

# EFEKTIVITAS PENEMPATAN PEJABAT FUNGSIONAL TERHADAP KINERJA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KOTA SUNGAI PENUH PROVINSI JAMBI

M.Aqsal Nugraha  
NPP. 32. 0189

Asdaf Kota Jambi, Provinsi Jambi  
Program Studi Administrasi Pemerintahan Daerah  
Email: 32.0189@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Dr Neni Alyani, S.E., M.Pd

## ABSTRACT

**(Problem Statement/Background (GAP):** This study highlights the ineffectiveness of functional position placement in optimizing the performance of the Investment and One-Stop Integrated Service Office (DPMPTSP) of Sungai Penuh City. Mismatches between qualifications and job roles, low motivation, and inadequate supervision have become significant issues impacting public service delivery. **Purpose:** The purpose of this research is to analyze the effectiveness of functional position placement and its influence on bureaucratic performance within DPMPTSP Kota Sungai Penuh. **Method:** Employing a qualitative descriptive approach, this research uses Admosoeparto's theory of effectiveness. Data were collected through in-depth interviews with key informants, participant observation, and documentation. The data were analyzed using Miles and Huberman's interactive model. **Result:** The research found that although there is a structured division of tasks and a manageable workload, the placement of functional officers remains ineffective. This is due to a lack of competence alignment, limited career development opportunities, and insufficient motivation among officials. **Conclusion:** To enhance performance, the study recommends a more strategic approach to placing functional officials, aligning their competencies with job requirements, improving internal supervision, and offering capacity-building programs to motivate and retain talent

**Keywords:** effectiveness, Functional Position, Bureaucratic Performance, Public Service Delivery

## ABSTRAK

**Permasalahan (GAP)** Penelitian ini menyoroti permasalahan efektivitas dalam penempatan pejabat fungsional yang belum mampu mengoptimalkan kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Sungai Penuh. Ketidaksesuaian antara kualifikasi dan tugas jabatan, rendahnya motivasi, serta lemahnya pengawasan menjadi faktor utama yang memengaruhi kualitas pelayanan publik. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas penempatan pejabat fungsional terhadap kinerja birokrasi di lingkungan DPMPTSP Kota Sungai Penuh. **Metode:** Penelitian menggunakan pendekatan

deskriptif kualitatif dengan teori efektivitas dari Admosoeparto. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman.

**Hasil/Temuan:** Penelitian menemukan bahwa meskipun terdapat pembagian tugas yang jelas dan beban kerja yang relatif tertata, penempatan pejabat fungsional masih belum efektif. Hal ini disebabkan oleh ketidaksesuaian kompetensi, minimnya pengembangan karier, dan rendahnya motivasi kerja aparatur. **Kesimpulan:** Untuk meningkatkan kinerja, penelitian ini merekomendasikan strategi penempatan pejabat fungsional yang lebih terstruktur, penyesuaian kompetensi dengan kebutuhan jabatan, penguatan sistem supervisi internal, serta peningkatan program pembinaan dan motivasi kerja.

**Kata Kunci:** Efektivitas, Jabatan Fungsional, Kinerja Birokrasi, Pelayanan Publik

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Kualitas kinerja instansi pemerintah sangat dipengaruhi oleh penempatan aparatur sipil negara dalam jabatan yang sesuai dengan kompetensinya (Arnetti & Hasan, 2023). Salah satu jenis jabatan yang memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi publik adalah jabatan fungsional (Hanjani & Muslim, 2024). Jabatan ini memiliki kekhususan dalam fungsi teknis dan profesional, sehingga penempatan yang tidak tepat dapat menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Beatrix et al., 2022). Di lingkungan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Sungai Penuh, penempatan pejabat fungsional masih menghadapi berbagai persoalan seperti tidak sesuainya kualifikasi dengan kebutuhan jabatan, kurangnya motivasi, dan lemahnya sistem pengawasan. Hal ini mengakibatkan rendahnya efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pelayanan publik.

Sebagai instansi yang menjadi garda terdepan dalam penyelenggaraan pelayanan publik terkait perizinan dan investasi (Handayani, 2020), DPMPTSP dituntut untuk memiliki kinerja yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat serta dunia usaha. Pejabat fungsional sebagai ujung tombak pelayanan teknis memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa proses administrasi berjalan sesuai prosedur, tepat waktu, dan berkualitas (Sekarini et al., 2024). Oleh karena itu, penempatan pejabat fungsional yang tidak sesuai kompetensi akan mempengaruhi secara langsung kualitas pelayanan yang diberikan kepada publik (Marthalina, 2021). Berdasarkan observasi awal, diketahui bahwa beberapa pejabat fungsional tidak memahami secara menyeluruh lingkup tugasnya, menunjukkan rendahnya motivasi kerja, serta belum menunjukkan inisiatif dalam pengembangan kompetensi diri. Di sisi lain, beban kerja antar pejabat juga belum terdistribusi dengan merata. Hal ini diperparah dengan belum optimalnya sistem evaluasi kinerja dan pembinaan yang dilakukan oleh pimpinan unit kerja. Sebagian besar pejabat fungsional belum mendapatkan pelatihan atau bimbingan teknis secara berkala, yang berakibat pada rendahnya produktivitas dan kualitas kerja.

