

# KOMPETENSI JABATAN FUNGSIONAL TERTENTU (JFT) TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI DI BKPSDM KABUPATEN TANGERANG PROVINSI BANTEN

Oleh

**Gede Bhayu Dananjaya**

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

gedebhayu@ipdn.ac.id

---

## ABSTRACT

### **THE COMPETENCY OF CERTAIN FUNCTIONAL POSITIONS (JFT) ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS AT THE BKPSDM, TANGERANG REGENCY, BANTEN PROVINCE**

**T**his study examines the impact of specific functional positions (JFT) within the Tangerang Regency Human Resources Development Agency (BKPSDM) on organizational effectiveness. It is not yet aligned with the assigned duties and functions, and the existence of overly restrictive requirements for JFTs. Furthermore, there is no clear description from the central supervisory agency or breakdown of existing JFT tasks. The supervisory agency does not even provide formation and development recommendations for existing JFTs. Furthermore, there is no agreement between the regional and central governments on the JFT's work system and the dissemination of its duties and functions. This is also not supported by relevant legal frameworks and the absence of role models as pilot projects, explaining and depicting competent JFTs with appropriate compensation support to support organizational effectiveness.

Based on the analysis of existing strategic priorities, the Effective Organizational Model Supported by Competent JFTs at the BKPSDM of Tangerang Regency, Banten Province, falls into the First Quadrant of the SWOT diagram. The alternative strategy used is SO (Strength and Opportunities). Considering that BKPSDM of Tangerang Regency has a large potential for development but has not been optimally utilized, therefore, in an effort to create an Effective Organizational Model Supported by Competent JFTs at BKPSDM of Tangerang Regency, Banten Province, a strategy must be created that uses strengths to capitalize on opportunities. Meanwhile, these strengths must be utilized to improve existing weaknesses so that they can motivate all stakeholders to find solutions to these weaknesses. These strengths can also be used to mitigate external threats.

Based on the results of the internal and external environmental analysis (SWOT) mentioned above, the Effective Organizational Model Supported by Competent JFTs at BKPSDM of Tangerang Regency, Banten Province is directed at: (1) Planning, regulatory systems, and non-binding requirements; (2) Improvement of supporting facilities and infrastructure and finances; (3) Strengthening of duties and functions with formations and recommendations from the central supervisory agency; (3) Improving the work capacity, skills, and competencies of the JFT BKPSDM; (4) Support from the central government as the supervisory agency through socialization and understanding of the duties and functions of competent JFT in the regions, as well as providing examples of competent JFT role models, and synchronizing the development of competent JFT for organizational effectiveness across regions.

The Strategy for an Effective Organizational Model Supported by Competent JFT at the BKPSDM Tangerang Regency, Banten Province includes: Regulatory Aspects. Strengthening policy instruments and strengthening the regulatory system for the formation and recommendations

*of certain functional positions (JFT) at the BKPSDM Tangerang Regency, Banten Province; The fundamental weakness of the bureaucracy is the weakness in the coordination system. Currently, many cross-sectoral policies are neglected due to bureaucratic problems. To overcome this problem, we need to build a coordination system between local governments and the central government's supervisory agencies, so that the relevant sectors provide strong support for policies and programs to achieve effective goals and targets in solving existing problems.*

**Keywords:** *competence, compensation, organizational effectiveness*

#### ABSTRAK

Penelitian ini tentang kompetensi 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, sistematisasi 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

## PENDAHULUAN

Kualitas sumber daya manusia di era revolusi industri 4.0 menjadi sangat krusial, khususnya untuk sebuah organisasi baik itu profit ataupun nonprofit, misalnya dalam dunia industri. Untuk itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi penting, sebagai contoh peningkatan keterampilan SDM agar memiliki kompetensi yang baik dalam pemanfaatan teknologi digital. Selain itu, sumber daya manusia yang kompeten akan mewujudkan produk yang cerdas (*smart factories*) salah satunya *Internet of Things (IoT)*.

Semakin tinggi kadar kualitas yang dimiliki (memiliki kompetensi dan keahlian dalam bidangnya), maka hal tersebut akan membuka peluang selebar-lebarnya bagi SDM yang bersangkutan, sesuai dengan perkembangan teknologi digital di era revolusi industri 4.0. Oleh sebab itu, sudah selayaknya jika peningkatan kualitas SDM juga menjadi prioritas utama pemerintah. Hal ini menjadi penting, sekaligus dalam rangka peningkatan kualitas SDM yang kita miliki agar memiliki daya saing, khususnya pada era pasar global seperti sekarang.

Terdapat beberapa langkah utama yang dapat dilakukan agar sumber daya manusia mampu berkembang secara optimal. Pertama, seleksi SDM sesuai kemampuan dan kebutuhan dunia industri merupakan langkah utama yang bisa dilakukan. Selain itu pelatihan seperti yang diadakan oleh Balai Latihan Kerja (BLK) ataupun Badan Diklat atau BPSDM maupun agenda pelatihan yang melibatkan kerja sama dengan institusi swasta, pembaruan keterampilan, *mindset* atau pola pikir yang ideal, kerja cerdas dan *talent* sumber daya manusia yang baik. Beberapa langkah tersebut ketika dapat dilaksanakan secara optimal akan mendukung dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia

dalam menghadapi tantangan di era revolusi industri 4.0 dan perkembangan teknologi digital.

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 (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, selfimage, 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). *Selfimage* 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.

