



EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI PERALIHAN JABATAN STRUKTURAL KE JABATAN FUNGSIONAL PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI SULAWESI TENGAH

Nurindayani

Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Tadulako, Kota Palu, Indonesia

Mustainah

Dosen , Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tadulako, Kota Palu, Indonesia

Nuraisyah

Dosen , Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tadulako, Kota Palu, Indonesia
Alamat: Jl. Soekarno Hatta No.KM. 9, Tondo, Kec. Mantikulore, Kota Palu, Sulawesi Tengah
94148

Korespondensi penulis: nurindayaniladoali@gmail.com

Abstract. *Nurindayani (B 102 22 048), Thesis Title : Work Effectiveness of Structural Positions Transition to Functional Positions at the Regional Civil Service Agency of Central Sulawesi Province. Under the Supervisions of Mustainah (Head of the Advisory Team) and Nuraisyah, (Supevisor Team). Work Effectiveness of Structural Positions Transition to Functional Positions at the Regional Civil Service Agency of Central Sulawesi Province. This research was conducted in Palu through purposive informant selection techniques. The research method used was descriptive qualitative with data collection techniques in the form of observation, interviews and documentation. Meanwhile, data analysis included data condensation, data display and drawing conclusions and verification. Five aspects of the seven indicators in this research have not worked effectively, namely Quality, Growth, Work Spirit, Motivation and Adaptation Flexibility and two aspects that have been effective are Productivity and Stability. The research results reveals by researchers regarding the work effectiveness of transitioning from structural positions to functional positions at the Central Sulawesi Province Regional Civil Service Agency, researchers concluded by linking Richard M. Steers' theory with indicators as a reference for researchers with five aspects that were not yet effective, namely: Quality, Growth, Work Spirit , Motivation, and Adaptation Flexibility where there are still many employees who have not been able to adapt to the new work system in functional positions due to the lack of employee desire to learn the new work system and lack of coordination and socialization from leadership regarding the work system in functional positions to employees who experience the transition of position. Indicators that have been effective are productivity and stability. This is due to the transition of position employees are placed and given tasks based on their position level.*

Keywords: *Effectiveness, Structural Position and Functional Position.*

Abstrak. Efektivitas Kerja Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian ini dilakukan di Kota Palu dengan menggunakan teknik pemilihan informan secara Purposive. Metode Penelitian yang digunakan adalah Kualitatif Deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan analisis data meliputi kondensasi data, tampilan data dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Dari tujuh indikator dalam penelitian ini, lima aspek yang belum berjalan dengan efektif yaitu Kualitas, Pertumbuhan, Semangat Kerja, Motivasi, dan Keluwesan Adaptasi dan dua aspek yang sudah efektif yaitu Produktivitas dan Stabilitas. Hasil Penelitian yang ditemukan Peneliti mengenai Efektivitas Kerja Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan

Fungsional pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tengah peneliti menyimpulkan dengan mengaitkan pada teori Richard M. Steers dengan indikator sebagai acuan peneliti dengan lima aspek yang belum efektif yaitu : Kualitas, Pertumbuhan, Semangat Kerja, Motivasi, dan Keluwesan Adaptasi dimana masih banyak pegawai yang belum bisa menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru yang ada dalam jabatan fungsional karena kurangnya keinginan pegawai untuk mempelajari sistem kerja baru dan kurangnya koordinasi dan sosialisai dari pimpinan mengenai sistem kerja dalam jabatan fungsional kepada pegawai yang mengalami peralihan jabatan.. Indikator yang sudah efektif yaitu produktifitas dan stabilitas hal ini dikarenakan karena selama mengalami peralihan jabatan pegawai ditempatkan dan diberikan tugas berdasarkan jenjang jabatannya.

Kata kunci : Efektivitas, Jabatan Struktural, Jabatan Fungsional.

PENDAHULUAN

Efektivitas kerja pegawai ditentukan dari kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi yang di dukung oleh sarana, prasarana maaupun pengetahuan dan keterampilan pegawai. Hasibuan (2016: 48) efektivitas kerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Argis dalam Tangkilisan (2005: 139) menyatakan bahwa efektivitas kerja adalah keseimbangan atau pendekatan optimal pada pencapaian tujuan, kemampuan dan pemanfaatan tenaga manusia. Dengan demikian pencapaian tujuan dalam organisasi sangat ditentukan dari semua unsur-unsur yang terdapat dalam organisasi.

