipil Negara merupakan Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Badan Kepegawaian Negara, yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Deputi yang membidangi Sistem Informasi Kepegawaian melalui Kepala Kantor Regional sesuai wilayah kerja Kantor Regional yang bersangkutan.</p> <p>(2) Unit Pelaksana Teknis Seleksi Kompetensi Aparatur Sipil Negara dipimpin oleh Kepala.</p>	<p style="text-align: center;">BAB I KEDUDUKAN, TUGAS, DAN FUNGSI Pasal 1</p> <p>(1) <i>Unit Pelayanan Kepegawaian Aparatur Sipil Negara merupakan Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Badan Kepegawaian Negara, yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Kantor Regional sesuai wilayah kerja Kantor Regional yang bersangkutan.</i></p> <p>(2) <i>Unit Pelayanan Kepegawaian Aparatur Sipil Negara dipimpin oleh Kepala.</i></p>
<p style="text-align: center;">Pasal 2</p> <p>Unit Pelaksana Teknis Seleksi Kompetensi Aparatur Sipil Negara mempunyai tugas menyelenggarakan seleksi pegawai berbasis teknologi informasi dan melaksanakan penilaian kompetensi pegawai.</p>	<p style="text-align: center;">Pasal 2</p> <p><i>Unit Pelayanan Kepegawaian Aparatur Sipil Negara mempunyai tugas menyelenggarakan seleksi pegawai berbasis teknologi informasi dan melaksanakan penilaian kompetensi pegawai serta melaksanakan pelayanan kepegawaian.</i></p>
Pasal 3	Pasal 3

**Tabel. Perubahan dan Penyempurnaan Tugas dan Fungsi
Kantor Regional BKN**

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2015	Usulan Perubahan
<p>Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, Unit Pelaksana Teknis Seleksi Kompetensi Aparatur Sipil Negara menyelenggarakan fungsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. seleksi pegawai berbasis teknologi informasi; b. fasilitasi seleksi pegawai berbasis teknologi informasi; c. pengelolaan teknologi informasi sistem seleksi pegawai; d. penilaian kompetensi pegawai; e. fasilitasi penilaian kompetensi pegawai; dan f. urusan rencana program dan anggaran, ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kearsipan, perlengkapan, rumah tangga, hukum, kerja sama, dan hubungan masyarakat 	<p>Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, <i>Unit Pelayanan Kepegawaian Aparatur Sipil Negara</i> menyelenggarakan fungsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. seleksi pegawai berbasis teknologi informasi; b. fasilitasi seleksi pegawai berbasis teknologi informasi; c. pengelolaan teknologi informasi sistem seleksi pegawai; d. penilaian kompetensi pegawai; e. fasilitasi penilaian kompetensi pegawai; f. <i>pelayanan kepegawaian yang lain yang diatur oleh Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara</i>; dan g. urusan rencana program dan anggaran, ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kearsipan, perlengkapan, rumah tangga, hukum, kerja sama, dan hubungan masyarakat
<p style="text-align: center;">BAB II SUSUNAN ORGANISASI Pasal 4</p> <p>Unit Pelaksana Teknis Seleksi Kompetensi Aparatur Sipil Negara terdiri atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kepala; b. Petugas Tata Usaha; dan c. Kelompok Jabatan Fungsional. 	<p style="text-align: center;">BAB II SUSUNAN ORGANISASI Pasal 4</p> <p><i>Unit Pelayanan Kepegawaian Aparatur Sipil Negara</i> terdiri atas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kepala; b. Petugas Tata Usaha; dan c. Kelompok Jabatan Fungsional.
<p style="text-align: center;">Pasal 5</p> <p>Kepala mempunyai tugas memimpin pelaksanaan tugas dan fungsi Unit Pelaksana Teknis Seleksi Kompetensi Aparatur Sipil Negara.</p>	<p style="text-align: center;">Pasal 5</p> <p>Kepala mempunyai tugas memimpin pelaksanaan tugas dan fungsi <i>Unit Pelayanan Kepegawaian Aparatur Sipil Negara</i>.</p>
<p style="text-align: center;">Pasal 6</p>	<p style="text-align: center;">Pasal 6</p> <p>Petugas Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha, rumah</p>

