

**TESIS**

**EFEKTIVITAS KEBIJAKAN TRANSFORMASI JABATAN  
STRUKTURAL KE FUNGSIONAL PEGAWAI DI  
LINGKUNGAN KWBC SUMBAGTIM DALAM KAITAN  
PELAYANAN DI BIDANG KEPABEANAN DAN CUKAI**

Diajukan Untuk Memenuhi Syarat  
Dalam Memperoleh Magister Manajemen



Oleh

Faras Tampani

NPM : 2021501035

**UNIVERSITAS INDO GLOBAL MANDIRI**

**FAKULTAS EKONOMI**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**PROGRAM MAGISTER**

**2023**



FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM MAGISTER

**PENGESAHAN TESIS**

**JUDUL TESIS**

**Efektivitas Kebijakan Transformasi Jabatan Struktural Ke Fungsional Pegawai Di Lingkungan KWBC Sumbagtim Dalam Kaitan Pelayanan Di Bidang Kepabeanaan Dan Cukai**

Nama Mahasiswa : Faras Tampani  
NPM : 2021501035  
Program Studi : Manajemen Program Magister  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**Telah Diuji Dalam Sidang Tesis  
Pada Tanggal 23 Juli 2023**

No	Komisi Penguji Sidang Tesis,	Tanda Tangan
01	Dr. Tien Yustini, M. Si., CIRR., CLMA NIDN. 0228047001 Ketua Komisi Penguji / Pembimbing Utama	
02	Dr. Hj. Luis Marnisah, MM., CLMA., CIQnR NIDN. 0005096301 Anggota Komisi Penguji I	
03	Dr. Muhammad Wadud, S.E., M.Si., CF., CDM., CMarcom NIDN. 0007077501 Anggota Komisi Penguji II	
Disetujui oleh; Dekan Fakultas Ekonomi,  Endah Dewi Purnamasari, SE., MM.,CFP NIDN. 0204128602		Diketahui oleh; Ketua Program Studi Manajemen Program Magister,  Dr. Muhammad Wadud, S.E., M.Si., CF., CDM., CMarcom. NIDN. 0007077501



FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM MAGISTER

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

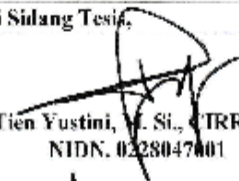
Tesis ini diajukan oleh,

Judul : Efektivitas Kebijakan Transformasi Jabatan Struktural Ke Fungsional Pegawai Di Lingkungan KWDC Sumbagtim Dalam Kaitan Pelayanan Di Bidang Kepabeanan Dan Cukai  
Nama Mahasiswa : Faras Tampani  
NPM : 2021501035  
Program Studi : Manajemen Program Magister


Telah dipertahankan di hadapan Komisi Penguji Sidang Tesis, dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Program Magister Fakultas Ekonomi Universitas Indo Global Mandiri.

Komisi Penguji Sidang Tesis,

Ketua Komisi Penguji /  
Pembimbing Utama,

  
Dr. Tien Yustini, S. Si., CHRR., CLMA  
NIDN. 0328047001

Anggota Komisi Penguji I

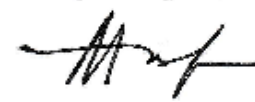
  
Dr. Hj. Luis Maruisah, MM., CLMA., CIQnR  
NIDN. 0005096301

Anggota Komisi Penguji II

  
Dr. Muhammad Wadud, SE., M. Si., CF., CDM.,  
CMarcom  
NIDN. 0007077501

Disahkan oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Program Magister,

  
Dr. Muhammad Wadud, S.E., M.Si., CF.,  
CDM., CMarcom.  
NIDN. 0007077501

Dekan Fakultas Ekonomi,

  
Endah Dewi Purnamasari, SE., MM., CFP  
NIDN 0204128602



FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM MAGISTER

**PERSETUJUAN PERBAIKAN TESIS**

**JUDUL TESIS**

**Efektivitas Kebijakan Transformasi Jabatan Struktural Ke Fungsional Pegawai Di Lingkungan KWBC Sumbagtim Dalam Kaitan Pelayanan Di Bidang Kepabeanan Dan Cukai**

Nama Mahasiswa : Faras Tampami  
NPM : 2021501035  
Program Studi : Manajemen Program Magister  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**Telah Memenuhi Kriteria Dan Disetujui Perbaikan Tesis**