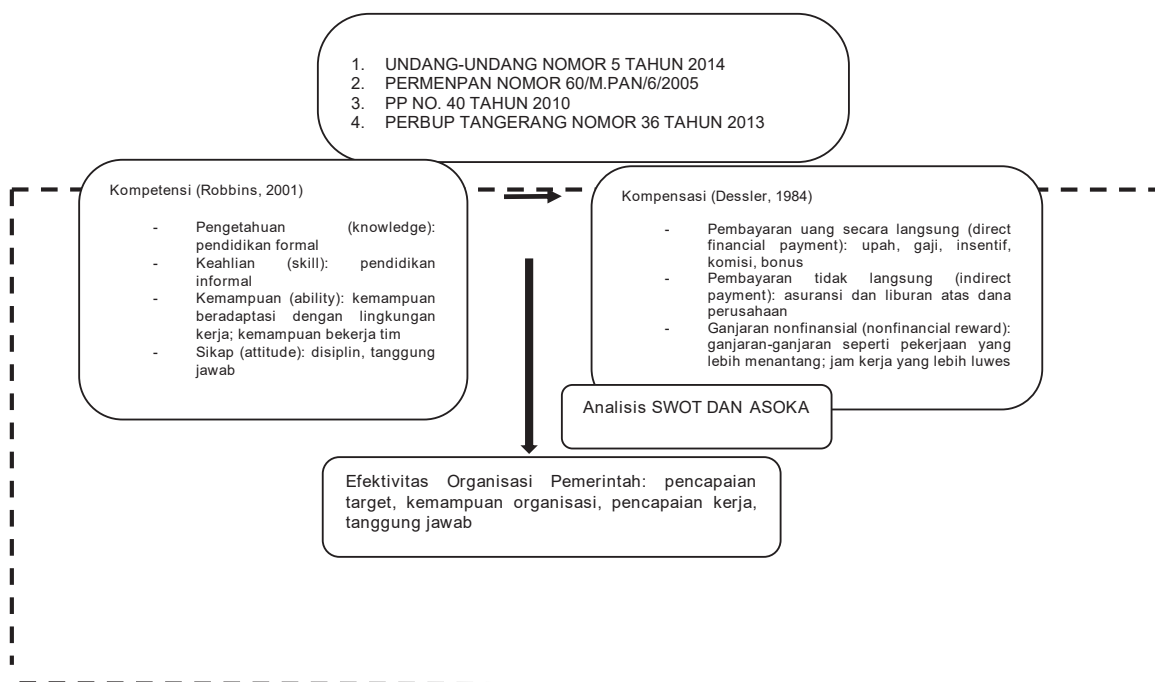
Berdasarkan Peraturan Bupati Tangerang Nomor 36 tahun 2013 tentang Pengelolaan Administrasi Penggajian dan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Tangerang. Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kabupaten Tangerang 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/](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.

### Rumusan Masalah

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?



Gambar 1  
Kerangka Pikir Penelitian

## 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.

## 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, Sekretaris Badan BKPSDM, Kabid. Mutasi Aparatur BKPSDM, Kasubbag. Perencanaan BKPSDM, Kasubbid. Mutasi Jabatan Fungsional Tertentu, JFT Analisis Kepegawaian, JFT Analisis Kebijakan, Analisis Perencanaan, Analisis Jabatan, Analisis Data*

*dan Informasi, Analisis Sumber Daya Manusia dan perwakilan JFU.*

## Operasionalisasi Konsep

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”, sebagai informan.

## PEMBAHASAN

### 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 projek, yang menjelaskan serta menggambarkan JFT yang kompeten dalam menunjang efektivitas organisasi (hasil wawancara, BKSDM Kab. Tangerang, 2022).

### **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

**Tabel 1** Hubungan Kompetensi dan Kompensasi Jabatan Fungsional Tertentu Dengan Efektivitas Organisasi Pemerintah

| VARIABEL                            | INDIKATOR   | SUBB INDIKATOR   |
|-------------------------------------|---|--|
| <b>Kompensasi (Dessler, (1984))</b> | (a) Pembayaran uang secara langsung ( <i>direct financial payment</i> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Upah</li> <li>• Gaji</li> <li>• Insentif</li> <li>• Komisi</li> <li>• Bonus</li> </ul>                      |
|                                     | (b) Pembayaran tidak langsung ( <i>indirect payment</i> )               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asuransi dan liburan atas dana perusahaan</li> </ul>  |
|                                     | (c) Ganjaran non-finansial ( <i>non-financial reward</i> )              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganjaran-ganjaran seperti pekerjaan yang lebih menantang.</li> <li>• Jam kerja yang lebih luwes.</li> </ul> |
| <b>Kompetensi Robbins (2001)</b>    | • pengetahuan ( <i>knowledge</i> )                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan Formal</li> </ul>  |
|                                     | • keahlian ( <i>skill</i> ),  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan Informal</li> </ul>  |
|                                     | • kemampuan ( <i>ability</i> ) dan                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan kerja.</li> <li>• Kemampuan bekerja Tim.</li> </ul>                 |
|                                     | • sikap ( <i>attitude</i> )   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin</li> <li>• Tanggungjawab</li> </ul>  |

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 BKPSDM 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).

## SIMPULAN

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* 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.
- (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.

## 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,
    - (b) 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 Bante.
- (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.
- (b) **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

- 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 Kontekstual*, 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.
- Kebijakan dan Manajemen PNS, BKN. 2013
- 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.
- Sugiana, 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: University of 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.

### **Peraturan Perundang-undangan**

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*.

Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*.

### **Jurnal**

Ekonomi dan Bisnis, BKN. 2007

Ekonomi dan Bisnis, BKN. 2014

The Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS VOL. 7, No.1, Juni 2013 Pusat Pengkajian dan Penelitian Kepegawaian BKN.

<https://simasn.tangerangkab.go.id/> 2001