

# KOMPETENSI DAN KOMPENSASI JABATAN FUNGSIONAL TERTENTU (JFT) PADA EFEKTIVITAS ORGANISASI PEMERINTAH

(Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan  
Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang Provinsi Banten)

## Penelitian Kelompok



Diajukan oleh:

1. **Dr. Hj. Rinny Dewi Anggraeni, S.Pd., M.Pd**
  - a. NIP : 196806141993032001
  - b. NIDN : 3414066801
  - c. SERDOS : 104000217430021
2. **Prof. Dr. H. Tjahya Supriatna, SU**
  - a. NIP : 195307231979031001
  - b. NIDN : 3423075301
  - c. SERDOS : 09400020001
3. **Dr. H. Ali Hanafiah Muhi**
  - a. NIP : 196803131999031001
  - b. NIDN : 3413036801
  - c. SERDOS : 20134200109437
4. **Dr. Rizki Amalia, SSTP., M.AP**
  - a. NIP : 197906281997122001
  - b. NIDN : 3428067901
  - c. SERDOS : 19134200108839
5. **Yeti Fatimah, S.Sos., M.Si**
  - a. NIP : 196902201997032001
  - b. NIDN : 3420116901
  - c. SERDOS : 16134200106125
6. **Aditia Catur Prawira NPP. 31.0867. MSDM-SP**
7. **Natanael Purba NPP. 31.0080. MSDM-SP**
8. **Rizki Nur Azizah NPP. 31.0575. MSDM-SP**

**INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI**

**JATINANGOR**

**2022**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini tentang kompensasi jabatan fungsional tertentu (JFT) di BKPSDM Kabupaten Tangerang terhadap efektivitas organisasi, belum sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban, dan adanya persyaratan yang terlalu mengikat untuk JFT, serta tidak adanya uraian yang jelas dari instansi pembina di pusat atau *break down* tusi JFT yang ada, bahkan untuk formasi serta rekomendasi perkembangan JFT yang ada tidak diberikan dari instansi pembina. Selain itu, sistematika kerja JFT serta sosialisasi tugas dan fungsinya belum ada kesepakatan antara daerah dan pusat. Hal ini juga tidak ditunjang dengan legalitas yang relevan serta tidak adanya *role model* sebagai pilot proyek, yang menjelaskan serta menggambarkan JFT yang kompeten dengan dukungan kompensasi yang sesuai dalam menunjang efektivitas organisasi.

Hasil analisis terhadap prioritas strategi yang ada, maka Model Organisasi Efektif dengan Didukung oleh JFT yang Kompeten di BKPSDM Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten, masuk kedalam Kuadran Pertama pada diagram SWOT, alternatif strategi yang digunakan adalah SO (*Strength and Opportunities*), dengan pertimbangan bahwa BKPSDM Kabupaten Tangerang mempunyai potensi yang banyak dan besar untuk dikembangkan akan tetapi belum termanfaatkan secara optimal, untuk itu dalam upaya membuat Model Organisasi Efektif dengan Didukung oleh JFT yang Kompeten di BKPSDM Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten harus menciptakan strategi dengan menggunakan kekuatan (*strength*) untuk memanfaatkan peluang (*opportunities*), sementara itu kekuatan ini harus dimanfaatkan untuk memperbaiki kelemahan yang dimiliki sehingga dapat menjadi motivasi bagi semua *stakeholder* untuk mencari solusi terhadap kelemahan-kelemahan tersebut. Kekuatan ini juga dapat dipakai untuk mengurangi ancaman-ancaman yang datang dari luar.

Adapun hasil analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal (SWOT) tersebut di atas, maka Model Organisasi Efektif dengan Didukung oleh JFT yang Kompeten di BKPSDM Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten diarahkan pada: (1) Perencanaan, sistem regulasi dan persyaratan yang tidak mengikat; (2) Peningkatan sarana dan prasarana dan keuangan yang mendukung; (3) Penguatan tugas dan fungsi dengan formasi serta rekomendasi instansi pembina dari pusat; (3) Peningkatan daya kerja, *skill*, dan kompetensi JFT BKPSDM; (4) Dukungan dari pusat sebagai instansi pembina dengan adanya sosialisasi dan pemahaman terhadap tugas dan fungsi JFT yang kompeten di daerah, serta diberikan contoh *role model* JFT yang kompeten, dan adanya sinkronisasi perkembangan JFT yang kompeten bagi efektivitas organisasi, antar berbagai daerah.

Strategi Model Organisasi Efektif dengan Didukung oleh JFT yang Kompeten di BKPSDM Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten meliputi: *Aspek Regulasi*. Penguatan instrumen kebijakan dan penguatan sistem regulasi pada formasi dan rekomendasi jabatan fungsional tertentu (JFT) di BKPSDM Kabupaten Tangerang Provinsi Banten; Adapun kelemahan yang mendasar pada birokrasi adalah kelemahan dalam sistem koordinasi. Saat ini, banyak kebijakan lintas sektoral yang terbengkalai karena masalah birokrasi. Untuk mengatasi masalah itu, kita perlu membangun sistem koordinasi antara pemerintah daerah dan instansi pembina dari pemerintah pusat, agar sektor terkait memberikan dukungan kuat terhadap kebijakan dan program untuk pencapaian tujuan dan sasaran yang efektif dalam menyelesaikan masalah-masalah yang ada.

**Kata Kunci: Kompetensi, Kompensasi, Efektivitas Organisasi**

## ***ABSTRACT***

Compensation for certain functional positions (JFT) at BKPSDM Tangerang Regency on organizational effectiveness, not in accordance with the duties and functions carried out, and the requirements that are too binding for JFT, as well as the absence of a clear description from the supervisory agency at the center or JFT break down tasks that exists, even the formation and recommendations for the development of the existing JFT are not given from the coaching agency. In addition, the JFT work system and socialization of its duties and functions have not yet been agreed between the regions and the center. This is also not supported by relevant legalities and the absence of a role model as the pilot of projects, which explains and describes a competent JFT with appropriate compensation support in supporting organizational effectiveness.

The results of the analysis of the existing strategic priorities, the Effective Organizational Model Supported by Competent JFT at the BKPSDM Tangerang Regency, Banten Province, is included in the First Quadrant on the SWOT diagram, the alternative strategy used is SO (Strength and Opportunities), with the consideration that BKPSDM Tangerang Regency has a lot and great potential to be developed but has not been utilized optimally, for that in an effort to create an Effective Organizational Model Supported by a Competent JFT at the BKPSDM Tangerang Regency, Banten Province must create a strategy using strengths to take advantage of opportunities, meanwhile this strength must be used to improve the weaknesses so that it should be a motivation for all stakeholders to find solutions to these weaknesses. This power can also be used to reduce threats that come from outside. Based on the results of the analysis of the internal and external environment (SWOT) mentioned above, the Effective Organizational Model Supported by Competent JFT at BKPSDM Tangerang Regency, Banten Province is directed at: (1) Planning, regulatory systems and non-binding requirements; (2) Improvement of supporting facilities and infrastructure and finance; (3) Strengthening the duties and functions with the formation and recommendation of the supervisory agency from the center; (3) Improving the work power, skills, and competencies of JFT BKPSDM; (4) Support from the center as a coaching agency by providing socialization and understanding of competent JFT duties and functions in the regions, as well as providing examples of competent JFT role models, and synchronizing competent JFT developments for organizational effectiveness, between various regions.