Masalah penempatan ini menjadi penting untuk diteliti karena menyangkut keberhasilan reformasi birokrasi, khususnya dalam menciptakan birokrasi yang adaptif, berdaya saing, dan berorientasi pada hasil (Lee et al., 2024). Selain itu, dalam konteks otonomi daerah, efektivitas pelayanan publik menjadi indikator utama keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan daerah (Zheng et al., 2025). Maka, penempatan pejabat fungsional yang efektif akan memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas pelayanan perizinan, investasi, dan berbagai bentuk pelayanan terpadu lainnya. Penelitian ini berfokus pada analisis efektivitas penempatan pejabat fungsional berdasarkan lima indikator

dari teori efektivitas Admosoeparto, yaitu: pencapaian tujuan, kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan kepuasan kerja. Pendekatan ini dipilih karena memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai hubungan antara penempatan jabatan dan pencapaian kinerja organisasi. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan akar masalah dan rekomendasi solusi strategis bagi Pemerintah Kota Sungai Penuh dalam meningkatkan sistem manajemen kepegawaian, khususnya dalam konteks jabatan fungsional. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi akademik sekaligus kontribusi praktis dalam upaya perbaikan sistem kepegawaian berbasis kompetensi di lingkungan pemerintah daerah. Dengan adanya penempatan yang tepat, bukan hanya efisiensi kerja yang meningkat, tetapi juga akan membangun budaya kerja profesional, akuntabel, dan melayani. Dengan demikian, penting bagi pemerintah daerah untuk merancang strategi penempatan pejabat fungsional secara sistematis dan terintegrasi, termasuk memperhatikan rekam jejak, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta potensi individu. Hal ini akan mendorong terciptanya birokrasi yang profesional dan mampu memenuhi tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks dan dinamis.

## **1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (Gap Penelitian)**

Berdasarkan data yang di terima peneliti, terdapat kesenjangan mendasar antara implementasi kebijakan penyetaraan jabatan fungsional dengan efektivitas penempatan di lapangan, yang tercermin dari penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat DPMPTSP Kota Sungai Penuh dari 95,36 menjadi 91,99 dalam kurun waktu satu tahun. Meskipun telah dilakukan transformasi struktural dengan mengalihfungsikan 6 pejabat struktural menjadi pejabat fungsional sejak 2022 dan pembentukan Mal Pelayanan Publik pada 2024, namun belum ada evaluasi komprehensif yang mengkaji kesesuaian kompetensi, beban kerja, dan dampak penempatan tersebut terhadap kinerja organisasi. Kondisi ini diperparah dengan tuntutan UU No. 5 Tahun 2023 yang mengharuskan kejelasan kinerja setiap PNS, sementara posisi strategis Kota Sungai Penuh sebagai daerah perbatasan menuntut optimalisasi pelayanan publik lintas wilayah. Kesenjangan antara teori efektivitas organisasi, realitas empiris penurunan kualitas pelayanan, dan ketiadaan instrumen evaluasi yang tepat menunjukkan urgensi penelitian ini untuk menghasilkan model penempatan pejabat fungsional yang efektif guna meningkatkan kinerja DPMPTSP dan kepuasan masyarakat secara berkelanjutan.

## **1.3 Penelitian Terdahulu**

Terdapat beberapa studi sebelumnya yang relevan dengan permasalahan transportasi umum dan aksesibilitas angkutan kota. Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu Pertama, Rakhman (2020) penelitian oleh Pelaksanaan jabatan struktural ke jabatan fungsional belum berdampak langsung pada perkembangan karier di organisasi Kementerian PAN RB selama setahun ini. Hal ini dikarenakan adanya beberapa kendala dan tantangan perubahan yang masih perlu banyak disesuaikan oleh industri dan organisasi ASN di Kementerian PAN RB. Secara konseptual, pola pengembangan karier ASN telah dibuat secara umum, namun untuk beberapa pola pengembangan karir jabatan fungsional khususnya jenis jabatan masih belum semuanya ada. Selanjutnya, Giri Saptaji (2024) Penempatan JFAK di unit non perumus kebijakan tidak efektif. Hal tersebut terlihat dari rendahnya hasil luaran yang dihasilkan oleh para JFAK tersebut. Sehingga perlu ditinjau kembali penempatan tersebut, mengingat hal ini akan membawa kepada tidak produktifnya sebuah organisasi. Jika penempatan pegawai yang tepat akan memberikan dampak positif bagi organisasi. Selanjutnya Rikki Pati Hutasoit et al. (2024) menemukan bahwa Evaluasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi kedalam Jabatan Fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kampar dapat dikatakan cukup baik, dilihat dari dimensi efisiensi, kecukupan dan perataan. Akan tetapi, pada dimensi efektivitas,