Penyederhanaan birokrasi merupakan bagian dari program prioritas kerja Presiden di bidang reformasi birokrasi untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, efektif, dan terpercaya. Penyederhanaan Birokrasi tidak hanya menghapus struktur birokrasi dan mengalihkan Pejabat Administrasi menjadi Pejabat Fungsional, namun juga dilakukan melalui perubahan sistem kerja. Perubahan yang dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja melalui penyederhanaan birokrasi merupakan transformasi sistem kerja yang semula berjenjang dan silo sehingga mengakibatkan lambannya pengambilan keputusan berubah menjadi sistem kerja yang kolaboratif dan dinamis. Bentuk dari transformasi sistem kerja tersebut menekankan pada kerja tim yang berorientasi pada hasil dengan didukung oleh tata kelola pemerintahan digital. Dukungan tata kelola pemerintahan tersebut ditujukan untuk mempercepat pengambilan keputusan yang pada akhirnya akan bermuara pada pencapaian kinerja bersama.

Pengembangan kualitas pegawai yang strategis terhadap peningkatan keterampilan, motivasi dan pengembangan pegawai merupakan syarat utama dalam era globalisasi agar mampu bersaing dan mandiri. Sejalan dengan itu visi pemerintah di masa yang akan datang dalam konteks pembangunan sumber daya manusia adalah mempersiapkan Aparatur Sipil Negara yang profesional, mampu bersaing dan dapat mengantisipasi perkembangan dunia yang pesat di berbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan yang professional.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi, yaitu system kerja digunakan sebagai instrumen bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas dan fungsi unit organisasi pada Instansi Pemerintah setelah penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan dalam rangka penyederhanaan birokrasi. Maksud dan tujuan penyesuaian Sistem Kerja yaitu: a. mewujudkan proses kerja yang efektif dan efisien; b. memastikan pencapaian tujuan, strategi, dan kinerja

organisasi; c. mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya manusia; dan d. mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.

Secara umum proses penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui identifikasi jabatan administrasi pada unit kerja, pemetaan jabatan dan pejabat administrasi yang terdampak dari penyederhanaan birokrasi, pemetaan jabatan fungsional yang dapat diduduki pejabat yang terdampak, penyalarsan tunjangan jabatan fungsional dengan tunjangan administrasi, dan terakhir penyalarsan kelas jabatan fungsional dengan kelas jabatan administrasi. Lebih lanjut dalam implementasinya, penyederhanaan birokrasi dilakukan melalui 3 (tiga) tahapan yaitu: (1) penyederhanaan struktur organisasi; (2) penyetaraan jabatan; dan (3) penyesuaian sistem kerja“(Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021).”

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tengah turut melaksanakan penyederhanaan birokrasi dengan melakukan pelantikan pejabat struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional sejak tahun 2022 hingga sekarang dalam menindaklanjuti Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi.

Dalam penyederhanaan birokrasi di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tengah bukanlah hal yang mudah bagi pejabat struktural Eselon IV yang disetarakan ke Jabatan Fungsional dalam mengubah mindset mereka dalam waktu yang singkat Hal ini diketahui berdasarkan hasil observasi lapangan yang menunjukkan kendala dan hambatan terkait karakteristik yang sangat berbeda antara jabatan administrasi dan jabatan fungsional. Perbedaan ini mempunyai dampak dalam pelaksanaan sistem kerja baru selama mengalami penyetaraan jabatan struktural ke fungsional dimana peran pejabat administrasi lebih fokus pada fungsi manajemen yang diberikan kewenangan untuk mengatur, mendelegasikan tugas dan kerja pegawai yang berada dibawah kendalinya untuk mencapai tujuan organisasi. Pada perspektif birokrasi jabatan administrasi, dikenal dengan pemisah antara staf dan pimpinan. Melalui proses penyetaraan jabatan mengharuskan pola pikir mengenai pimpinan dan bawahan dalam dunia jabatan administratif harus diubah karena dalam konteks jabatan fungsional tidak terdapat terminologi pimpinan dan staf, yang ada yaitu rekan kerja yang menjalankan tugas dan fungsi sesuai keahlian jabatan fungsionalnya dan mereka semua memiliki tanggung jawab langsung kepada pimpinan.

Berdasarkan uraian fenomena yang terjadi, maka penulis tertarik untuk melakukan sebuah riset ilmiah untuk mengetahui lebih jauh tentang “Efektivitas Kerja Pegawai Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tengah”.