Effective Organizational Model Strategy Supported by Competent JFT at BKPSDM Tangerang Regency, Banten Province includes: Regulatory Aspects. Strengthening policy instruments and strengthening the regulatory system on the formation and recommendation of certain functional positions (JFT) at BKPSDM Tangerang Regency, Banten Province; The basic weakness in the bureaucracy is none other than the weakness in the coordination system. Currently, many cross-sectoral policies are neglected due to bureaucratic problems. If we want to overcome this problem, we need to build a coordination system between local governments and fostering agencies from the central government, so that the relevant sectors provide strong support for policies and programs to achieve effective goals and targets to solve existing problems.

***Keywords: Competence, Compensation, Organizational Effectiveness***

## **BAB 1 PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Data produktivitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Indonesia masih rendah dan sulit untuk ditingkatkan. Tingkat produktivitas masih tergolong buruk jika dibandingkan dengan negara tetangga seperti Thailand dan Malaysia. Hal ini terkonfirmasi dari ukuran produk domestik bruto (PDB) sejak tahun 2018, ketika posisi Indonesia cenderung stabil. Salah satu hal yang mempersulit peningkatan produktivitas sumber daya manusia (SDM) adalah tidak didukung oleh keterampilan yang tepat dalam mengatasi tantangan industrialisasi, terutama teknologi dan digitalisasi. Kurangnya keterampilan sumber daya manusia (SDM) dan rendahnya pencapaian pendidikan masih menjadi masalah terkait SDM di Indonesia. Menurut *Society for Human Resource Management* (SHRM), yang mewakili 258.000 anggota di lebih dari 28 negara, bahwa masih perlu peningkatan berkelanjutan agar SDM di beberapa negara terus meningkat, terutama di Indonesia (data SHRM, 2018).

Kompetensi Menurut Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Sektor Jasa Bidang Jasa Administrasi Perkantoran (2007), kompetensi kerja merupakan kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia adalah rumusan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan atau keahlian sikap kerja yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan syarat jabatan yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sementara tugas-tugas yang berhubungan dengan administrasi perkantoran di antaranya melakukan fungsi resepsionis dan menjalankan tugas-tugas administrasi perkantoran seperti membuat naskah sederhana, lembar kerja dan bahan presentasi melalui pemakaian *software* yang sesuai, menerima dan meneruskan telepon masuk kepada yang dituju, menggunakan peralatan kantor seperti faksimili, mesin fotokopi dan lain-lain, menerima dan meneruskan surat atau dokumen kepada yang dituju, menerima dan mengantar tamu, pengarsipan dan memasukkan data dalam lingkup dan konteks yang terbatas dibawah pengawasan langsung dan sesuai arahan atasannya. Berdasarkan berbagai literatur yang merupakan hasil kajian empirik maupun konseptual, definisi tentang kompetensi secara umum dapat dilihat dari dua perspektif.

Perspektif yang pertama menggambarkan kompetensi dari sudut pandang organisasi, yang mana kompetensi digambarkan sebagai pengetahuan, kepakaran dan kemampuan suatu organisasi

yang dapat menjadikan organisasi tersebut memiliki keunggulan dibandingkan dengan para pesaingnya. Pengertian kompetensi dalam hal ini terkonsentrasi pada kompetensi suatu organisasi sebagai suatu kesatuan dan menyeluruh. Sedangkan perspektif kedua mengarah pada kompetensi yang dimiliki individu. Dalam konteks ini, kompetensi diartikan sebagai karakteristik-karakteristik yang dapat diidentifikasi dari seseorang yang melakukan pekerjaannya secara efektif. Karakteristik tersebut dapat meliputi motif, sifat, keterampilan, citra diri, peranan sosial dan pengetahuan yang dimiliki.

Williams dalam Carters (2011) mengemukakan bahwa *individual competence describes what a person is capable of doing and includes a combination of motives and traits, the self-image of a person and his or her social role, skills and knowledge*, dari pendapat tersebut, nampak bahwa kompetensi individual dapat dilihat dari kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan dan termasuk didalamnya kombinasi motivasi dan sifatnya, citra diri atau peran sosialnya, keahlian dan pengetahuan. Berdasarkan uraian tersebut makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Prediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan (Jurnal Ekonomi dan Bisnis 2014, 76).

Kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter et al. (1996), level kompetensi adalah sebagai berikut: *skill, knowledge, social role, self image, trait dan motive*. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus/tertentu. *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri). *Self image* adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas. *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang yang berkarakter dan berperilaku. *Motive* adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan.

Kompetensi merupakan kemampuan khusus yang sangat kompleks. Terdapat ribuan kompetensi mulai dari kompetensi dokter, guru, tentara dan polisi. Jika kompetensi, sikap dan tindakan pegawai terhadap pekerjaannya tinggi, maka dapat diprediksi bahwa perilakunya akan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kompetensi dijadikan dasar dalam mengevaluasi kinerja pegawai yang disebut evaluasi berdasarkan kompetensi (*Competency Based Performance Appraisal*) oleh sejumlah organisasi. Misalnya, kompetensi di Jepang digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja dengan menguji kompetensi pegawai secara periodik. Jika

kompetensinya meningkat, maka pangkat dan gajinya akan meningkat. Untuk meningkatkan kompetensi, suatu organisasi merancang dan melaksanakan program pengembangan SDM.

Berdasarkan Peraturan Bupati Tangerang Nomor 36 tahun 2013 tentang Pengelolaan Administrasi Penggajian dan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tangerang. Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kabupaten Tangerang berdasarkan kinerja, diberikan diluar gaji dan tunjangan berdasarkan kemampuan keuangan daerah Kabupaten Tangerang. Tunjangan Penghasilan Pegawai diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Kriteria Beban Kerja dan Kriteria Kelangkaan Profesi.

Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Tangerang berjumlah 10.347 yang tercatat di *website* resmi Kabupaten Tangerang(<https://simasn.tangerangkab.go.id/>, diakses pada 30 Oktober 2021), Oleh karena begitu banyaknya PNS di lingkungan Kabupaten Tangerang maka penelitian ini dibatasi hanya PNS yang berada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tangerang, yaitu salah satu Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Tangerang, dengan kondisi PNS yang ada sudah menerima Tambahan Penghasilan Pegawai berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sesuai peraturan yang ada. Berikut adalah data Nominatif PNS BKPSDM Kabupaten Tangerang Tahun 2021.