responsivitas dan ketepatan masih harus ditingkatkan. Masih terdapat situasi di mana pejabat menempati jabatan fungsional yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi mereka, juga tidak sejalan dengan minat, bakat, dan kemampuan pegawai. Selain itu, masih terjadi penempatan pegawai pada unit kerja yang tidak cocok dengan jabatan fungsional yang mereka emban. Selanjutnya Gusti (2020) Penelitian ini menyimpulkan bahwa analisis beban kerja di DPMPTSP Kabupaten Sumedang perlu dilakukan secara berkala untuk memastikan distribusi tugas yang adil dan efisien. Peningkatan fasilitas dan pelatihan bagi pegawai juga diperlukan untuk mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik. Temuan ini menekankan pentingnya manajemen beban kerja dan sumber daya dalam meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan. Selanjutnya dari penelitian Effendi (2022) Penelitian ini menunjukkan bahwa upaya perubahan struktur organisasi di Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung merupakan langkah strategis yang penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Meskipun struktur organisasi sudah tertata, masih terdapat sejumlah kendala yang menghambat pelaksanaan tugas dan fungsi secara optimal, seperti ketimpangan distribusi tugas serta ketergantungan antar unit kerja yang kurang efisien (Pratiwi et al., 2020). Oleh karena itu, perubahan yang dilakukan berupa perampingan struktur organisasi dan penataan kembali manajemen organisasi menjadi sangat krusial.

#### **1.4. Pernyataan Keterbaruan Ilmiah**

Penelitian ini memiliki keterbaruan ilmiah dibandingkan dengan penelitian sebelumnya dalam hal fokus kajian yang spesifik pada penempatan pejabat fungsional pasca penyetaraan jabatan struktural ke fungsional di DPMPTSP Kota Sungai Penuh. Tidak banyak penelitian sebelumnya yang secara mendalam menganalisis efektivitas penempatan tersebut menggunakan lima indikator dari teori Admosoeparto (2016), yang sejalan dengan framework pengukuran efektivitas organisasi multidimensional (Zhu et al., 2024) yaitu: pencapaian tujuan, kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga mengangkat konteks lokal yang unik, yakni pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan di daerah perbatasan yang memiliki karakteristik geografis dan administratif yang kompleks. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan manajemen ASN di daerah.

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis dan menilai Efektivitas Penempatan Pejabat Fungsional terhadap DPMPTSP Kota Sungai Penuh.

## **II. METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk menggambarkan secara mendalam dan faktual mengenai Efektivitas Penempatan Pejabat Fungsional Terhadap Kinerja Dpmptsp Kota Sungai Penuh Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali makna, pemahaman secara mendalam. Menurut Creswell (2016), *“research as key instruments. Qualitative researcher collect their own data through documentation, observation, or interview with the participant,”* yang berarti bahwa peneliti bertindak sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data melalui teknik observasi partisipatif, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini berjumlah 14 orang, terdiri dari 1 Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu 1 Sekretaris Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, 1 Kepala Bidang Pelayanan, 1 Kepala Sub Bagian Kepegawaian, 1 Kepala Sub Bagian Perencanaan, 1 Kepala Sub Bagian Keuangan dan 8 Pejabat Fungsional Analisis data dilakukan dengan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara sistematis.

## **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan pejabat fungsional telah berkontribusi positif terhadap pencapaian target-target yang telah ditetapkan DPMPTSP Kota Sungai Penuh namun, masih terdapat hambatan berupa ketidaksesuaian antara kompetensi pejabat fungsional dengan beban kerja yang ditugaskan, khususnya pada unit-unit layanan teknis tertentu. Hal ini berdampak pada pencapaian target-target spesifik yang membutuhkan keahlian lintas sektor. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana penempatan pejabat fungsional telah efektif dalam mendukung kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Sungai Penuh. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung, studi dokumentasi, serta wawancara mendalam dengan 14 informan kunci yang terdiri dari pejabat struktural, pejabat fungsional, dan pegawai teknis lainnya. Analisis data menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman, yang mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Efektivitas penempatan pejabat fungsional dianalisis berdasarkan lima indikator dari Admosoeparto (2016), yaitu: pencapaian tujuan, kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan kepuasan kerja.

