



# **ANALISIS BEBAN KERJA**

## **ORGANISASI PERANGKAT DAERAH**

KERJASAMA  
**PEMERINTAH KABUPATEN MUSI RAWAS**  
DENGAN

**PKP2A I LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**  
**2008**

# **ANALISIS BEBAN KERJA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH**

## **TIM PENULIS**

**Tim Ika & Fauzan N.P**

**Tim Ayu Nurul Al. Hal**

**Tim Dini Zaki**

## **TIM KAJIAN**

**Tim Ika & Fauzan N.P**

**Tim Ayu Nurul Al. Hal**

**Tim Dini Zaki**

**Tim Ika & Fauzan N.P**

**Tim Ayu Nurul Al. Hal**

**Tim Dini Zaki**

**KERJASAMA  
PEMERINTAH KABUPATEN MUSI RAWAS  
DENGAN  
PKP2A I LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
2008**

# TIM PENYUSUN

## TIM PENULIS

Drs. Haris Faozan, M.Si

Drs. Ayat Suryatna, M.Si

Zulpikar S.Sos

## TIM KAJIAN

Drs. Joni Dawud, DEA

Agus Wahyuadianto S.Psi., SE.

Rr. Harida Indraswari S.Sos

Susy Ella S.Si

Wuri Indri Pramesti S.Sos

Herdy Erawan



# KATA PENGANTAR

Puji syukur mari kita panjatkan kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya Laporan Analisis Beban Kerja Organisasi Perangkat Daerah bisa diselesaikan. Analisis ini merupakan hasil kerja sama antara Pemerintah Kabupaten Musi Rawas (Pemkab Musi Rawas ) dengan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara (PKP2A I LAN).

PKP2A I LAN telah lama menjalin kerja sama dengan Pemkab Musi Rawas sebagai wujud pembinaan terhadap pemerintah daerah untuk mewujudkan praktek *Good Governance*. Sebagai timbal baliknya, Pemkab Musi Rawas telah menunjukkan perbaikan yang sangat menggembirakan dalam pengelolaan kebijakan publiknya.

Sebagai aplikasi dari Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, maka analisis Beban Kerja untuk Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Musi Rawas ini juga merupakan awal yang baik dalam penataan kelembagaan, termasuk Sumber Daya Aparatur yang bekerja di dalamnya, sehingga tugas pemerintah daerah untuk memberikan pelayanan publik yang prima bisa diwujudkan. Kami berharap daerah-daerah yang lain pun segera mengikuti jejak Kabupaten Musi Rawas untuk melakukan Analisis Beban Kerja di tubuh lembaganya.

Sekian dari kami. Semoga hasil analisis ini bisa digunakan semaksimal mungkin untuk kebaikan bersama. Kami sangat terbuka terhadap segala bentuk masukan, terutama yang berkaitan dengan hasil kerja sama ini. Terima kasih.

Hormat kami,

Tim Penyusun



# DAFTAR ISI

Tim Penyusun	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
Daftar Gambar	v
Daftar Tabel	vi
Daftar Grafik	viii
<b>Bab I      Pendahuluan</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan	8
D. Ruang lingkup Lokus Kajian	8
E. Kerangka Pemikiran	8
<b>BAB II      Tinjauan Kepustakaan</b>	<b>10</b>
A. Konsepsi Analisis Beban Kerja	10
B. Konsep Analisis Uraian Tugas	13
C. Konsep Analisis Penetapan Norma Waktu	21
D. Konsep Analisis Tingkat Efisiensi dan Efektivitas	22
E. Konsep Standar Beban Kerja Pejabat/Unit Kerja	23
<b>BAB III      Metodologi</b>	<b>30</b>
A. Terminologi	30
B. Pengumpulan Data	32
C. Pengolahan Data	36
D. Penelaahan Hasil Olahan Data	40
<b>BAB IV      Temuan dan Pembahasan</b>	<b>42</b>
<b>A. Asisten Pemerintah Sekretariat Daerah</b>	<b>42</b>
1. Uraian Tugas Jabatan Unit Kerja di Lingkungan Asisten Pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas	42
2. Beban Kerja Jabatan dan Unit Kerja di Lingkungan Asisten Pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas	45
3. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja di Lingkungan Asisten Pemerintah Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas	53
4. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ), Efisiensi Unit (EU) dan Prestasi Kerja Unit (PU) di Lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas	56
<b>B. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil</b>	<b>60</b>
1. Uraian Tugas Jabatan Unit Kerja di Lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas	60
2. Beban Kerja Jabatan dan Unit Kerja di Lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten	63