**Tabel 1.1**  
**Keadaan PNS BKPSDM Kabupaten Tangerang Pada September 2021**

NO.	NAMA/NIP	PANGKAT GOLONGAN	JABATAN	PENDIDIKAN
1	2	3	4	5
1	Drs. Hendar Herawan, MM 19670725 199303 1 008	Pembina Utama Muda (IV/c)	Kepala Badan	S2 Manajemen
2	Drs. Slamet 19620806 198803 1 008	Pembina Utama Muda (IV/c)	Analisis Kepegawaian Madya	S1 Administrasi
3	Lilis Hendarwati, A.md 19800828 201001 2 008	Penata (III/c)	Analisis Kepegawaian Penyelia	D3. Adm. Kepegawaian
4	Soraya Alatas, S.Psi 19850510 201001 2 017	Penata (III/c)	Analisis Kepegawaian Muda	S.1 Psikologi
5	Gayatri K, S.Psi 19851108 201101 2 007	Penata (III/c)	Analisis Kepegawaian Muda	S.1 Psikologi
6	Reni Bandari Abdi, S.Sos 19910107 202012 2 011	Penata Muda (III/a)	Calon Jabatan Fungsional Ahli	S.1 Adm. Negara
7	Ahmad Hudzaifi, S.Sos 19950721 202012 1 013	Penata Muda (III/a)	Calon Jabatan Fungsional Ahli	S.1 Adm. Negara

8	Ratnawati, S.Pd, MM 19660705 199003 2 003	Pembina (IV/a)	Sekretaris	Manajemen Pemasaran
9	Alfi Miftah, S.Sos, M.Si 19680824 200212 1 003	Penata Tk. I (III/d)	Kasubid Perencanaan	S.2 Ilmu Administrasi
10	Lala Sumiati, SE 19790602 200901 2 002	Penata Muda (III/a)	Penyusunan Program Anggaran dan Laporan	S1. Ekonomi Management
11	Fahmi Fathurahman, S.Kom 19921227 202012 1 011	Penata Muda (III/a)	Calon Jabatan Fungsional Ahli	S.1. Teknik Informatika
12	Eka May Ermawati, A.Md 19950504 202012 2 019	Pengatur (II/c)	Pengelola Program dan Kegiatan	Diploma 3
13	Eka Wahyudi 19850301 201407 1 001	Pengatur Muda (II/a)	Pengadministrasian Perencanaan & Prog.	A.3/IPS
14	Dwi Nurani Rosdiadi, SKM 19800708 201001 2 009	Penata (III/c)	Kasubid Keuangan	S.1 Kesehatan Masyarakat
15	Peni Ambarsari, SE 19790908 201001 2 008	Penata (III/c)	Bendahara	S.1 Sarjana
16	Muhammad Dadih, SH 19790621 200801 1 005	Penata (III/b)	Penata Laporan Keuangan	S.1 Ilmu Hukum
17	Ade Rudiana 19780424 201407 1 001	Pengatur Muda Tingkat I (II/b)	Pengadministrasian Keuangan	Sekolah Menengah Ekonomi Atas
18	Yuniar, SE 19730630 199703 2 004	Penata Tingkat I(III/d)	Kasubid Umum dan Kepegawain	S.1 Ekonomi
19	Darulloh, SE. 19790906 200801 1 009	Penata Muda Tingkat I (III/b)	Penyusunan Kebutuhan Barang Inventaris	S.1 Manajemen

1	2	3	4	5
20	Cucu Yuningsih, SE 19730114 201411 2 001	Penata Muda (III/a)	Pengelola Kepegawaian	Manajemen
21	Soni Bagas Mahendra, S.Kom 19900205 202012 1 004	Penata Muda (III/a)	Calon Jabatan Fungsional Ahli	Ekonomi
22	Amin Basnawi, S.E 19940702 202012 1 013	Penata Muda (III/a)	Calon Jabatan Fungsional Ahli	Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan
23	Muhammad Restu Prabowo,SE. 19960414 202012 1 013	Penata Muda (III/a)	Calon Jabatan Fungsional Ahli	Ekonomi
24	Maya Nur Hayati 19770130 200801 2 006	Pengatur Tingkat I (II/d)	Pengadministrasian Persuratan	SLTA Kejuruan
25	Rusamsi 19770301 200801 1 006	Pengatur Tingkat I (II/d)	PengadministrasianS arana & prasarana	A.2/Biologi
26	Mustar Kelana 19761217 201001 1 005	Pengatur (II/c)	Pengadministrasian Persuratan	A.3/IPS

27	Ade Hidayat, A.md 19960613 202012 1 016	Pengatur (II/c)	Pengelola Barang Milik Negara	Diploma 3
28	Imam Maulana Sidiq, A.md 19961020 202012 1 012	Pengatur (II/c)	Pengelola Barang Milik Negara	Diploma 3
29	Hartono, SKM 19701112 199203 1 007	Penata Tk. I (III/d)	Kabid Perencanaan Aparatur	Kesehatan Masyarakat
30	Lukito, SE 19670805 199603 1 005	Penata (III/c)	Kasubid Formasi, Pengadaan dan Penataan	Manajemen
31	Syubki Setiawan, S.AP. 19860218 201001 1 004	Penata Muda Tingkat I (III/b)	Analisis Perencanaan SDM	Sarjana
32	Hauna Haliman, A.Md.I.P. 19971014 202012 1 005	Pengatur (II/c)	Pengelola Formasi dan Pengadaan Pegawai	Administrasi Pemerintahan
33	Duma E. Magdalena S S.Psi, M.Psi 19821023 200604 2 009	Penata Tingkat I (III/d)	Kasubid Pengembangan Karier dan Kompetensi	Psikologi
34	Nurhaesih, S.E 19700619 200701 2 007	Penata Muda Tingkat I (III/b)	Analisis Pengembangan Karir	Manajemen
35	Santo Hardi, ST. 19800101 201407 1 002	Penata Muda (III/a)	Analisis Kompetensi	SLTA Umum
36	Sofi Nur Fitria Sahani, S.Psi. 19890508 202012 2 014	Penata Muda (III/a)	Calon Jabatan Fungsional Ahli	Psikologi
37	Arda Dilah, S.Psi. 19940911 202012 1 016	Penata Muda (III/a)	Calon Jabatan Fungsional Ahli	Psikologi
38	Andhika Setya, S.Psi. 19960910 202012 1 006	Penata Muda (III/a)	Calon Jabatan Fungsional Ahli	Psikologi

1	2	3	4	5
39	Chicha Dewi Larasati, SE, MM 19751215 200501 2 012	Pembina (IV/a)	Kabid Mutasi Aparatur	Manajemen
40	Findra Bagus P, ST.,M.Si 19821228 201001 1 007	Penata (III/c)	Kasubid Mutasi Jabatan Pimpinan Tinggi dan Adm.	Ilmu Pemerintahan
41	Defi Pramaninca, S.IP 19791212 201001 2 014	Penata Muda (III/a)	Penyusunan Rencana Mutasi	Ilmu Pemerintahan
42	Achmad Syahroni 19771127 200801 1 003	Pengatur Tk. I (II/d)	Pengadministrasian Umum	SLTA Umum
43	Muhammad Haitsam Ghiyats, A.md 19941101 201903 1 012	Pengatur (II/c)	Pranata Promosi	Teknik Komputer
44	Rienasari Citra Irena, SSTP,	Penata Tingkat I	Kasubid Mutasi Jabatan Fungsional	Adm. Pemerintah Daerah