### **3.1. Efektivitas Penempatan Pejabat Fungsional Berdasarkan Tujuan**

Berdasarkan dokumen Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) DPMPTSP tahun 2023, Berdasarkan data LAKIP DPMPTSP tahun 2023, realisasi anggaran mencapai 89,8% dari total pagu Rp. 2.415.806.000, dengan realisasi sebesar Rp. 2.170.197.166. Program-program utama menunjukkan capaian yang signifikan, seperti Program Pelayanan Penanaman Modal (98,47%), Program Pelatihan Kerja dan Produktivitas Tenaga Kerja (98,08%), dan Program Penempatan Tenaga Kerja (97,59%). Data ini mengindikasikan bahwa secara kuantitatif, organisasi mampu mencapai target yang ditetapkan dengan persentase yang sangat baik. Namun, analisis kualitatif menunjukkan hasil yang berbeda. Dari segi relevansi hasil kerja, ditemukan bahwa 60% output yang dihasilkan pejabat fungsional sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi, sementara 40% masih memerlukan revisi atau penyesuaian. Tingkat penyelesaian tugas sesuai target menunjukkan variasi, dengan pejabat fungsional yang memiliki latar belakang sesuai mencapai 85% ketepatan target, sedangkan yang tidak sesuai hanya mencapai 65%.

Pencapaian program-program utama menunjukkan realisasi yang tinggi, dengan sebagian besar program mencapai target di atas sembilan puluh persen. Program Pelayanan Penanaman Modal menunjukkan capaian yang sangat memuaskan, begitu pula dengan Program Pelatihan Kerja dan Produktivitas Tenaga Kerja, serta Program Penempatan Tenaga Kerja. Data ini mengindikasikan bahwa secara kuantitatif, organisasi mampu mencapai target yang ditetapkan dengan persentase yang sangat baik. Namun, analisis kualitatif menunjukkan kompleksitas yang berbeda. Observasi dan wawancara mengungkapkan bahwa pencapaian target yang tinggi tidak sepenuhnya mencerminkan efektivitas penempatan pejabat fungsional. Sebagian besar target tercapai karena adanya dukungan sistem yang telah mapan, bantuan dari pejabat lain, dan mekanisme kompensasi organisasional. Dari segi relevansi hasil kerja, ditemukan bahwa sebagian besar output yang dihasilkan pejabat fungsional sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi, namun masih terdapat proporsi yang signifikan yang memerlukan revisi atau penyesuaian lebih lanjut.

Analisis mendalam terhadap proses pencapaian tujuan mengidentifikasi beberapa kendala fundamental yang menghambat optimalisasi kinerja. Pertama, ketidaksesuaian kompetensi dengan beban kerja teknis menjadi faktor penghambat utama yang sangat signifikan. Kondisi ini terlihat jelas dari adanya keterlambatan sistematis dalam penyelesaian dokumen perencanaan strategis dan laporan evaluasi pada berbagai bidang, terutama yang membutuhkan keahlian teknis spesifik dan mendalam. Sebagian besar pejabat fungsional yang merupakan hasil penyetaraan belum mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis yang

sesuai dengan bidang fungsional barunya, sehingga mengalami kesulitan yang cukup berarti dalam menghasilkan output yang memenuhi standar kualitas yang diharapkan. Kedua, minimnya pemahaman yang komprehensif terhadap tugas pokok dan fungsi baru menjadi hambatan struktural yang serius. Proses peralihan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional yang dilakukan selama ini belum diiringi dengan sosialisasi yang memadai dan pembinaan yang sistematis terkait perubahan fundamental dalam peran, tanggung jawab, dan ekspektasi kinerja. Akibatnya, sejumlah signifikan pejabat mengalami disorientasi peran yang cukup mendalam dan belum mampu menyesuaikan diri secara optimal terhadap mekanisme kerja fungsional yang lebih berbasis pada output individual dan pencapaian kinerja personal. Ketiga, relevansi hasil kerja dengan kebutuhan strategis organisasi masih menjadi tantangan yang kompleks karena kurangnya pemetaan kompetensi yang komprehensif dan sistematis sebelum proses penempatan dilakukan. Beberapa output yang dihasilkan oleh pejabat fungsional belum sepenuhnya menjawab kebutuhan strategis organisasi karena keterbatasan pemahaman yang mendalam terhadap substansi tugas dan minimnya pelatihan teknis yang spesifik dan berkelanjutan.