Tujuan Penelitian Untuk Menganalisis Efektivitas Kerja Pegawai Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.

Sebelum memulai penelitian ini, penulis melakukan telaah terhadap beberapa penelitian terkait Kebijakan E-procurement Pengadaan Barang dan Jasa serta prinsip-prinsip good University governance. Pendekatan ini bertujuan untuk mengurangi kemungkinan kesamaan dengan penelitian sebelumnya dan memastikan keaslian penelitian. Setiap penelitian yang dipelajari memiliki pendekatan dan analisis data yang berbeda. Beberapa di antaranya dijadikan referensi oleh penulis.

Peneliti sebelumnya melakukan penelitian efektivitas dengan aksentuasi dan metode yang berbeda, sehingga hasil penelitian tersebut dapat digunakan sebagai acuan untuk memberikan

dukungan secara ilmiah, dan juga dapat digunakan sebagai pembanding antara hasil penelitian sebelumnya dan penelitian saat ini.

Penelitian yang dilakukan pada tahun 2017 oleh Fidia Ayudhita, Program Studi Administrasi Negara Universitas Mulawarman, berjudul “Efektivitas kerja pegawai dalam pelayanan publik di Kelurahan Rawa makmur Kecamatan Palaran Kota Samarinda”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan Efektivitas Kerja Pegawai dalam Pelayanan Publik di Kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palaran Kota Samarinda dan untuk mendeskripsikan dan kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dimana dalam penelitian yang dilakukan bersifat deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas kerja yang dihasilkan para pegawai dalam memberikan pelayanan publik masih terdapat beberapa kendala. Hal tersebut terjadi karena hanya ada beberapa pegawai saja yang mampu menguasai atau menggunakan alat bantu komputer, dan dalam pelaksanaannya juga sering kali terjadi keterlambatan waktu penyelesaian yang dibutuhkan oleh masyarakat. Sedangkan dalam kepuasan kerja, transparansi dan akuntabilitas serta ketepatan waktu yang diberikan pegawai terhadap masyarakat dalam memberikan pelayanan publik telah dilaksanakan secara baik dan berjalan lancar. Persamaan penelitian dengan penelitian yang dilakukan Fidia Ayudhita adalah menggunakan menggunakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan fokus pada konsep Efektivitas dan menggunakan pengukuran efektivitas menurut Richard M. Steers. Akan tetapi didalam penelitian ini pula terdapat beberapa perbedaan diantaranya perbedaan lokasi penelitian, yang dimana penelitian yang dilakukan oleh Fidia Ayudhita berlokasi di Kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palaran Kota Samarinda, sedangkan Peneliti memilih lokasi penelitian di Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah. Serta perbedaan lainnya adalah penulis melakukan penelitian Efektivitas Kerja Pegawai Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional, sedangkan Penelitian yang dilakukan oleh Fidia Ayudhita Mengukur Efektivitas kerja pegawai dalam pelayanan publik.

2.1 Kajian Pustaka

2.2.1 Perkembangan Administrasi

1. Old Public Administration

Old Public Administration pertama kali dikemukakan oleh Woodrow Wilson. menurut Denhard (2003:11) prinsip dari old administrasi publik yakni fokus pemerintah adalah pada pemberian layanan langsung melalui agensi-agensi pemerintah yang eksis atau melalui otoritas baru, kebijakan dan administrasi publik terkait dengan pendesainan dan pengimplementasian kebijakan memfokuskan pada tujuan tunggal yang terdefinisi secara politis, administrator publik memainkan sebuah peran terbatas dalam pengambilan kebijakan dan penyelenggaraan pemerintahan mereka bertanggung jawab terhadap implementasi kebijakan publik.

Selanjutnya menurut Denhard Old Public Administration (2003:11) prinsipnya pemberian layanan seharusnya dijalankan oleh beberapa administrator yang bertanggung jawab kepada para pejabat terpilih dan memberikan diskresi terbatas dalam pekerjaannya. Beberapa administrator bertanggung jawab kepada pimpinan yang dipilih secara demokratis, program-program publik dapat dijalankan dengan baik melalui organisasi organisasi hierarkis, dengan beberapa manajer yang melaksanakan kontrol dari puncak organisasi itu, nilai-nilai primer organisasi publik adalah efisiensi dan rasionalitas, beberapa organisasi publik beroperasi dengan sangat efisien sebagai sistem tertutup, keterlibatan warga negara adalah terbatas dan peran administrator publik didefinisikan sebagai perencanaan, pengaturan, penempatan staf, pengarahan, pengoordinasian, pelaporan, dan penganggaran.