	M.Si19841014 200212 2 002	(III/d)	Tertentu	
45	R.Petty Fatimah,SE 19830206 201406 2 001	Penata Muda (III/a)	Pengelola Data	Manajemen Pemasaran
46	Aulia Rizqi Mutiara Putri, S.STP19970406 201908 2 002	Penata Muda (III/a)	Analisis Jabatan	STPDN
47	Siti Maswah, S.Sos, M.Si 19750904 200901 2 002	Penata Tingkat I (III/d)	Kasubid Kepangkatan dan Pemberhentian Pada Bidang Mutasi Aparatur	Ilmu Administrasi
48	Aceng Maolana Ahyar, S.AB 19790717 201001 1 021	Penata Muda (III/a)	Penyusunan Rencana Mutasi	Administrasi Bisnis
49	Tati Supriati, SE 19770408 201406 2 001	Penata Muda (III/a)	Analisis Sumber Daya Manusia	Manajemen SDM
50	Drs. Dewi Gama Ediyanto 19641104 199311 1 001	Pembina (IV/a)	Kabid Pengembangan SDM	S-2 Magister Ilmu Adm. Negara
51	M. Sukron, S.Sos 19740907 200212 1 002	Penata Tingkat I (III/d)	Kasubid Program dan Evaluasi Pengemb. Kompetensi	Ilmu Sosial Politik
52	Amirudin 18970101 201408 1 001	Pengatur Muda (II/a)	Pengadaan Administrasi Umum	A.3/IPS
53	Widiar Kesmawara Iswandi 19690508 198912 1 003	Penata Tingkat I (III/d)	Kasubid Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional	SLTA Umum
54	Achmad Hanafi, S.IP 19720201 200801 1 005	Penata Muda Tingkat I (III/b)	Penyusunan Teknis Pelatihan Fungsional Bagi Aparatur dan Non Aparatur	S.1 Pemerintahan
55	Rusdi 19680806 200801 1 008	Pengatur Tingkat I (II/d)	Pengadministrasi Pelatihan	A.3/IPS
56	Suharna 19780819 200801 1 005	Pengatur Tingkat I (II/d)	Pengadministrasi Pelatihan	SLTA Umum

1	2	3	4	5
57	M. Ali Yusri, SE 19800805 200212 1 005	Penata (III/c)	Kasubid Pengemb. Kompetensi Manajerial	Ekonomi Management
58	Nuh Habibi, S.IP 19840907 201001 1 011	Penata Muda (III/a)	Penyusunan Laporan Hasil Diklat	Ilmu Pemerintahan
59	Abdul Khafiz 19830617 200801 1 004	Pengatur Tingkat I (II/d)	Pengadministrasian Pelatihan	A.3/IPS
60	Sapta Laelani, SH, MM	Pembina	Kabid. Data dan	Manajemen

	19680921 200212 2 003	(IV/a)	Pembinaan paratur	SDM
61	Indra Nazar Nugraha, S.Kom, M.Si19830611 200902 1 003	Penata Tingkat I (III/d)	Kasubid Data dan Informasi	Ilmu Pemerintahan
62	Arfiyany Arfin, A.Md 19780507 201212 2 001	Penata Muda (III/a)	Pengolah Data Pelayanan	Keuangan dan Perbankan
63	Rakhmat Hidayat, S.I.P. 19800802 201406 1 001	Penata Muda (III/a)	Analisis Data dan Informasi	Ilmu Pemerintahan
64	Arie Cipta Ramadhan, A.md.T.K 19950217 201903 1 010	Pengatur  (II/c)	Pengolah Data	Teknik Komputer
65	Afni Febri Maulani, S.Pd 19800205 200604 2 012	Penata Tingkat I (III/d)	Kasubid Pembinaan Aparatur	Kurikulum danTeknologi Pendidikan
66	Hotib, S.H 19780206 200801 1 001	Penata Muda aTingkat I (III/b)	Analisis Penegakan Integritas dan Disiplin SDM	Ilmu Hukum
67	Adi Wijaya, S.Pd 19770407 200902 1 003	Penata Muda (III/a)	Analisis Kinerja	S-1 Pendidikan Bahasa dan Sastra Inggris
68	Nuryadi, S.E 19690403 201001 1 007	Penata Muda (III/a)	Analisis Kesejahteraan SDM Aparatur	Manajemen

Sumber: <https://simasn.tangerangkab.go.id/>

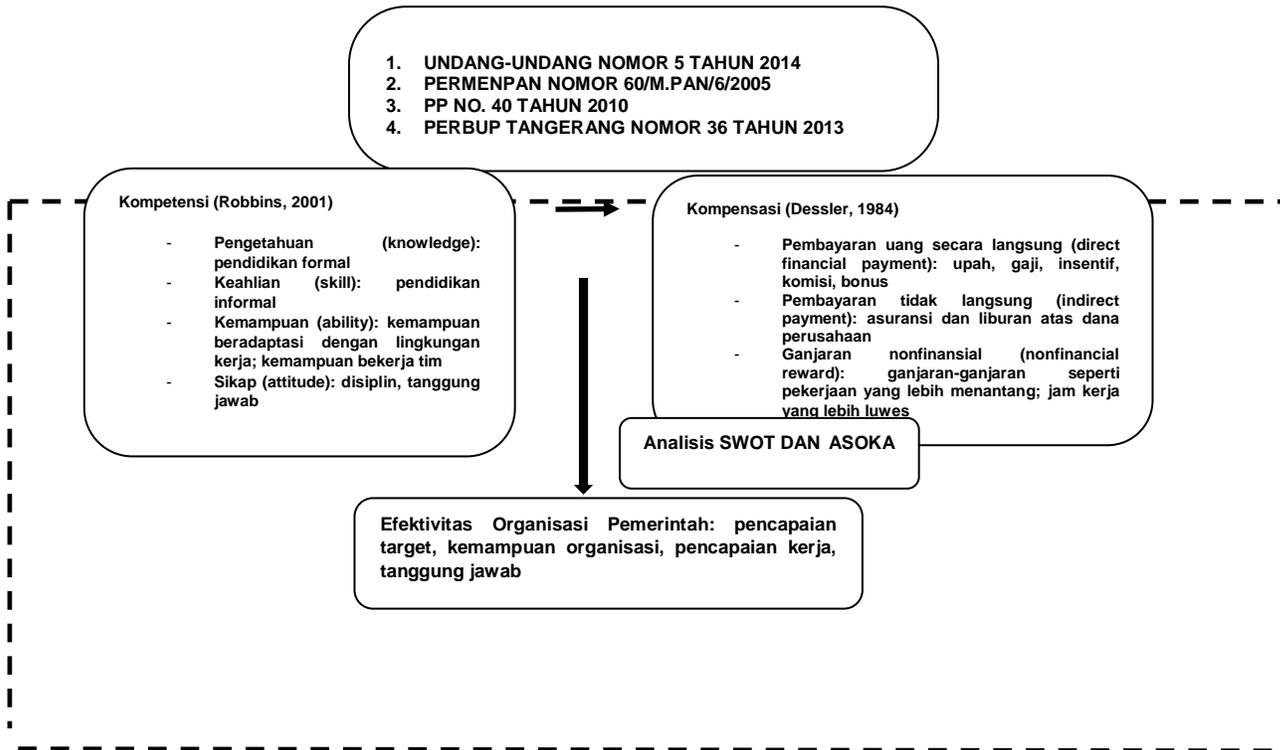
## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

1. Bagaimana kompetensi pejabat fungsional tertentu pada efektivitas organisasi pemerintah?
2. Bagaimana kompensasi pejabat fungsional tertentu pada efektivitas organisasi?
3. Bagaimana model organisasi efektif dengan didukung oleh pejabat fungsional tertentu yang kompeten?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis kompetensi pejabat fungsional tertentu pada efektivitas organisasi pemerintah.
2. Menganalisis kompensasi pejabat fungsional tertentu pada efektivitas organisasi pemerintah.
3. Membuat model organisasi efektif dengan didukung oleh pejabat fungsional tertentu yang kompeten.