### **3.2. Efektivitas Penempatan Pejabat Fungsional Berdasarkan Kualitas dan kuantitas**

Evaluasi terhadap kualitas kerja pejabat fungsional DPMPTSP Kota Sungai Penuh menunjukkan hasil yang cukup baik secara umum. Hal ini ditandai dengan tingkat kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) yang relatif tinggi dan kedisiplinan pegawai yang konsisten. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) tahun 2024 juga menempatkan beberapa aspek pelayanan seperti penanganan pengaduan, biaya pelayanan, dan kompetensi petugas dalam kategori sangat baik. Namun demikian, masih terdapat aspek yang hanya meraih kategori “baik,” seperti spesifikasi produk pelayanan dan perilaku petugas. Variasi kualitas kerja antar pejabat cukup signifikan, terutama antara pejabat fungsional yang telah memiliki latar belakang teknis yang sesuai dengan tugas barunya dan mereka yang berasal dari penyetaraan jabatan struktural tanpa pelatihan teknis yang memadai (Risnawan, 2017). Pejabat yang berasal dari penyetaraan cenderung mengalami kesulitan dalam memahami SOP secara teknis, serta belum sepenuhnya menyesuaikan dengan tuntutan kerja fungsional yang berorientasi pada output individual dan teknikalitas kerja. Dalam praktiknya, kualitas dokumen yang dihasilkan tidak selalu seragam. Beberapa pejabat mampu menghasilkan laporan dan bahan kebijakan yang berkualitas baik dan sesuai standar, sementara yang lain masih membutuhkan bimbingan dan revisi. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan pentingnya pelatihan teknis yang spesifik dan berkelanjutan. Kendala lain yang ditemukan adalah lemahnya sistem supervisi dan monitoring kinerja. Pengawasan dari atasan belum dilaksanakan secara sistematis dan rutin, sehingga tidak memberikan ruang yang cukup untuk evaluasi, bimbingan teknis, dan pembinaan berkelanjutan. Kurangnya umpan balik dari atasan juga menghambat proses perbaikan kinerja.

Kualitas kerja juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keterbatasan fasilitas dan infrastruktur penunjang, seperti perangkat teknologi informasi dan sistem pelayanan digital yang belum merata di seluruh unit kerja. Kondisi ini menghambat kelancaran pelaksanaan tugas teknis yang berbasis digital. Secara keseluruhan, meskipun kualitas kerja pejabat fungsional dinilai cukup baik dari sisi umum, namun masih diperlukan intervensi berupa pelatihan fungsional pascapenyetaraan, peningkatan kualitas supervisi, serta pengadaan sarana kerja yang memadai agar kualitas kerja dapat lebih merata dan memenuhi standar organisasi secara menyeluruh.

Dalam aspek kuantitas kerja, pejabat fungsional DPMPTSP Kota Sungai Penuh dinilai mampu menyelesaikan output kerja dalam jumlah yang cukup memadai. Hal ini terlihat dari volume dokumen dan laporan yang dihasilkan, baik berupa dokumen kebijakan, bahan presentasi, maupun dokumentasi rapat strategis. Layanan publik yang disediakan, baik daring

maupun langsung, menunjukkan jumlah pelanggan yang tinggi dengan tingkat kepuasan yang baik. Data pelayanan menunjukkan bahwa mayoritas pelanggan menilai layanan sudah sesuai atau sangat sesuai dengan harapan. Namun demikian, terdapat penurunan kuantitas kerja pada periode awal pascapenyerahan jabatan. Pejabat yang sebelumnya berada dalam jabatan struktural membutuhkan waktu adaptasi untuk menyesuaikan diri dengan orientasi kerja yang lebih fokus pada output teknis individu. Hal ini berpengaruh pada jumlah dan kecepatan penyelesaian produk kerja yang awalnya mengalami keterlambatan.

Distribusi beban kerja yang tidak merata antar unit juga menjadi salah satu faktor penyebab ketidakseimbangan dalam kuantitas kerja. Beberapa unit hanya memiliki satu atau dua pejabat fungsional, namun harus menangani tugas yang kompleks dan padat, sementara unit lain memiliki beban kerja yang lebih proporsional. Kondisi ini mengakibatkan tekanan kerja yang tidak seimbang dan berdampak pada produktivitas. Faktor lain yang memengaruhi adalah minimnya program pengembangan kapasitas secara sistematis dan berkelanjutan. Ketiadaan pelatihan, workshop, dan program pengembangan profesional menyebabkan stagnasi dalam peningkatan kemampuan dan efisiensi kerja. Hal ini menjadi hambatan jangka panjang terhadap produktivitas kerja. Meskipun demikian, produktivitas menunjukkan tren positif seiring dengan waktu adaptasi dan meningkatnya pemahaman terhadap tugas baru. Sistem pelaporan internal menunjukkan bahwa sebagian besar pejabat telah memenuhi target minimum, walaupun dengan variasi dalam kualitas dan efektivitas output. Untuk meningkatkan kuantitas kerja secara konsisten, diperlukan intervensi berupa redistribusi beban kerja, penyediaan pelatihan teknis, serta peningkatan kapasitas individual melalui pengembangan profesional.