2. New Public Management

New Public Management secara umum dipandang sebagai suatu pendekatan dalam administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dalam dunia manajemen bisnis dan disiplin yang lain untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern. Dalam New Public Management semua pimpinan didorong untuk menemukan cara-cara baru yang inovatif untuk mendapatkan hasil yang maksimal dan melakukan privatisasi terhadap fungsi-fungsi pemerintahan. Oleh karena urgensi New Public Management adalah sangat menekankan pada mekanisme pasar dalam mengarahkan program-program untuk publik. New Public Management dapat dipahami sebagai suatu konsep baru yang ingin menghilangkan monopoli pelayanan yang tidak efisien yang dilakukan birokrasi dan atau pejabatnya.

3. New Public Service

New Public Service memandang bahwa birokrasi adalah alat rakyat dan harus tunduk kepada apapun suara rakyat, sepanjang suara itu rasional dan legitimate secara normatif dan konstitusional. Seorang pimpinan dalam birokrasi bukanlah semata-mata makhluk ekonomi seperti yang diungkapkan dalam teori New Public Management, melainkan juga makhluk yang berdimensi sosial, politik, dan menjalankan tugas sebagai pelayan publik. Untuk meningkatkan pelayanan publik yang demokratis, konsep “The New Public Service (NPS)” menjanjikan perubahan nyata kepada kondisi birokrasi pemerintahan sebelumnya. Pelaksanaan konsep ini membutuhkan keberanian dan kerelaan aparatur pemerintahan, karena mereka akan mengorbankan waktu, dan tenaga untuk mempengaruhi semua sistem yang berlaku. Alternatif yang ditawarkan konsep ini adalah pemerintah harus mendengar suara publik dalam pengelolaan tata pemerintahan. Meskipun tidak mudah bagi pemerintah untuk menjalankan ini, setelah sekian lama bersikap sewenang-wenang terhadap publik. Di dalam paradigma ini semua ikut terlibat dan tidak ada lagi yang hanya menjadi penonton.

Menurut Denhardt (2003:15) administrasi publik dalam New Public Service harus memenuhi kriteria yakni melayani warga masyarakat, bukan pelanggan, Mengutamakan kepentingan publik, lebih menghargai kewarganegaraan daripada kewirausahaan, berpikir strategis dan bertindak demokratis, menyadari bahwa akuntabilitas bukan merupakan suatu yang mudah, lebih menitikberatkan pada pelayanan daripada mengendalikan, Menghargai publik bukan dari produktivitas semata.

Dalam perkembangan administrasi publik dapat disimpulkan Efektivitas berada pada perkembangan administrasi New Public Management karena menerapkan pengetahuan dan pengalaman untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern.

2.2.2 Konsep Efektivitas

Efektivitas dapat diartikan sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan suatu usaha atau kegiatan tersebut telah mencapai tujuannya. Apabila tujuan yang dimaksud dalam pemerintahan instansi maka proses pencapaian tujuan tersebut keberhasilan dalam melaksanakan program atau kegiatan menurut wewenang, tugas dan fungsi instansi tersebut. Agung Kurniawan (2005:109) mendefinisikan “Efektivitas kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) dari pada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya”

Efektivitas pada umumnya merupakan pandangan sebagai tingkat pencapaian tujuan secara operatif dan operasional. Pada dasarnya efektivitas adalah tingkat pencapaian suatu sasaran

organisasi yang telah ditetapkan. Efektivitas merupakan seberapa baik pekerjaan yang telah dilakukan sejauh mana seseorang melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang diharapkan. Apabila suatu pekerjaan dilakukan dengan perencanaan sehingga mendapatkan hasil yang baik maka pekerjaan tersebut dikatakan dapat berjalan dengan efektif.