**Tabel. Perubahan dan Penyempurnaan Tugas dan Fungsi
Kantor Regional BKN**

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2015	Usulan Perubahan
Petugas Tata Usaha mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga Unit Pelaksana Teknis Seleksi Kompetensi Aparatur Sipil Negara.	tangga <i>serta pelayanan kepegawaian</i> pada <i>Unit Pelayanan Kepegawaian</i> Aparatur Sipil Negara. Pasal <i>Unit Pelayanan Kepegawaian</i> Aparatur Sipil Negara dapat melakukan fungsi pelayanan kepegawaian akan diatur lebih lanjut dengan Keputusan Kepala BKN.
	<p style="text-align: center;">BAB VI KETENTUAN LAIN-LAIN Pasal</p> <p>Penambahan dan atau perubahan lokasi kantor <i>Unit Pelayanan Kepegawaian</i> ASN ditetapkan oleh keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara.</p>

Secara struktur, tidak ada perubahan dari Unit Penyelenggara Seleksi Calon dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara yaitu tetap dipimpin oleh Kepala yang didukung oleh Petugas Tata Usaha dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Berdasarkan uraian tersebut maka pada hakikatnya secara lingkup pekerjaan *Unit Pelayanan Kepegawaian* Aparatur Sipil Negara diusulkan untuk memiliki 1 (satu) tambahan fungsi penting sehingga menjadi sebagai berikut:

- a. seleksi pegawai berbasis teknologi informasi;
- b. fasilitasi seleksi pegawai berbasis teknologi informasi;
- c. pengelolaan teknologi informasi sistem seleksi pegawai;
- d. penilaian kompetensi pegawai;
- e. fasilitasi penilaian kompetensi pegawai;
- f. **pelayanan kepegawaian yang lain yang diatur oleh Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara;** dan

- g. urusan rencana program dan anggaran, ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, kearsipan, perlengkapan, rumah tangga, hukum, kerja sama, dan hubungan masyarakat.

Penambahan satu fungsi yaitu pelayanan kepegawaian (butir f) merupakan upaya dan langkah nyata BKN untuk lebih meningkatkan dan mendekatkan pelayanan kepegawaian kepada setiap Instansi Pemerintah khususnya di Daerah.

BAB IV

PENUTUP

Penyusunan laporan perkembangan pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Badan Kepegawaian Negara, yakni di bidang penataan dan penguatan organisasi merupakan salah satu bahan kelengkapan sekaligus bagian yang tidak terpisahkan dari dokumen pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan BKN secara keseluruhan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dengan pelaksanaan evaluasi organisasi dan tindaklanjutnya. Setiap kegiatan dan program dalam lingkup penataan dan penguatan organisasi, telah secara konsisten dilakukan sesuai dengan strategi, langkah-langkah, landasan serta jadwal yang telah ditetapkan. Oleh karena itu pada tahun 2017 ini, telah dilakukan penataan dan penguatan organisasi berkelanjutan dengan menganalisis struktur dan evaluasi rincian tugas dan fungsi organisasi BKN, meliputi Kantor Pusat BKN, Kantor Regional BKN, dan Unit Penyelenggara Seleksi Calon Dan Penilaian Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN).

Pada akhirnya, semoga laporan ini dapat memberikan gambaran secara rinci dan jelas mengenai pelaksanaan seluruh aspek-aspek utama dalam reformasi birokrasi khususnya bidang penataan dan penguatan organisasi di lingkungan BKN. Dengan demikian, diharapkan dapat menjadi dasar bagi penilaian atas kesiapan pelaksanaan reformasi birokrasi sekaligus menjadi dasar untuk kegiatan *monitoring* dan evaluasi selanjutnya.

LAMPIRAN-LAMPIRAN