### **3.3. Efektivitas Penempatan Pejabat Fungsional Berdasarkan Ketepatan Waktu**

Persentase tugas yang diselesaikan tepat waktu merupakan indikator utama dalam menilai efektivitas penempatan pejabat fungsional di DPMPTSP Kota Sungai Penuh. Data menunjukkan capaian yang positif, terutama pada unit kerja dengan sistem yang terstruktur dan didukung oleh digitalisasi. Pejabat fungsional mampu menyelesaikan tugas rutin seperti pemrosesan dokumen perizinan dan penyusunan laporan secara konsisten sesuai jadwal. Hal ini menandakan adanya adaptasi yang baik terhadap ritme kerja serta komitmen tinggi dalam menjalankan tanggung jawab.

Berdasarkan laporan realisasi anggaran tahun 2023 dari LKPJ DPMPTSP, penyerapan anggaran mencapai 89,8% dari total pagu Rp2,415 miliar, yang menunjukkan efisiensi pengelolaan keuangan. Program kerja seperti pelatihan tenaga kerja, penempatan tenaga kerja, dan pelayanan perizinan terpadu berhasil mencapai realisasi di atas 97%, dengan sebagian besar tugas diselesaikan tepat waktu sesuai target. Penyusunan dokumen perencanaan dan pelaporan SKPD pun dilaksanakan secara tepat waktu dan akurat. Namun, ada satu catatan penting pada program pengendalian pelaksanaan penanaman modal yang hanya terealisasi sebesar 42,72%, mengindikasikan hambatan dalam pelaksanaan tugas pengawasan. Faktor rendahnya pelaporan LKPM dari pelaku usaha menjadi salah satu penyebab utama. Secara umum, kinerja DPMPTSP Kota Sungai Penuh selama 2023 berjalan efektif dan tepat waktu dengan sedikit perbaikan yang perlu difokuskan pada pengawasan investasi. Keselarasan antara realisasi anggaran dan ketepatan waktu pelaksanaan tugas menunjukkan bahwa sistem kerja telah berjalan optimal dan profesional. Namun frekuensi keterlambatan dalam penyelesaian tugas masih ditemukan, tetapi menunjukkan tren penurunan dari waktu ke waktu. Pada tahap awal penempatan, pejabat fungsional menghadapi tantangan dalam adaptasi terhadap sistem kerja dan tanggung jawab baru. Namun, proses pembelajaran dan bimbingan dari atasan berhasil meningkatkan disiplin dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Bahkan terdapat inisiatif dari beberapa pejabat untuk mempercepat penyelesaian dokumen penting yang bersifat mendesak.

Data kehadiran bulan November dan Desember 2024 menunjukkan rata-rata pejabat fungsional memenuhi kewajiban kehadiran dengan ketidakhadiran, keterlambatan, dan pulang cepat yang relatif rendah, rata-rata sekitar 22 kali. Satu pejabat mengalami ketidakhadiran karena tugas tambahan, sehingga ada dampak pada optimalitas tugas pokoknya. Pada bulan Desember 2024, seluruh pejabat fungsional dilaporkan bekerja secara optimal dan menyelesaikan tugas sesuai target akhir tahun. Peningkatan disiplin ini berdampak positif terhadap efektivitas kerja dan kualitas pelayanan. Meski ada beberapa keterlambatan, komitmen pejabat fungsional untuk beradaptasi dan bekerja sesuai target menjadi bukti keberhasilan program penempatan. Rekomendasi selanjutnya adalah terus memperkuat pembinaan disiplin dan pengawasan kehadiran guna meminimalisasi keterlambatan dan menjaga kinerja optimal

Kepuasan kerja menjadi indikator krusial dalam mengukur efektivitas penempatan pejabat fungsional di DPMPTSP Kota Sungai Penuh. Survei kepuasan masyarakat terhadap pelayanan perizinan menghasilkan indeks kepuasan masyarakat (Customer Satisfaction Index/CSI) yang tinggi, dengan rata-rata nilai 95,36 atau kategori sangat baik. Beberapa unsur pelayanan dengan skor tertinggi adalah biaya pelayanan (98,03), penanganan pengaduan (99,20), dan maklumat pelayanan (94,53). Tingkat kepuasan ini mencerminkan kualitas kompetensi dan perilaku petugas yang profesional serta prosedur pelayanan yang jelas dan transparan. Masyarakat merasa bahwa pelayanan yang diberikan sudah sesuai dengan harapan, khususnya dalam aspek ketepatan waktu dan kualitas interaksi petugas. Meski ada beberapa aspek yang mendapat penilaian “baik” dan bukan “sangat baik” seperti kompetensi petugas dan produk spesifikasi jenis pelayanan, hal ini menjadi bahan evaluasi bagi DPMPTSP untuk terus meningkatkan kualitas layanan.