Efektivitas merupakan unsur pokok dalam pencapaian tujuan atau sasaran organisasi yang telah ditentukan didalam setiap organisasi. Suatu kegiatan atau program kerja dikatakan efektif apa bila suatu kegiatan itu berhasil berdasarkan ketentuan yang telah ditentukan. Menurut Basuki (2018:14) Efektivitas bermakna suatu proses kegiatan yang didasarkan pada upaya agar hasil dari kegiatan yang dilakukan memiliki nilai guna yang tinggi dan mampu memberikan pengaruh positif baik terhadap organisasi maupun terhadap masyarakat yang dilayani sebagai tujuan organisasi

2.2.2.1 Pendekatan Efektivitas

Gibson (1985:35) mengemukakan pendekatan efektivitas yaitu:

- a. Pendekatan Tujuan Menurut pendekatan ini, keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pendekatan tujuan menekankan peranan sentral dari pencapaian tujuan sebagai kriteria untuk menilai efektivitas.
- b. Pendekatan Teori Sistem. Teori sistem menekankan pada pertahanan elemen dasar masukan-proses-pengeluaran dan beradaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas yang menopang organisasi.
- c. Pendekatan *Multiple Constituency*. Pendekatan ini adalah perspektif yang menekankan pentingnya hubungan relatif di antara kepentingan kelompok dan individual dalam hubungan relatif diantara kepentingan kelompok dan individual dalam suatu organisasi.

Menurut Steers (1985:5-7) pendekatan efektivitas terdiri dari tiga konsep yaitu :

- a. Optimisasi tujuan, dalam pendekatan ini efektivitas dijabarkan berdasarkan kapasitas suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber dayanya dalam usaha mengejar tujuan operasi dan operasionalnya. Jadi, efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuannya.
- b. Perspektif sistem, melihat tujuan bukan sebagai akhir yang statis tapi melihat tujuan yang telah tercapai sebagai masukan baru untuk menentukan tujuan berikutnya.
- c. Tekanan perhatian terhadap perilaku manusia, melihat bagaimana tingkah laku individu dan kelompok dapat menyokong atau menghalangi tercapainya tujuan organisasi.

Robbins (1994:54) mengemukakan beberapa pendekatan untuk menilai keefektifan suatu organisasi antara lain :

- a. Pendekatan pencapaian tujuan (*goal attainment approach*) Pendekatan ini memandang bahwa keefektifan organisasi dapat dilihat dari pencapaian tujuannya (*ends*) daripada caranya (*means*).
- b. Pendekatan sistem (*system approach*) Pendekatan ini menekankan bahwa untuk meningkatkan kelangsungan hidup organisasi, maka perlu diperhatikan adalah sumber daya manusianya, mempertahankan diri secara internal dan memperbaiki struktur organisasi dan pemanfaatan teknologi agar dapat berintegrasi dengan lingkungan yang darinya organisasi tersebut memerlukan dukungan terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.
- c. Pendekatan konstitueni-strategis (*strategic-constituencies approach*) Pendekatan ini menekankan pada pemenuhan tuntutan konstitueni itu di dalam lingkungan yang darinya orang tersebut memerlukan dukungan yang terus menerus bagi kelangsungan hidupnya.

- d. Pendekatan nilai-nilai yang bersaing (*competing value sapproach*) Pendekatan ini mencoba mempersatukan ke tiga pendekatan diatas, masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing didasarkan atas suatu kelompok nilai. Masing-masing nilai selanjutnya lebih disukai berdasarkan daur hidup di mana organisasi itu berada.
- e. Semangat Kerja, kecenderuanga anggota organisasi berusaha lebih keras mencapai tujuan dan sasaran organisasi termasuk perasaan terikat. Semangat kerja adalah gejala kelompok yang melibatkan usaha tambahan, kebersamaan tujuan, dan perasaan memiliki kelompok bersemangat, sedang perorangan bermotivasi (dan puas). Implikasinya semangat adalah bagian dari gejala kelompok.
- f. Motivasi, kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukanlah perasaan senang yang relative terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia atau rela untuk mencapau tujuan pekerjaan.
- g. Keluwesan Adaptasi, kemampuan sebuah organisasi untuk mengubah prosedur standar operasinya jika lingkungannya berubah, untuk mencegah kebakuan terhadap rangsangan lingkungan.

Duncan dalam Steers (1985:53) di mana dinyatakan pengukuran efektivitas meliputi 3 indikator yaitu :

1. Pencapaian tujuan, pencapaian adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu : (1) Kurun waktu pencapaiannya ditentukan, (2) sasaran merupakan target yang kongkrit, (3) dasar hukum.
2. Integrasi, integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi terdiri dari beberapa faktor, yaitu : (1) prosedur (2) proses sosialisasi.
3. Adaptasi, adalah proses penyesuaian diri yang dilakukan untuk meyelaraskan suatu individu terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Adaptasi terdiri dari beberapa faktor, yaitu : (1) peningkatan kemampuan (2) sarana dan prasarana.