Musi Rawas	
3. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja di Lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas	69
4. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ), Efisien Unit (EU), dan Prestasi Kerja Unit (PU) di Lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas	72
<b>C. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah</b>	76
1. Uraian Tugas Jabatan Unit Kerja di Lingkungan Bappeda Kabupaten Musi Rawas	76
2. Beban Kerja Jabatan dan Unit Kerja di Lingkungan Bappeda Kabupaten Musi Rawas	79
3. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja di Lingkungan Bappeda Kabupaten Musi Rawas	82
4. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ), Efisiensi Unit (EU), dan Prestasi Kerja Unit (PU) di lingkungan Bappeda Kabupaten Musi Rawas	85
<b>D. Kecamatan di Kabupaten Musi Rawas</b>	88
1. Uraian Tugas Jabatan Unit Kerja di Kecamatan Kabupaten Musi Rawas	88
2. Beban Kerja Jabatan dan Unit Kerja di Kecamatan	91
3. Analisis Beban Kerja Jabatan	95
4. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja Kecamatan	102
5. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ), Efisiensi Unit (EU), dan Prestasi Kerja Unit (PU) pada Unit Organisasi Kecamatan	105
6. Rekapitulasi Temuan Beban Kerja Unit Organisasi Kecamatan	106
<b>BAB V Penutup</b>	109
<b>A. Kesimpulan</b>	109
1. Asisten Pemerintahan Sekretaris Daerah Kabupaten Musi Rawas	109
2. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas	114
3. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Musi Rawas	119
4. SKPD Kecamatan Kabupaten Musi Rawas	123
<b>B. Rekomendasi</b>	126
1. Asisten Pemerintahan Sekretaris Daerah	127
2. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas	128
3. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Musi Rawas	130
4. Satuan Kerja Perangkat Daerah Kecamatan di Kabupaten Musi Rawas	131
Lampiran : Rekomendasi Uraian Tugas Jabatan Eselon IV	133
DAFTAR PUSTAKA	152

# DAFTAR GAMBAR

Gambar	1.1	Kerangka Kajian Analisis Beban Kerja Pemerintahan Kabupaten Musi Rawas.....	9
Gambar	3.1	Proses Instrumentasi Penelitian.....	32
Gambar	4.17	Tiga Faktor Pengaruh Angka Jumlah Jam Kerja.....	98
Gambar	4.18	Penentuan Standar Norma Waktu.....	100



# DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Tahap-Tahap Perumusan Uraian Tugas.....	15
Tabel 2.2	Akumulasi Pentahapan Perumusan Uraian Tugas Kasus Perumusan Uraian Tugas Camat (Eselon III).....	19
Tabel 3.1	From : A Pengumpulan Data Beban Kerja	34
Tabel 3.2	From : B Inventarisasi Jumlah Pemangku Jabatan.....	35
Tabel 3.3	From : C Rekapitulasi Jumlah Beban Kerja Jabatan.....	36
Tabel 3.4	Nilai Efisiensi Jabatan/Unit.....	38
Tabel 3.5	From : D Perhitungan Kebutuhan Pejabat/Pegawai, Tingkat Efisiensi Jabatan (EJ) dan Prestasi Kerja Jabatan.....	38
Tabel 3.6	From : E Rekapitulasi Kebutuhan Pejabat/Pegawai Tingkat Efisiensi Unit (EU) dan Prestasi Kerja Unit (PU).....	40
Tabel 4.1	Kriteria Prestasi Kerja Jabatan (PJ) Dan Prestasi Kerja Unit (PU).....	57
Tabel 4.2	Beban Kerja Di Lingkungan Asisten Pemerintahan Kabupaten Musi Rawas.....	57
Tabel 4.3	Kriteria Prestasi Kerja Jabatan (PJ) dan Prestasi Kerja Unit (PU).....	72
Tabel 4.4	Beban Kerja Unit Kerja Di Lingkungan Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kab. Musi Rawas.....	73
Tabel 4.5	Jumlah Beban Kerja Kebutuhan Pegawai Efisiensi Jabatan/Unit Dan Prestasi Kerja Jabatan/Unit Di Lingkungan Badan Perencanaan Daerah.....	86
Tabel 4.6	Beban Kerja Unit Kerja di Kecamatan Rawas Ulu Kabupaten Musi Rawas.....	92
Tabel 4.7	Beban Kerja Unit Kerja Organisasi Kecamatan Tugu Mulyo Kabupaten Musi Rawas.....	93
Tabel 4.8	Beban Kerja Unit Kerja Organisasi Kecamatan Ulu Rawas Kabupaten Musi Rawas.....	94
Tabel 4.9	Beban Kerja Unit Kerja Organisasi Kecamatan BTS Ulu Kabupaten Musi Rawas.....	95
Tabel 4.10	Perbandingan Beban Kerja pada Unit Kerja di Kecamatan Kabupaten Musi Rawas.....	97
Tabel 4.11	Beban Kerja Normal untuk Unit Organisasi Kecamatan di Kabupaten Musi Rawas.....	99
Tabel 4.12	Perbandingan Beban Kerja Kecamatan Kabupaten Musi Rawas.....	103