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**



## **BAB II METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi. Silalahi (2009:180) berpendapat bahwa metode penelitian merupakan suatu rencana dan struktur penyelidikan yang disusun sedemikian rupa sehingga peneliti akan memperoleh jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan dari penelitiannya. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan metode penelitian kualitatif.

Selain menarik dari segi profesionalisme dan orientasi kinerja, jabatan fungsional juga menarik dari segi pencapaian jenjang jabatan dan pangkat tertinggi sebagai PNS. Adanya tunjangan jabatan juga bisa menjadi daya tarik tersendiri bagi PNS untuk menduduki jabatan fungsional tersebut, jabatan fungsional sangatlah cocok untuk pengembangan karier PNS. Jabatan fungsional tidak bersifat statis sehingga dapat berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Bukan hal yang mustahil jika tiap tahun akan terjadi pengembangan jabatan didalam rumpun jabatan tersebut. Informan terdiri dari: *Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Tangerang Provinsi Banten Drs. Hendar Herawan, MM., Sekretaris Badan BKPSDM Ibu Ratnawati, S,Pd.MM., Kabid. Mutasi Aparatur BKPSDM Ibu Chicha Dewi Larasati, SE. MM., Kasubbag. Perencanaan BKPSDM Ibu Dwi Putri Puspitasari, Sp.M.Si., Kasubbid. Mutasi Jabatan Fungsional Tertentu Ibu Nadya Villani, S.Kom, JFT Analisis Kepegawaian, JFT Analisis Kebijakan, Analisis Perencanaan, Analisis Jabatan, Analisis Data dan Informasi, Analisis Sumber Daya Manusia dan perwakilan JFU.*

## 2.1 Operasionalisasi Konsep

**Tabel 3.1 Hubungan Kompetensi dan Kompensasi Jabatan Fungsional Tertentu Dengan Efektivitas Organisasi Pemerintah**

Variabel	Indikator	Subb Indikator
1	2	3
Kompensasi (Dessler, (1984)	(a) Pembayaran uang secara langsung ( <i>direct financial payment</i> )	a. Upah b. Gaji c. Insentif d. Komisi e. Bonus
	(b) Pembayaran tidak langsung ( <i>indirect payment</i> )	Assuransi dan liburan atas dana perusahaan
	(c) Ganjaran non-finansial ( <i>non-financial reward</i> )	a. Ganjaran-ganjaran seperti pekerjaan yang lebih menantang. b. Jam kerja yang lebih luwes.
Kompetensi Robbins (2001)	1. pengetahuan ( <i>knowledge</i> )	Pendidikan Formal
	2. keahlian ( <i>skill</i> ),	Pendidikan Informal
	3. kemampuan ( <i>ability</i> ) dan	a. Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja. b. Kemampuan bekerja Tim.
	4. sikap ( <i>attitude</i> )	c. Disiplin d. Tanggungjawab

## 2.2 Informan dan Cara Menentukannya

Informan adalah orang yang mampu memberikan data sebenar-benarnya tentang diri orang lain atau lingkungannya. Penentuan informan dalam penelitian ini adalah secara teknik *purposive*. Menurut Sugiyono (2012:97): “Dalam penelitian kualitatif, teknik sampling yang sering digunakan adalah *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.” Pertimbangan tertentu dalam hal ini adalah dengan kriteria orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan mendapatkan keterangan tentang hubungan kompetensi dan kompensasi jabatan fungsional tertentu (JFT) dengan efektivitas organisasi

pemerintah di Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten.

Selain *Purposive Sampling* penulis juga menggunakan teknik *snowball* atau dilakukan secara berantai dengan meminta informasi pada orang yang diwawancarai atau dihubungi sebelumnya demikian seterusnya. Menurut Patton (1991: 188) melalui “teknik *snowball* subjek atau informan dipilih berdasarkan rekomendasi orang ke orang yang sesuai dengan penelitian untuk diwawancarai”, sehingga informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: *Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Tangerang Provinsi Banten Drs. Hendar Herawan, MM., Sekretaris Badan BKPSDM Ibu Ratnawati, S.Pd.MM., Kabid. Mutasi Aparatur BKPSDM Ibu Chicha Dewi Larasati, SE. MM., Kasubbag. Perencanaan BKPSDM Ibu Dwi Putri Puspitasari, Sp.M.Si. Kasubbid. Mutasi Jabatan Fungsional Tertentu Ibu Nadya Villani, S.Kom, JFT Analisis Kepegawaian, JFT Analisis Kebijakan, Analisis Perencanaan, Analisis Jabatan, Analisis Data dan Informasi, Analisis Sumber Daya Manusia dan perwakilan JFU.*

### **BAB III Pembahasan**

#### **3.1 Efektivitas JFT di BKSDM Kabupaten Tangerang**

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tidak dapat melepaskan diri dari perlunya pembagian kerja yang tepat agar setiap pegawai bisa melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif. Pengukuran efektivitas kerja yang penulis lakukan didasarkan atas banyaknya tugas yang diberikan dan jumlah pegawai yang melaksanakan tugas tersebut, sehingga dari kedua hal tersebut dapat disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga menghasilkan efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan.

Pengukuran efektivitas berdasarkan banyaknya tugas yang dipikul dan jumlah pegawai yang melaksanakan tugas tersebut dapat berarti bahwa apabila tugas yang dibebankan kepada pegawai sedikit, sementara jumlah pegawai yang melaksanakan tugas tersebut lebih banyak, maka akan terjadi banyak pegawai yang menganggur sehingga menjadi tidak efektif.

Sebaliknya jika tugas yang dibebankan banyak sedangkan pegawai yang melaksanakannya terbatas akan terjadi penumpukan pekerjaan yang hal ini akan mengakibatkan banyaknya pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan atau tertunda sehingga terjadi ketidakefektivan. Hal ini dikemukakan oleh Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Tangerang, bahwa efektivitas kerja JFT meliputi: pencapaian target, kemampuan organisasi, pencapaian kerja, dan tanggung jawab. Akan tetapi, saat ini perencanaan jabatan fungsional yang ada terkesan terburu-buru, sehingga tidak adanya *effort*

dari JFT tersebut untuk meningkatkan *skill*-nya. Kemudian *less competence* ini tidak didukung juga dengan keuangan yang tersedia untuk pemberian kompensasi yang diberikan pada pejabat fungsional yang ada.