2.2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja

Menurut O'reilly (2003:119), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Waktu.
Ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan faktor utama. Semakin lama tugas yang dibebankan itu dikerjakan, maka semakin banyak tugas lain menyusul dan hal ini akan memperkecil tingkat efektivitas kerja karena memakan waktu yang tidak sedikit.
2. Tugas.
Bawahan harus diberitahukan maksud dan pentingnya tugas-tugas yang di delegasikan kepada karyawannya.

3. Produktivitas.

Seorang pegawai mempunyai produktivitas kerja yang tinggi dalam bekerja tentunya akan dapat menghasilkan efektivitas kerja yang baik demikian pula sebaliknya.

4. Motivasi.

Pimpinan dapat mendorong pegawainya melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif. Semakin termotivasi karyawan untuk bekerja secara positif semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

5. Evaluasi Kerja.

Pimpinan memberikan dorongan, bantuan dan informasi kepada bawahannya, sebaliknya pegawai harus melaksanakan tugas dengan baik dan menyelesaikan untuk dievaluasi tugas terlaksana dengan baik atau tidak.

6. Pengawasan.

Dengan adanya pengawasan maka kinerja pegawai dapat terus terpantau dan hal ini dapat memperkecil resiko kesalahan dalam melaksanakan tugas.

7. Lingkungan Kerja.

Lingkungan Kerja adalah menyangkut tata ruang, cahaya alam dan pengaruh suara yang mempengaruhi konsentrasi seseorang sewaktu bekerja.

8. Perlengkapan dan Fasilitas. Adalah suatu sarana dan peralatan yang disediakan oleh pimpinan dalam bekerja. Fasilitas yang kurang lengkap akan mempengaruhi kelancaran pegawai dalam bekerja.

Richard M. Steers (Bormasa, 2022:139) mengemukakan ada empat faktor mempengaruhi efektivitas, yaitu:

Kelompok pertama yaitu karakteristik organisasi yang terdiri dari struktur yaitu mengenai bagaimana cara orang-orang dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaan dan teknologi merupakan variasi dalam proses mengubah masukan bagi organisasi yang dipakai untuk menunjang tercapainya sasaran organisasi.

Kelompok kedua yaitu karakteristik lingkungan yang mencakup dua aspek meliputi lingkungan ekstern merupakan semua kekuatan yang timbul di luar batas organisasi dan mempengaruhi kehidupan organisasi misalnya kondisi ekonomi dan peraturan pemerintah serta lingkungan intern merupakan segala hal yang berhubungan dengan iklim organisasi misalnya orientasi pekerja atas imbalan dan hukuman.

Kelompok ketiga yaitu karakteristik pekerja berkaitan dengan perbedaan peranan individu yang diberikan bagi tercapainya tujuan organisasi. Setiap individu memiliki kemampuan dan sifat yang berbeda meskipun ditempatkan dalam lingkungan kerja yang sama.

Kelompok keempat yaitu kebijakan dan praktik manajemen berkaitan dengan bagaimana kepemimpinan, proses komunikasi, dan kebijakan yang berlaku mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Organisasi akan berjalan dengan efektif apabila memiliki tujuan yang jelas. Dengan adanya tujuan yang akan memberikan dorongan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Tujuan organisasi yaitu memberikan pengarah dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang senantiasa yang ingin diwujudkan. Struktur dapat mempengaruhi efektivitas karena struktur yang baik akan memberikan penjelasan secara sederhana. Lalu tanpa adanya dukungan dari masyarakat sekitar organisasi maka sistem nilai akan sulit mewujudkan organisasi yang ingin dicapai.

2.2.3. Prosedur Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara

Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai negeri sipil. Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, mewajibkan setiap pegawai negeri sipil menyusun sasaran kerja pegawai (SKP). Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur sasaran kerja pegawai dan unsur perilaku kerja.