Tabel 4.13	Perbandingan Beban Kerja Kecamatan Kabupaten Musi Rawas.....	104
Tabel 4.14	Tingkat Efisiensi Jabatan/Unit dan Prestasi Kerja Jabatan/Unit Organisasi Kecamatan.....	106
Tabel 5.1	Jumlah Beban Kerja Asisten Pemerintahan Sekertariat Daerah.....	110
Tabel 5.2	Kebutuhan Jumlah Pegawai Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah.....	112
Tabel 5.3	Efisiensi Dalam Penyelesaian Tugas Dan Prestasi Jabatan Dan Unit Di Lingkungan Asisten Pemerintahan Sekertariat Daerah.....	113
Tabel 5.4	Jumlah Beban Kerja Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil.....	115
Tabel 5.5	Kebutuhan Jumlah Pegawai Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil.....	116
Tabel 5.6	Efisiensi dalam Penyelesaian Tugas dan Prestasi Jabatan dan Unit di Lingkungan Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil.....	118
Tabel 5.7	Jumlah Beban Kerja Badan Perencanaan Daerah.....	120
Tabel 5.8	Kebutuhan Jumlah Pegawai Badan Perencanaan Daerah.....	121
Tabel 5.9	Efisiensi Jumlah Pegawai Dilingkungan Badan Perencanaan Daerah.....	122
Tabel 5.10	Jumlah Beban Kerja SKPD Kecamatan.....	124
Tabel 5.11	Kebutuhan Jumlah Pegawai SKPD Kecamatan.....	125
Tabel 5.12	Rekomendasi Beban Kerja Dan Jumlah Pegawai Yang Di Butuhkan Di Lingkungan Asisten Pemerintah Sekertariat Daerah.....	127
Tabel 5.13	Rekomendasi Beban Kerja Dan Jumlah Pegawai Yang Di Butuhkan Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil.....	128
Tabel 5.14	Rekomendasi Beban Kerja Dan Jumlah Pegawai yang dibutuhkan Badan Perencanaan Daerah.....	130
Tabel 5.15	Rekomendasi Beban Kerja dan Jumlah Pegawai yang Dibutuhkan di Lingkungan Kecamatan.....	131



# Daftar Grafik

Grafik	4.1	Beban Kerja Unit Kerja di Lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah.....	46
Grafik	4.2	Perbandingan Beban Kerja Antar Sub Bagian di Bagian Tata Pemerintahan.....	47
Grafik	4.3	Perbandingan Beban Kerja Antar Sub Bagian di Bagian Hukum.....	48
Grafik	4.4	Perbandingan Beban Kerja Antar Sub Bagian di Bagian Organisasi.....	49
Grafik	4.5	Tingkat Pendidikan Pegawai Unit Kerja di Lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah.....	52
Grafik	4.6	Perbandingan antara Kebutuhan ( <i>needs</i> ) dan Ketersediaan ( <i>existing</i> ) Pegawai di Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah.....	54
Grafik	4.7	Perbandingan Beban Kerja pada Sub Bagian di Sekretariat.....	64
Grafik	4.8	Perbandingan Beban Kerja pada Seksi di Bidang Kependudukan.....	65
Grafik	4.9	Perbandingan Beban Kerja pada Seksi di Bidang Pencatatan Sipil.....	66
Grafik	4.10	Perbandingan Beban Kerja pada Seksi di Bidang Informasi Kependudukan dan Catatan Sipil.....	67
Grafik	4.11	Perbandingan Beban Kerja pada Seksi di Bidang Perencanaan dan Evaluasi.....	68
Grafik	4.12	Perbandingan antara Kebutuhan ( <i>needs</i> ) dan Ketersediaan ( <i>existing</i> ) Pegawai di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil.....	69
Grafik	4.13	Prestasi Kerja Jabatan di Lingkungan Dinas Kependudukan Catatan Sipil.....	74
Grafik	4.14	Prestasi Kerja Unit di Lingkungan Di Dinas Kependudukan & Catatan Sipil.....	74
Grafik	4.15	Beban Kerja Unit Kerja di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.....	80
Grafik	4.16	Kebutuhan Pegawai Unit Kerja di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah.....	83