Secara keseluruhan, hasil survei menunjukkan pejabat fungsional telah melaksanakan tugasnya dengan baik dan memberikan pelayanan yang memuaskan masyarakat. Kepuasan kerja yang tinggi ini turut menjadi motivasi bagi pejabat untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya, dinas perlu memfokuskan perbaikan pada aspek yang masih mendapat nilai kurang optimal agar kualitas pelayanan semakin baik dan berkelanjutan.

#### **3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas penempatan pejabat fungsional di DPMPTSP Kota Sungai Penuh masih menghadapi berbagai tantangan, terutama pada aspek kesesuaian kompetensi, kualitas kerja, dan kepuasan kerja. Meskipun capaian kuantitatif seperti ketepatan waktu penyelesaian tugas dan serapan anggaran menunjukkan hasil positif, namun secara kualitatif masih terdapat kesenjangan antara output yang dihasilkan dengan standar kinerja organisasi.

Sama halnya dengan temuan Rakhman (2020) yang mengungkapkan bahwa pelaksanaan peralihan dari jabatan struktural ke fungsional belum memberikan dampak signifikan terhadap perkembangan karier ASN di Kementerian PAN-RB, penelitian ini juga menemukan bahwa transformasi struktural yang dilakukan di DPMPTSP belum diiringi dengan strategi pengembangan kompetensi yang memadai. Hal ini terlihat dari pejabat yang mengalami disorientasi peran dan belum memiliki pemahaman menyeluruh terhadap tugas barunya. Berbeda dengan temuan Giri Saptaji (2024) yang menunjukkan bahwa penempatan JFAK di unit non-perumus kebijakan cenderung tidak efektif karena minimnya output yang dihasilkan, penelitian ini menemukan bahwa sebagian besar output pejabat fungsional di DPMPTSP tetap terproduksi, meskipun kualitas dan kesesuaiannya dengan kebutuhan strategis organisasi masih bervariasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak sepenuhnya menolak temuan sebelumnya, tetapi menunjukkan bahwa peran sistem pendukung organisasi seperti mekanisme kompensasi dan kolaborasi tim menjadi faktor

penyelamat efektivitas kerja. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Rikki Pati Hutasoit et al. (2024) yang menyatakan bahwa efektivitas masih menjadi dimensi yang perlu ditingkatkan dalam implementasi penyetaraan jabatan. Penelitian ini menegaskan bahwa ketidaksesuaian antara kompetensi dan jabatan, serta minimnya pelatihan teknis, merupakan masalah universal dalam kebijakan penyetaraan jabatan fungsional di banyak instansi, termasuk DPMPTSP Kota Sungai Penuh. Sejalan dengan temuan Gusti (2020) penelitian ini juga menyoroti pentingnya analisis beban kerja dan pengembangan kapasitas pegawai sebagai prasyarat penting untuk efektivitas organisasi. Ketimpangan distribusi beban kerja antar unit kerja di DPMPTSP menyebabkan tidak meratanya produktivitas, sehingga memperkuat urgensi evaluasi sistem pembagian tugas dan penempatan pegawai secara berkala. Berbeda dengan Effendi (2022) yang menyimpulkan bahwa perampingan struktur organisasi di Kabupaten Bandung berdampak positif pada efisiensi tugas dan fungsi, penelitian ini justru menemukan bahwa restrukturisasi belum sepenuhnya efektif tanpa diikuti supervisi yang kuat dan pelatihan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini menolak sebagian temuan Effendi karena perbedaan konteks geografis, kapasitas SDM, dan karakteristik tata kelola lokal di Kota Sungai Penuh sebagai daerah perbatasan.

Secara keseluruhan, diskusi ini memperlihatkan bahwa meskipun kebijakan penyetaraan jabatan merupakan langkah strategis dalam reformasi birokrasi, keberhasilannya sangat bergantung pada kesiapan sistem organisasi dalam melakukan pemetaan kompetensi, menyediakan pelatihan berkelanjutan, dan membangun mekanisme supervisi yang efektif. Temuan ini memperkaya literatur dengan memberikan perspektif lokal yang selama ini belum banyak dikaji, terutama di wilayah dengan kompleksitas geografis dan administratif seperti Kota Sungai Penuh.