- a. Sasaran kerja pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh pegawai negeri sipil. Dalam menyusun SKP harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Jelas
Kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan harus dapat diuraikan secara jelas
- 2) Dapat Diukur
Kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan harus berdasarkan lingkup tugas jabatan masing-masing pada tugas dan fungsi, wewenang dan tanggung jawab, dan uraian tugasnya.
- 4) Dapat Dicapai
Kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kemampuan PNS
- 5) Memiliki Target Waktu
Kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan harus dapat ditentukan waktunya

- b. Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi:

- 1) Orientasi pelayanan merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan atau instansi lain.
- 2) Integritas merupakan kemampuan seorang PNS untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
- 3) Komitmen merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan atau golongan.
- 4) Disiplin merupakan kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.
- 5) Kerja sama merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggungjawab yang diembannya.
- 6) Kepemimpinan merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

2.2.4 Kriteria Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional

Ketentuan tentang penyetaraan jabatan kemudian diatur dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional. Penyetaraan jabatan dilakukan dengan kriteria;

- 1) Pejabat yang diusulkan dalam penyetaraan jabatan merupakan pejabat administrasi yang pada saat penyederhanaan struktur organisasi duduk dalam jabatan yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi;
- 2) Tugas dan fungsi jabatan administrasi berkaitan dengan pelayanan teknis fungsional;
- 3) Tugas dan fungsi jabatan dapat dilaksanakan oleh pejabat fungsional;
- 4) Jabatan yang berbasis keahlian atau keterampilan tertentu.

Penyetaraan Jabatan dilaksanakan dengan persyaratan sebagai berikut:

- 1) PNS yang masih menjalankan tugas dalam jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksana yang merupakan eselon v berdasarkan keputusan pejabat pembina kepegawaian atau pejabat lain yang diberikan kewenangan;
- 2) Memiliki ijazah paling rendah; (a) sarjana atau diploma empat bagi yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional yang mensyaratkan jenjang pendidikan paling rendah sarjana atau diploma empat; (b) magister bagi jabatan fungsional yang mensyaratkan jenjang pendidikan paling rendah magister; (c) sesuai dengan kualifikasi dan jenjang pendidikan yang dipersyaratkan dalam pengangkatan jabatan fungsional yang mensyaratkan kualifikasi pendidikan tertentu pada jenjang tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 3) Memiliki kesesuaian tugas, fungsi, pengalaman, atau pernah melaksanakan tugas yang berkaitan dengan tugas jabatan fungsional. Dalam hal tidak memiliki kualifikasi atau jenjang pendidikan yang berkesesuaian dengan kualifikasi atau jenjang pendidikan yang disyaratkan, administrator, pengawas, dan pejabat pelaksana yang merupakan eselon V dapat disetarakan ke dalam jabatan fungsional.

2.2.5 Tata Cara Penyetaraan Dalam Jabatan Fungsional

Instansi Pusat menyampaikan usulan penyetaraan berdasarkan hasil identifikasi dan pemetaan jabatan administrasi dalam jabatan fungsional yang akan disetarakan dan jabatan khusus kepada Menteri:

- 1) Validasi dilakukan atas usulan penyetaraan jabatan;
- 2) Menteri menetapkan persetujuan terhadap usulan penyetaraan jabatan dengan tembusan kepada kepala Badan Kepegawaian Negara;
- 3) Pejabat pembina kepegawaian mengangkat dan melantik pejabat fungsional yang disetarakan;
- 4) Pejabat pembina kepegawaian menyampaikan laporan penyetaraan jabatan beserta nama pejabat yang disetarakan kepada menteri dengan tembusan kepada kepala badan kepegawaian negara dan instansi pembina.

Mekanisme pelaksanaan penyetaraan jabatan, instansi pemerintah perlu melaksanakan langkah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi jabatan administrasi pada unit kerja;
- 2) Pemetaan jabatan dan pejabat administrasi yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi;

- 3) Pemetaan jabatan fungsional yang dapat diduduki pejabat yang berdampak penyederhanaan struktur organisasi;
- 4) Pemetaan dan penghitungan penghasilan pejabat yang berdampak dengan membandingkan antara penghasilan pada saat sebelum dan sesudah penyetaraan dari jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian Efektivitas Kerja Pegawai Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tengah, peneliti menggunakan metode kualitatif analisis deskriptif dengan cara menyajikan data secara faktual dan aktual mengenai fakta-fakta yang ada di lapangan. Adapun yang dimaksud dengan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2007:6).