Lebih lanjut Kaban, Kabid Mutasi Aparatur, dan Kasubid Mutasi Jabatan Fungsional dan JFT menyampaikan bahwa tugas dan fungsi JFT yang ada di BKPSDM Kabupaten Tangerang, saat ini persyaratannya terlalu mengikat, tidak ada uraian yang jelas dari instansi pembina di pusat, bahkan untuk formasi serta rekomendasi perkembangan JFT yang ada tidak diberikan dari instansi pembina. Kemudian sistematis kerja JFT serta sosialisasi tugas dan fungsinya belum ada kesepakatan antara daerah dan pusat. Hal ini tidak ditunjang dengan legalitas yang relevan serta tidak adanya *role model* sebagai pilot proyek, yang menjelaskan serta menggambarkan JFT yang kompeten dalam menunjang efektivitas organisasi (hasil wawancara, BKSDM Kab. Tangerang, 2022).

### **3.2 Model Organisasi Efektif dengan Didukung oleh JFT yang Kompeten**

Analisis dengan matriks SWOT bertujuan untuk mengidentifikasi alternatif-alternatif strategi yang secara intuitif dirasakan fisible dan sesuai untuk dilaksanakan. Semua alternatif strategi harus dikaitkan dengan sasaran yang telah disepakati dan tertulis di matriks SWOT. Dalam penyusunannya dipertimbangkan berbagai kondisi internal, yaitu *strength dan weakness* serta kondisi eksternal, yaitu *opportunity dan threat* diharapkan akan diketahui apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mungkin muncul dan dihadapi dalam menentukan keberhasilan pada Model Organisasi Efektif dengan Didukung oleh JFT yang Kompeten.

Model Organisasi Efektif dengan Didukung oleh JFT yang Kompeten di BKPSDM Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten, dari hasil analisis ini dipakai sebagai dasar untuk menyusun strategi dan operasionalisasi di masa yang akan datang. Dari analisis ini akan ditarik kesimpulan bagaimana Model Organisasi Efektif dengan Didukung oleh JFT yang Kompeten di BKPSDM Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten.

Berdasarkan keterangan dari Kepala Badan, Sekretaris Badan, dan Kabid Mutasi Aparatur BKPSDM Kabupaten Tangerang mengenai analisis yang digunakan dalam proses penyusunan strategis, bahwa:

“Analisis yang digunakan dalam mengidentifikasi dan merumuskan program-program untuk perumusan strategi Model Organisasi Efektif dengan Didukung oleh JFT yang Kompeten di BKPSDM Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten, adalah dengan menggunakan analisis situasi

(SWOT) yang selanjutnya ditindaklanjuti dengan identifikasi potensi model organisasi yang efektif menggunakan skala prioritas.” (hasil wawancara, Agustus 2022).

Berdasarkan hasil analisis SWOT menghasilkan empat (4) kemungkinan prioritas strategi alternatif, yaitu:

1. Strategi SO (*Strength and Opportunities*), yaitu strategi yang mengoptimalkan kekuatan (*strength*) untuk memanfaatkan peluang (*opportunities*), ialah: membuat perencanaan yang matang untuk pengembangan kompetensi jabatan fungsional tertentu (JFT) di BKPSDM Kabupaten Tangerang yang didukung oleh instansi pembina dari pusat.
2. Strategi WO (*Weaknesses and Opportunities*), yaitu strategi yang meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) untuk memanfaatkan peluang (*opportunities*), ialah: menyusun standardisasi untuk *skill* dan kompetensi JFT di BPSDM, sesuai dengan tugas dan fungsinya bagi organisasi, dengan dukungan instansi pembina dari pusat.
3. Strategi ST (*Strength and Threats*), yaitu strategi yang menggunakan kekuatan (*strength*) untuk mengatasi ancaman (*threats*), ialah: membuat persyaratan dan standard yang tidak mengikat bagi JFT di BKPSDM Kabupaten Tangerang, sesuai dengan formasi dan rekomendasi dari pusat dan instansi pembina, serta membuat peraturan yang sistematis sebagai kepastian legalitas bagi JFT, dengan didukung oleh *role model* JFT yang kompeten untuk efektivitas organisasi.
4. Strategi WT (*Weaknesses and Threats*), yaitu strategi yang meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan menghindari ancaman (*threats*), ialah: mengoptimalkan dukungan secara berkesinambungan dalam rangka pengembangan efektivitas JFT BPSDM dengan didukung kompensasinya.

Hasil analisis terhadap prioritas strategi yang ada, maka Model Organisasi Efektif dengan Didukung oleh JFT yang Kompeten di BKPSDM Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten ini masuk kedalam Kuadran Pertama pada diagram SWOT, alternatif strategi yang digunakan adalah SO (*Strength and Opportunities*), dengan pertimbangan bahwa BKPSDM Kabupaten Tangerang mempunyai potensi yang banyak dan besar untuk dikembangkan akan tetapi belum termanfaatkan secara optimal, untuk itu dalam upaya membuat Model Organisasi Efektif dengan Didukung oleh JFT yang Kompeten di BKPSDM Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten harus menciptakan strategi dengan menggunakan kekuatan (*strength*) untuk memanfaatkan peluang (*opportunities*), sementara itu kekuatan ini harus dimanfaatkan untuk memperbaiki kelemahan yang dimiliki sehingga hendaknya dapat menjadi motivasi bagi semua *stakeholder* untuk mencari solusi terhadap kelemahan-kelemahan tersebut. Kekuatan ini pula juga dapat dipakai untuk mengurangi ancaman-ancaman yang datang dari luar.

Strategi Model Organisasi Efektif dengan Didukung oleh JFT yang Kompeten di BKPSDM Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten meliputi:

- (1) *Aspek Regulasi*. Penguatan instrumen kebijakan dan penguatan sistem regulasi pada formasi dan rekomendasi jabatan fungsional tertentu (JFT) di BKPSDM Kabupaten Tangerang Provinsi Banten.

- (2) Kelemahan yang mendasar pada birokrasi tidak lain adalah kelemahan dalam sistem koordinasi. Saat ini, banyak kebijakan lintas sektoral yang terbengkalai karena masalah birokrasi. Jika hendak mengatasi masalah itu, kita perlu membangun sistem koordinasi antara pemerintah daerah dan instansi pembina dari pemerintah pusat, agar sektor terkait memberikan dukungan kuat terhadap kebijakan dan program untuk pencapaian tujuan dan sasaran yang efektif untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ada.

Hal ini berdasarkan keterangan Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten bahwa: “Pemerintah daerah sebagai fasilitator turut mendukung dengan kebijakan melalui regulasi atau peraturan daerah yang dapat mengakomodir efektivitas organisasi yang didukung dengan kompetensi JFT dan pemberian kompensasi” (hasil wawancara, Agustus 2022).

- (3) *Aspek Manajemen Sarana Prasarana* yang menunjang dan mencakup pengembangan SDM JFT BKPSDM Kabupaten Tangerang, guna menunjang tugas dan fungsi JFT tersebut. Adanya sarana dan prasarana yang representatif dalam menunjang kinerja dan dapat meningkatkan efektivitas organisasi, dalam hal ini Kepala Badan, Sekretaris Badan, Kabid. Mutasi Aparatur dan JFT yang menjelaskan bahwa: “Seharusnya pemerintah daerah dan pemerintah pusat lebih terpadu dalam penataan dan penyediaan sarana dan prasarana yang bersifat fisik-materil, misalnya aksesibilitas formasi, aksesibilitas informasi, dan persyaratan yang tidak mengikat, sosialisasi dan pemahaman tugas dan fungsi, serta memberikan pelatihan bagi JFT BKPSDM Kabupaten Tangerang (hasil wawancara, Agustus 2022).