Palembang, Juli 2023  
**Ketua Komisi Penguji/  
Pembimbing Utama,**

**Dr. Tien Yustini, M. Si., CRR., CLMA  
NIDN. 0228047001**

**Anggota Komisi Penguji I,**

**Dr. Hj. Luis Marnisah, MM., CLMA.,  
CIQR  
NIDN. 0005096301**

**Anggota Komisi Penguji II,**

**Dr. Muhammad Wadud, SE., M. Si., CF.,  
CDM., CMarcom  
NIDN. 0007077501**

Palembang, / / 2023  
**Dekan Fakultas Ekonomi,**

FAKULTAS EKONOMI

**Endah Dewi Purnamasari, SE., MM., CFP  
NIDN 0204128602**

Palembang, / / 2023  
**Ketua Program Studi Manajemen Program  
Magister,**

**Dr. Muhammad Wadud, S.E., M.Si., CF.,  
CDM., CMarcom.  
NIDN. 0007077501**

**PERNYATAAN NON PLAGIARISME**

SAYA YANG BERTANDA TANGAN DI BAWAH INI:

**NAMA LENGKAP : FARAS TAMPANI**  
**NPM : 2021501035**

DENGAN INI MENYATAKAN BAHWA TESIS SAYA YANG BERJUDUL:

**EFEKTIVITAS KEBIJAKAN TRANSFORMASI JABATAN STRUKTURAL KE FUNSIONAL PEGAWAI DI LINGKUNGAN KWBC SUMBAGTIM DALAM KAITAN PELAYANAN DI BIDANG KEPABEANAN DAN CUKAI**

TIDAK PERNAH DIAJUKAN UNTUK MEMPEROLEH GELAR KESARJANAAN DI SUATU PERGURUAN TINGGI LAIN DAN BENAR BENAR HASIL PENELITIAN SAYA, SESUAI KODE ETIK AKADEMIK PENULISAN ILMIAH. PENGUTIPAN HASIL PENELITIAN ORANG LAIN ATAU PENGGUNAAN TEORI PENELITIAN, SAYA SELALU MENYEBUTKAN SUMBER KUTIPAN YANG BERSANGKUTAN.

JIKA SAYA MELAKUKAN PLAGIARISME DAN MELANGGAR PERNYATAAN TERSEBUT, MAKA SAYA BERSEDIA DIKENAKAN SANKSI AKADEMIK YANG BERLAKU DI UNIVERSITAS INDO GLOBAL MANDIRI PALEMBANG.

DEMIKIANLAH PERNYATAAN INI SAYA BUAT DAN SAYA TANDATANGANI SECARA SADAR DAN SEBENARNYA, UNTUK DAPAT DIGUNAKAN SEBAGAIMANA MESTINYA.

PALEMBANG, 29 JULI 2023

Yang Membuat Pernyataan



**FARAS TAMPANI**

**NPM. 2021501035**

**DEKLARASI HAK CIPTA  
DAN PERSEMBAHAN LISENSI TERBATAS  
KEPADA PROGRAM MAGISTER EKONOMI MANAJEMEN  
UNIVERSITAS INDO GLOBAL MANDIRI PALEMBANG**

DENGAN INI SAYA SELAKU PENULIS DAN PEMILIK HAK CIPTA  
KEKAYAAN INTELEKTUAL BERUPA TESIS YANG BERJUDUL:

**EFEKTIVITAS KEBIJAKAN TRANSFORMASI JABATAN  
STRUKTURAL KE FUNGSIONAL PEGAWAI DI LINGKUNGAN  
KWBC SUMBAGTIM DALAM KAITAN PELAYANAN DI BIDANG  
KEPABEANAN DAN CUKAI**

DENGAN SEBENARNYA MEMBERIKAN KEWENANGAN  
TERBATAS KEPADA PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM  
MAGISTER UNIVERSITAS INDO GLOBAL MANDIRI PALEMBANG;  
UNTUK MENYIMPAN PADA PERPUSTAKAAN, MENGGANDAKAN DAN  
MENSITASI UNTUK KEPENTINGAN PENELITIAN ILMIAH.

DEMIKIANLAH DEKLARASI INI DIBUAT DENGAN  
SESUNGGUHNYA UNTUK DIGUNAKAN SEBAGAIMANA MESTINYA.