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang sistematis yang digunakan untuk mengkaji atau meneliti suatu objek pada latar alamiah tanpa ada manipulasi didalamnya dan tanpa ada pengujian hipotesis, dengan metode-metode alamiah ketika hasil penelitian yang diharapkan bukanlah generalisasi berdasarkan ukuran-ukuran kuantitas, namun segi kualitas dari fenomena yang dialami. Data yang dikumpulkan diolah menjadi laporan penelitian dalam bentuk kutipan-kutipan kata yang dapat memberi gambaran yang sistematis, faktual dan akurat dalam penyajian laporan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengukuran efektivitas Organisasi sesungguhnya harus mencakup berbagai kriteria, Richard Steers mengemukakan pengukuran efektivitas organisasi mencakup 7 kriteria yaitu: Kualitas, Produktivitas, Pertumbuhan, Stabilitas, Semangat Kerja, Motivasi dan Keluwesan Adaptasi. Pengukuran tingkat keberhasilan di Satuan Kerja Perangkat Daerah secara formal dalam suatu Instansi Pemerintah Daerah, maka akan diperoleh informasi yang penting dan diperlukan dalam menyelenggarakan manajemen kerja secara baik serta diperolehnya pencapaian suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi yang digunakan untuk perbaikan dan peningkatan akuntabilitas.

Efektivitas Kerja Pegawai Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tengah yang menjadi tolak ukur untuk diketahui keberhasilannya dalam menerapkan sistem kerja setelah dialihkan ke dalam jabatan Fungsional. Sebab penyederhanaan birokrasi dianggap penting sebagai salah satu proses meningkatkan mutu pelayanan yang profesional.

Dari hasil Penelitian ini diharapkan dapat mendeskripsikan secara factual tentang Efektivitas Kerja Pegawai Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tengah di lihat dari tujuh kriteria yaitu Kualitas, Produktivitas, Pertumbuhan, Stabilitas, Semangat Kerja, Motivasi dan Keluwesan Adaptasi.

KESIMPULAN

Efektivitas Kerja Pegawai Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tengah masih kurang efektif jika dilihat dalam lima aspek yaitu Kualitas, Pertumbuhan, Semangat Kerja, Motivasi dan Keluwesan Adaptasi dan dua aspek yang sudah efektif yaitu Produktivitas dan Stabilitas.

EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI PERALIHAN JABATAN STRUKTURAL KE JABATAN FUNGSIONAL PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI SULAWESI TENGAH

Indikator yang kurang efektif yaitu Kualitas, Pertumbuhan, Semangat Kerja, Motivasi dan Keluwesan Adaptasi hal ini dikarenakan masih banyak pegawai yang belum bisa menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru yang ada dalam jabatan fungsional karena kurangnya keinginan pegawai untuk mempelajari sistem kerja baru dan kurangnya koordinasi dan sosialisai dari pimpinan mengenai sistem kerja dalam jabatan fungsional kepada pegawai yang mengalami peralihan jabatan. Terkait indikator yang sudah efektif yaitu Produktivitas dan Stabilitas, karena selama mengalami peralihan jabatan pegawai ditempatkan dan diberikan tugas berdasarkan jenjang jabatannya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Agung, Kurniawan. 2005. Transformasi Pelayanan Publik. Yogyakarta: Pembaharuan.
- Basuki Johannes. 2018. Administrasi Publik Telaah Teoritis dan Empiris. Edisi 1 .Cetakan 1. Depok : Rajawali Pers
- Bormasa, Monica F. 2022. Kepemimpinan dan Efektivitas Kerja. Cetakan Pertama. Bayumas : CV. Pena Persada
- Denrhardt, Janet V. dan Denhardt Robert B. 2003. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York: M.E. Sharepe, Inc.
- Gibson, James L. 1985. Organisasi. Jakarta: Erlangga.
- Moleong, Lexy J. 2007. Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- O'reilly, Ronald. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Streers Richard. M. 1985. , Efektivitas Organisasi. Jakarta: Erlangga
- Tangkilisan, Hessel N.S. 2005. Manajemen Publik. Jakarta: PT. Grasindo
- Peraturan-Peraturan**
- Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Dalam Jabatan Fungsional.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi.
- Jurnal dan Tesis**
- Fidia Ayudhita. 2017. "Efektivitas kerja pegawai dalam pelayanan public di kelurahan Rawa Makmur Kecamatan Palara Kota Samarinda". Jurnal Administrasi Negara. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Mulawarman. Vol. 5, No.1 -201