Konsep manajemen dan konsep yang baik dan internalisasi nilai-nilai yang mendukung efektivitas organisasi itu sendiri, sehingga dalam pengembangan JFT BKPSDM adalah aspek pendukung kompetensi dan kompensasinya.

- (4) *Aspek Manajemen Kelembagaan* meliputi pemanfaatan dan peningkatan kapasitas organisasi, mekanisme yang dapat mengatur berbagai kepentingan secara operasional serta koordinasi agar memiliki efisiensi tinggi, serta meningkatkan kapabilitas dan efektivitas organisasi terhadap tugas, fungsi dan perannya ditinjau dari aspek keterpaduan koordinasi dan interaksi yang sinergis antar *stakeholder* terkait.

Hal ini diungkapkan oleh Kepala Badan BKPSDM Kabupaten Tangerang bahwa: “Faktor penghambat yang kedua setelah masalah keuangan adalah masalah organisasi, dimana masih kurangnya koordinasi antara pemerintah daerah dan instansi pembina pusat dalam formasi dan rekomendasi JFT BKPSDM”. (hasil wawancara, Agustus 2022).

## **BAB IV PENUTUP**

### **4.1 Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan seperti yang dikemukakan pada bab terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

(1) Kompetensi jabatan fungsional tertentu (JFT) di BKPSDM Kabupaten Tangerang belum efektif terhadap organisasi, hal ini belum terpenuhi dalam: pencapaian target, kemampuan organisasi, pencapaian kinerja, dan tanggung jawab JFT. Selain itu, saat ini perencanaan jabatan fungsional yang ada terkesan terburu-buru, sehingga tidak adanya *effort* dari JFT tersebut untuk meningkatkan *skill*-nya. Kemudian *less competence* ini tidak didukung juga dengan keuangan yang tersedia untuk pemberian kompensasi yang diberikan kepada JFT yang ada di BKPSDM Kabupaten Tangerang.

(2) Adapun untuk kompensasi jabatan fungsional tertentu (JFT) di BKPSDM Kabupaten Tangerang terhadap efektivitas organisasi, belum sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban, dan adanya persyaratan yang terlalu mengikat untuk JFT, serta tidak adanya uraian yang jelas dari instansi pembina di pusat atau *break down* tugas JFT yang ada, bahkan untuk formasi serta rekomendasi perkembangan JFT yang ada tidak diberikan dari instansi pembina. Selain itu, sistematis kerja JFT serta sosialisasi tugas dan fungsinya belum ada kesepakatan antara daerah dan pusat. Hal ini juga tidak ditunjang dengan legalitas yang relevan serta tidak adanya *role model* sebagai pilot proyek, yang menjelaskan serta menggambarkan JFT yang kompeten dengan dukungan kompensasi yang sesuai dalam menunjang efektivitas organisasi.

(3) Hasil analisis terhadap prioritas strategi yang ada, maka Model Organisasi Efektif dengan Didukung oleh JFT yang Kompeten di BKPSDM Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten, masuk kedalam Kuadran Pertama pada diagram SWOT, alternatif strategi yang digunakan adalah SO (*Strength and Opportunities*), dengan pertimbangan bahwa BKPSDM Kabupaten Tangerang mempunyai potensi yang banyak dan besar untuk dikembangkan akan tetapi belum termanfaatkan secara optimal, untuk itu dalam upaya membuat Model Organisasi Efektif dengan Didukung oleh JFT yang Kompeten di BKPSDM Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten harus menciptakan strategi dengan menggunakan kekuatan (*strength*) untuk memanfaatkan peluang (*opportunities*), sementara itu kekuatan ini harus dimanfaatkan untuk memperbaiki kelemahan yang dimiliki sehingga hendaknya dapat menjadi motivasi bagi semua *stakeholder* untuk mencari solusi terhadap kelemahan-kelemahan tersebut. Kekuatan ini juga dapat dipakai untuk mengurangi ancaman-ancaman yang datang dari luar.

## 4.2 Saran

(1) Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan oleh organisasi diarahkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri, menghadapi perubahan lingkungan juga perubahan perilaku anggota organisasinya. Dalam mengelola perubahan, organisasi harus memfokuskan diri untuk meningkatkan kemampuannya dalam memanfaatkan tantangan dan peluang yang muncul. Artinya, organisasi membutuhkan perubahan perilaku manusia dan perubahan proses untuk berhasil. Disinilah organisasi membutuhkan peran manajemen perubahan, khususnya mengelola akibat-akibat yang dimungkinkan terjadi ketika perubahan berlangsung. Berkaitan dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Tangerang Provinsi Banten, khususnya di BKPSDM Kabupaten Tangerang, sebaiknya pengembangan kompetensi aparatur dilakukan di antaranya melalui: (a) adanya merit sistem pada jabatan pimpinan dan pimpinan tertinggi yang dapat diduduki oleh pejabat struktural dan pejabat fungsional, dan telah memenuhi persyaratan sebagai pejabat pimpinan tertinggi, menilai Anjab dan ABK pada proses akreditasi dan penilaian beban kerja pejabat fungsional (JFT), (b) terus menerus melakukan kesesuaian pejabat fungsional (JFT) tersebut dengan SOTK dan kelulusan uji kompetensi fungsionalnya (*skill-need training*), (c) penyesuaian tunjangan kinerja daerah, kesejahteraan bagi para tenaga fungsional yang ada di BKPSDM Kabupaten Tangerang Provinsi Banten.

(2) Agar perubahan SDM, terutama JFT di BKPSDM Kabupaten Tangerang Provinsi Banten dapat diterima dan dipahami oleh semua pihak, maka kita perlu menjalankan setiap langkahnya dengan benar. Adapun langkah-langkah tersebut meliputi: (a) **Sosialisasi**, tahap pertama yang harus dilakukan dalam memulai perubahan adalah melakukan sosialisasi ke semua JFT yang ada, *stakeholder* yang melaksanakan, dan mereka yang akan terdampak oleh perubahan. Kita perlu menjelaskan hal-hal mendasar tentang perubahan, termasuk alasan mengapa kita harus berubah, meliputi: (1) **Pemahaman**, melalui sosialisasi, semua orang diharapkan memiliki pemahaman yang sama akan pentingnya perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Pelaku perubahan haruslah memahami alasan mengapa perubahan itu dilakukan, dan apa manfaat serta pengaruh perubahan itu bagi mereka secara pribadi maupun bagi organisasi. (2) **Komitmen**, setelah mendapatkan sosialisasi dan pemahaman, seluruh anggota organisasi diminta untuk memiliki komitmen agar perubahan dapat terwujud. (3) **Implementasi**, implementasi merupakan point terpenting agar perubahan dapat berjalan sesuai dengan rencana organisasi. Perubahan hanya terjadi ketika komitmen yang disepakati dilaksanakan secara nyata. (4) **Komunikasi**, implementasi dapat berjalan dengan komunikasi yang efektif dan intens untuk memastikan jalannya perubahan. (5) **Evaluasi**, tindak lanjut berupa evaluasi/audit dilakukan sebagai langkah pengawalan agar perubahan yang terjadi sesuai dengan yang diharapkan, dan jika perlu dilakukan tindakan koreksi.