PALEMBANG, 29 JULI 2023  
YANG MENDEKLARASIKAN



FARAS TAMPANI  
NPM. 2021501035

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji Syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Efektivitas Kebijakan Transformasi Jabatan Struktural ke Fungsional Pegawai Di Lingkungan KWBC SUMBAGTIM dalam Kaitan Pelayanan di Bidang Kepabeanan dan Cukai”. Dalam penyusunan tesis, penulis telah mendapatkan banyak bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Sehingga tesis ini dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Marzuki Alie, SE., MM selaku Rektor Universitas Indo Global Mandiri.
2. Ibu Endah Dewi Purnamasari, SE.,MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
3. Bapak Dr. Muhammad Wadud, SE., M. Si., CF., CDM., CMarcom selaku Ketua Prodi Magister Manajemen.
4. Ibu Dr. Hj. Luis Marnisah., MM., CLMA., CIQnR selaku dosen Pembimbing Akademik.
5. Ibu Dr. Hj. Tien Yustini, SE.,M.Si selaku Pembimbing Utama Tesis, terima kasih atas waktu yang telah diluangkan, perhatian, kesabaran, saran, dan kritik yang membangun selama proses perkuliahan terutama pada saat penyusunan tesis.

6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Indo Global Mandiri Palembang atas segala ilmu dan pengalaman berharga yang telah di berikan selama ini kepada penulis.
7. Seluruh Staf dan tata usaha, staf perpustakaan, staf keamanan Universitas Indo Global Mandiri atas bantuannya selama ini.
8. Teman-teman Manajemen angkatan 2021 atas segala kebersamaan dan dukungan baik moril maupun materil kepada penulis.
9. Segenap Pimpinan Kantor Wilayah Bea dan Cukai Sumatera Bagian Timur.
10. Segenap Pimpinan Kantor Pelayanan dan Pngawasan Bea dan Cukai Palembang beserta senior dan rekan-rekan.
11. Istri, anak-anak dan keluarga besar tercinta, terima kasih atas segala kasih sayang, dukungan, dan doa yang tak terhingga sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan dan meraih cita-cita.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman, oleh karena itu saran dan kritik sangat di harapkan. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi bidang pendidikan dan penerapan di lapangan serta bisa dikembangkan lagi lebih lanjut. Amiin.

Palembang, 20 Juli 2023

Penyusun,

Faras Tampani



Tesis dengan judul: Efektivitas Kebijakan Transformasi Jabatan Struktural Ke Fungsional Pegawai Di Lingkungan KWBC Sumbagtim Dalam Kaitan Pelayanan Kepabeanan dan Cukai; Faras Tampani, NPM. 2021501035, Pembimbing Tesis Dr. Tien Yustini, SE., M. Si, MM 2023.

## **ABSTRAK**

Reformasi birokrasi telah menjadi fokus penting bagi banyak negara dalam menghadapi kompleksitas masalah administrasi publik. Indonesia, sebagai negara dengan birokrasi yang rumit dan berbelit-belit, tidak terkecuali. Dalam Upaya menyederhanakan dan meningkatkan efisiensi birokrasi, pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menerapkan kebijakan transformasi jabatan struktural menjadi jabatan fungsional.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas kebijakan transformasi jabatan struktural ke jabatan fungsional pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Bea dan Cukai (KWBC) Sumbagtim dan dampaknya terhadap peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan.

Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara, observasi dan analisis dokumen. Jenis penelitian kualitatif yang digunakan adalah studi kasus, yaitu strategi penelitian dimana peneliti menyelidiki secara cermat fenomena berupa penerapan program tertentu, adanya peristiwa unik yang terjadi, penerapan aktivitas, atau sebuah proses yang terjadi pada sekelompok individu. Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada hasil wawancara mendalam, observasi, dan analisa dokumen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi jabatan struktural ke fungsional telah memberikan perubahan signifikan dalam kualitas pelayanan KWBC Sumbagtim. Meskipun pada proses nya beberapa pegawai menghadapi kesulitan dalam adaptasi, kebijakan ini memberikan dampak positif terhadap efisiensi, responsivitas, dan akurasi pelayanan.