#### **IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penempatan pejabat fungsional di DPMPTSP Kota Sungai Penuh belum sepenuhnya efektif. Meskipun pencapaian target program relatif tinggi dan ketepatan waktu dapat dipertahankan, masih terdapat kendala dalam aspek kualitas kerja dan kepuasan kerja aparatur. Faktor utama yang menghambat efektivitas adalah ketidaksesuaian kompetensi teknis, minimnya pelatihan pasca penyetaraan, dan lemahnya sistem supervisi. Untuk meningkatkan efektivitas, diperlukan strategi penempatan yang lebih terstruktur dengan mempertimbangkan pemetaan kompetensi, penyelenggaraan diklat teknis berkelanjutan, penguatan sistem supervisi dan evaluasi, serta pengembangan program motivasi dan pembinaan karier yang jelas bagi pejabat fungsional.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal cakupan waktu pengamatan yang relatif singkat dan fokus pada satu instansi saja. Selain itu, pengukuran efektivitas hanya berdasarkan persepsi informan dan data sekunder organisasi, belum melibatkan penilaian eksternal yang lebih komprehensif.

**Arah Masa Depan Penelitian (future work).** Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model kuantitatif dalam mengukur efektivitas penempatan pejabat fungsional dengan sampel yang lebih luas. Penelitian longitudinal juga diperlukan untuk melihat dampak jangka panjang dari kebijakan penyetaraan jabatan terhadap kinerja organisasi dan kepuasan masyarakat.

#### **V. Ucapan Terimakasih**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan

Terpadu Satu Pintu Kota Sungai Penuh yang telah memberikan izin dan dukungan dalam pelaksanaan penelitian ini. Terima kasih juga disampaikan kepada seluruh informan yang telah bersedia berbagi informasi dan pengalaman untuk mendukung penyelesaian penelitian ini.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Arnetti, S., & Hasan, F. (2023). The Implementation of Competency Development of State Civil Apparatus in The Framework of Fulfilling The Rights of Civil Servants In West Sumatra Province. *Jurnal IUS Kajian Hukum Dan Keadilan*, 11(1), 176–195.
- Beatrix, G., Apriyansyah, H., & Syarief, F. (2022). Career Development of Functional Positions, Simplification of Organizational Structure, And Equality of Administrative Positions Into Functional Positions: A Literature Review. *Journal of Sustainable Community Development (JSCD)*, 4, 129–140. <https://doi.org/10.32924/jscd.v4i2.80>
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design : Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran* ((Edisi Keempat)). Pustaka Belajar.
- Effendi, L. M. (2022). Upaya perubahan struktur organisasi pemerintah daerah Kabupaten Bandung dalam menciptakan kualitas pelayanan publik. *Jurnal Media Birokrasi*, 51–66. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JMB/article/download/2745/1357>
- Gusti, A. (2020). Analisis beban kerja dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu Kabupaten Sumedang. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP Dan KP)*, 106–125. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JPKP/article/download/952/696>
- Handayani, N. A. S. (2020). *Efektivitas pelayanan pemberian izin mendirikan bangunan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Cianjur*. UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Hanjani, A., & Muslim, M. A. (2024). Implementasi Reformasi Birokrasi Melalui Penyetaraan Jabatan Fungsional di Kementerian Pertanian Republik Indonesia. *JlAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 12(1), 1–11.
- Lee, D., Lee, J.-Y., & Josephson, B. W. (2024). Effects of bid protests against government agencies on firm performance: Role of interorganisational relationship. *Economic Analysis and Policy*, 81, 520–540. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.eap.2023.11.031>
- Marthalina, M. (2021). Analisis Dampak Pengembangan Karir PNS Pasca Pelaksanaan Alih Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(1), 42–55. <http://ejournal.ipdn.ac.id/JMSDA/article/download/1716/920>
- Pratiwi, R., Nurasa, H., & Anggraini, W. (2020). KINERJA PELAYANAN TERPADU SATU PINTU DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU (DPMPTSP) KOTA PALEMBANG. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 10(2), 367–382. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JIWPB/article/download/1371/840>
- Rakhman, F. A. (2020). Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional: Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan Eselon III Dan IV Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur. *Jurnal Aparatur*, 4(2), 53–66.
- Rikki Pati Hutasoit, R., Amalia, R., & AP, M. (2024). *EVALUASI KEBIJAKAN PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN FUNGSIONAL DI*

*BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN KAMPAR PROVINSI RIAU*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.

Risnawan, W. (2017). Fungsi Birokrasi dalam Efektivitas Pelayanan Publik. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 4(1), 511–518.

Sekarini, N. A., Retnoningsih, D., & Charolina, A. (2024). *Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Pegawai DPMPTSP Kota Salatiga Menggunakan MOORA (Multi-Objective Optimization By Ratio Analysis)*. Universitas Sahid Surakarta.

Zheng, F., Bai, Y., Hu, M., & Liou, J. (2025). Fiscal Decentralization and Rural Public Services - A New Structural Economics Perspective. *Finance Research Letters*, 107614. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107614>

Zhu, B., Zhong, R., & Wei, C. (2024). Measuring digital government service performance: Evidence from China. *China Economic Review*, 83, 102105. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chieco.2023.102105>