Manajemen SDM (sumber daya manusia) merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, untuk dapat menunjang aktivitas organisasi dan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Koordinasi dan peran serta keterlibatan dan keterpaduan program antar *stakeholder* maupun sektor terkait dalam pengembangan JFT di BKPSDM Kabupaten Tangerang ini masih sangat kurang. Pola pengembangan JFT BKPSDM ini memerlukan kerja sama antar pemerintah daerah dengan instansi pembina pusat secara sinergis. Pengembangan JFT BKPSDM memerlukan dukungan semua pihak, pemerintah pusat sebagai instansi pembina dan fasilitator dalam mendukung dalam pengusulan, formasi dan tugas serta fungsi JFT. Untuk itu kerja sama baik antara pemerintah pusat dan daerah sangat penting. Terobosan kegiatan bersama dalam rangka pengembangan JFT sangat diperlukan.

(3) Untuk tercapainya hal tersebut dapat dilakukan melalui peningkatan koordinasi, antara unsur pemerintah (pusat/daerah) dalam menjalin koordinasi. Berdasarkan uraian di atas maka perlunya langkah-langkah dalam rangka mendukung optimalisasi pengembangan JFT di BKPSDM Kabupaten Tangerang: (a) Diperlukan kerjasama '*partnerships*' antara pemerintah pusat, sebagai instansi pembina dan pemerintah daerah; (b) Pemahaman ini menghendaki partisipasi komunitas secara terus menerus dan program pelatihan dalam peningkatan kompetensi JFT BKPSDM, untuk pengembangan efektivitas organisasi; (c) Aspek SDM, menggalang kapabilitas dan kemampuan SDM JFT BKPSDM agar profesional serta

mempunyai etos kerja yang tinggi dan senantiasa mengikuti dan meningkatkan penguasaan IPTEK dalam tugas dan fungsinya. Kurangnya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia JFT yang profesional dan berkemampuan tinggi dirasakan sampai saat ini, yang mana *human resources* ini belum sesuai dengan apa yang diharapkan yakni *the right man on the right place*. Oleh karena itu diperlukan pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan pengembangan JFT BKPSDM, kerja sama pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Sumber daya manusia JFT sangat berperan penting dalam keberhasilan pengembangan organisasi BKPSDM dan berdampak kepada masyarakat. Kemampuan pengelola sumber daya manusia JFT dalam menetapkan target sasaran sesuai dengan potensi yang dimiliki sangat menentukan keberhasilan dalam efektivitas organisasi, dan bentuk kegiatan sosialisasi dalam peningkatan kompetensi JFT dilakukan melalui kepastian legalitas, adanya *role model* dari lembaga pembina, dan dibuat peraturan daerah yang disesuaikan dengan tugas dan fungsi dari JFT tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku-Buku

- Adisasmita, H.R. 2010. *Pembangunan dan Tata Ruang*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Amstrong, 1991, *Kompetensi Pegawai*, Alfabeta, Bandung.
- Arikunto, Suharsimi. 2013, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, PT. Rineka Cipta, Bandung.
- Djam'an Satori, dan Aan Komariah, 2010, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Alfabeta, Bandung.
- Effendy, Khasan, 2010, *Memadukan Metode Kuantitatif dan Kualitatif*, CV. Indra Prahasta, Bandung.
- \_\_\_\_\_, 2010, *Penguatan Pemerintahan Desa*, CV. Indra Prahasta, Bandung.
- \_\_\_\_\_, 2009, *Otonomi Desa : Historis dan Konstektual*, CV. Indra Prahasta, Bandung.
- Fandeli, C, Et Al. 2000. *Pengusahaan Ekowisata. Fakultas Kehutanan Universitas*. Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Handoko, 1999, *Kompetensi yang Efektif*, CV. Indra Prahasta, Bandung.
- Harold, 2012, *Competence Performance*, Toronto Press.
- Heene, Aime dan Sebastian Desmidt, 2010, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik* (Penyadur : Faisal Afiff dan Ismeth Abdullah), PT Refika Aditama, Bandung.
- Humphreys, J.H. and Rob Davidson (2009). *Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing. Journal of Services Marketing*, Vol. 16, 93 No. 6, pp. 487-502.
- Hunger, J. David dan Thomas L. Wheelen, 2010, *Manajemen Strategis* (Penerjemah : Julianto Agung), Penerbit ANDI , Yogyakarta.
- Muljadi, A. J. 2009. *Kepariwisata dan Perjalanan*. PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Nasution, 2002. *Metode Research : Penelitian Ilmiah*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Pitana, I Gde. dan Surya Diarta, I Ketut. 2009. *Pengantar Ilmu Pariwisata*. Andi, Yogyakarta.
- Robothan and Jubb, 1996, *Competence Character*, Toronto Press.
- Salusu, J, 2008, *Pengambilan Keputusan Statejik, Organisasi Publik dan Nonprofit*, PT. Grasindo, Jakarta.

- Sammeg, Andi Mappi, 2000. *Cakrawala Pariwisata*. Balai Pustaka, Bandung.
- Sanchez, 1997, *Competence*, New York: MC Graw.
- Sedarmayanti. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PR.Refika Aditama, Bandung.
- Sondang P. Siagian. 1985. *Administrasi Pembangunan*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Soetomo. 2008. *Masalah Sosial dan Upaya Pemecahannya*. Pustaka. Pelajar, Yogyakarta.
- Stoner. 1986, *Management*, London: Prentice Hall International Inc.
- The Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS VOL. 7, No.1, Juni 2013 Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian BKN.*
- Sugiyama, A Gima. 2013. *Manajemen Aset Pariwisata*. Guardaya Intimarta, Bandung.
- Suwantoro, G. 1997. *Dasar-dasar Pariwisata*. Andi, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Manajemen*, Alfabeta, Bandung.
- Quaid, M. 1993 Quaid, M. 1993 *The Economist*, "Low Paid, with Children", *Job Evaluation: The Myth of Equitable Assesment*, New York: Universityof Toronto Press.
- Werther, William B. Jr. dan Davis, Keith. 1996. *Human Resources and Personnel Management*, New York: Mc Graw-H.
- William and Carters, 2011, *Competence Management*, New York: Mc Graw.

## **B. Peraturan Perundang-undangan**

- Undang- Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*.
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 1999 tentang *Rumpun Jabatan Fungsional PNS, Jabatan Fungsional dibagi menjadi Jabatan Fungsional Keahlian dan Jabatan Fungsional Keterampilan*.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/60/M.PAN/6/2005 tentang *Perubahan atas Ketentuan Lampiran I dan/atau Lampiran II Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara tentang Jabatan Fungsional dan Angka Kreditnya*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 1994 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2010 tentang *Jabatan Fungsional PNS yang dimaksud dengan jabatan fungsional adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Bupati Tangerang Nomor 36 Tahun 2013 tentang *Pengelolaan Administrasi Penggajian dan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tangerang*.

## **C. Jurnal**

- Ekonomi dan Bisnis, BKN. 2007
- Ekonomi dan Bisnis, BKN. 2014
- <https://simasn.tangerangkab.go.id/> 2001
- Kebijakan dan Managemen PNS, BKN. 2013