Kata Kunci ; transformasi jabatan, bea dan cukai

Thesis with the title: Effectiveness of Struktural To Functional Transformation Policy Of Employees In KWBC Sumbagtim In Relation To Customs And Excise Services; Faras Tampani, NPM. 2021501035, Thesis Advisor Dr. Tien Yustini, SE., M. Si, MM 2023.

## **ABSTRACT**

Bureaucratic reform has been an important focus of many countries in facing the complexity of public administration issues. Indonesia as a country with complex and prolix bureaucracy is no exception. In an effort to simplify and improve bureaucratic efficiency, the Indonesian government through the Ministry of State Apparatus Utilization and Bureaucratic Reform implemented a policy of transforming struktural positions into functional positions.

This research aims to analyze the effectiveness of the transformation policy of struktural positions to functional positions of employees within the Customs and Excise Regional Office (KWBC) Sumbagtim and its impact on improving the quality of services provided.

The research method uses a qualitative approach through interviews, observation and document analysis. The type of qualitative research used is a case study, which is a research strategy in which researchers carefully investigate phenomena in the form of implementing certain programs, unique events that occur, implementing activities, or a process that occurs in a group of individuals. The data collection method used in this research refers to the results of in-depth interviews, observation, and document analysis.

The results showed that the transformation of struktural to functional positions has provided significant changes in the quality of KWBC Sumbagtim services. Although in the process some employees faced difficulties in adaptation, this policy had a positive impact on service efficiency, responsiveness, and accuracy.

Keywords ; transformation of positions, customs and excise

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERBAIKAN TESIS.....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN NON PLAGIARISME.....</b>	<b>v</b>
<b>DEKLARASI HAK CIPTA.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	5
1.3 Rumusan Masalah.....	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
1.5.1 Manfaat Teoritis.....	7
1.5.2 Manfaat Praktis.....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Manajemen.....	8
2.1.2 Organisasi.....	10
2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.1.4 Efektivitas.....	19
2.1.5 Kebijakan Publik.....	25
2.1.6 Pelayanan.....	29
2.2 Penelitian Terdahulu.....	39
2.3 Kerangka Berpikir.....	51
2.4 Proposisi.....	52

<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>54</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	54
3.2 Subjek Dan Jenis Penelitian.....	55
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	56
3.4 Alat Bantu Pengumpulan Data.....	57
3.5 Prosedur Penelitian.....	58
3.6 Metode Analisis Data.....	60
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>62</b>
4.1 Gambaran Umum.....	62
4.1.1 Struktur Organisasi.....	63
4.2 Hasil Penelitian.....	66
4.2.1 Karakteristik Responden.....	66
4.2.2 Studi Kasus.....	68
4.3 Analisis Dan Pembahasan.....	72
4.3.1 Analisis Data.....	72
4.3.2 Transformasi Jabatan Struktural Ke Fungsional. ....	98
4.3.3 Efektivitas Transformasi Jabatan.....	101
4.3.4 Pelaksanaan Tugas Pokok Dan Fungsi Jabatan Fungsional.....	103
4.3.5 Indikator Kinerja.. ....	104
4.3.6 Perubahan Pokok Tata Kelola Jabatan Fungsional.....	105
4.3.7 Alur Pelaksanaan Transformasi Dan Peningkatan Kompetensi.....	107
<b>BAB V KESIMPULAN, SARAN DAN IMPLIKASI MANAJERIAL.....</b>	<b>109</b>
5.1 Kesimpulan.....	109
5.2 Saran.....	110
5.3 Implikasi Manajerial.....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>113</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>116</b>

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1 Kerangka Pemikiran.....	52
Gambar 4.1 KPPBC TMP B Palembang .....	64
Gambar 4.2 Struktur Organisasi sebelum tranformasi fungsional.....	65
Gambar 4.3 Struktur Organisasi setelah transformasi fungsional.....	66
Gambar 4.4 Struktur Organisasi sebelum tranformasi fungsional.....	68

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Jenjang Jabatan Pemeriksa Bea dan Cukai .....	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	45
Tabel 4.1 Kelompok Jabatan Fungsional .....	65

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Kartu Bimbingan.....	117
Lampiran 2. Surat Izin Penelitian.....	118
Lampiran 3. Pedoman Wawancara Pejabat Fungsional.....	119
Lampiran 4. Pedoman Wawancara Pengguna Jasa.....	121