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Filsuf Yunani Kuno abad ke-5 SM., Heraclitus menyatakan: "tidak ada sesuatu yang abadi kecuali perubahan (*nothing endures but change*)". Perubahan adalah sesuatu yang sudah pasti dan akan mengena pada siapapun atau organisasi manapun. Organisasi sebagai wadah berkumpulnya sekelompok individu akan terkena dampak perubahan yang dirasakan kian cepat. Hanya organisasi yang mampu mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahanlah yang akan mampu eksis sebagaimana yang diharapkan. Organisasi demikian yang diharapkan pemerintah Kabupaten Musi Rawas.

Perubahan yang berlangsung dewasa ini dipandang demikian cepat, baik dalam lingkup Internasional maupun Nasional. Hal ini disebabkan oleh perubahan ekonomi, politik, sosial, dan teknologi yang memunculkan suatu "era persaingan dan peningkatan daya saing". Dalam konteks Internasional, ditandai dengan semakin banyaknya kesepakatan kerjasama bidang ekonomi di antara negara-negara kawasan perdagangan bebas baik bilateral, regional, maupun multilateral, seperti: AFTA (*Asean Free Trade Area*), APEC (*Asia-Pacific Economic Confederation*), WTO (*World Trade Organization*) dan lain-lain. Konsekuensi dari hasil kerjasama regional tersebut telah menuntut adanya keseimbangan dan kesetaraan kemampuan sumberdaya masing-masing negara anggota. Dengan demikian, persaingan antara negara berkembang dengan negara maju sekalipun tak dapat dihindarkan.

Perubahan dalam skala Nasional, dipicu dengan terjadinya krisis ekonomi di Asia pada medio tahun 1997 yang berujung pada perubahan konstelasi politik dan kepemimpinan Nasional pada tahun 1998. Implikasi dari berbagai perubahan yang terjadi dimaksud, memicu percepatan orientasi dalam paradigma penyelenggaraan pemerintahan. Re-orientasi pemerintahan tersebut ditandai dengan terbitnya Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian diganti dengan

Undang-undang No. 32 Tahun 2004. Kebijakan Negara tersebut, kemudian lebih dikenal dengan kebijakan desentralisasi atau otonomi daerah.

Perubahan paradigma penyelenggaraan pemerintahan sejak tahun 1999 melalui UU No. 22 Tahun 1999 adalah dengan pemberian kewenangan yang besar kepada Daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan rumah tangganya. Dalam penjelasan umum UU No. 32 Tahun 2004 disebutkan bahwa pemberian otonomi luas kepada Daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Disamping itu melalui otonomi luas, Daerah diharapkan mampu meningkatkan *daya saing*.

Dari uraian singkat di atas menunjukkan bahwa daya saing menjadi tema sentral saat ini, baik dalam skala global (internasional) maupun lokal (nasional). Perubahan global akan berimplikasi terhadap kondisi lokal. Terkait dengan kebijakan otonomi daerah, maka setiap Daerah otonom (Provinsi, Kabupaten dan Kota) bersaing dalam pencapaian tujuan dan amanat dari perundang-undangan. Kebijakan tersebut, di satu sisi memberikan peluang, namun disisi lain terbentang tantangan yang berat bagi Daerah. Peluang dimaksud adalah melalui otonomi, di mana Daerah dapat lebih kreatif, proaktif, dan inovatif dalam menyelenggarakan pemerintahan. Dalam pada itu, sumberdaya manusia aparatur pemerintahan menjadi tantangan tersendiri yang jika tidak di-*manage* akan menjadi permasalahan yang dapat menjadi bumerang dalam pencapaian tujuan.

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu unsur yang strategis dan berperan amat penting dalam sebuah organisasi, begitupun dalam organisasi birokrasi pemerintahan. Hingga dewasa ini sumberdaya manusia aparatur pemerintahan menjadi aspek yang diindikasikan "bermasalah". Prediksi permasalahan yang dihadapi dalam bidang kepegawaian yang akan timbul sebagai dampak dari otonomi daerah, menurut Prijono Tjiptoherijanto yaitu sebagai berikut (dalam BKN, 2002:18):

1. Dengan adanya desentralisasi kewenangan yang diberikan kepada Daerah, ada kemungkinan jumlah dan struktur PNS di Daerah menjadi tidak terkendali.



2. Kualitas PNS Daerah akan sangat bervariasi antara daerah yang satu dengan daerah lainnya.
3. Dalam waktu lima tahun ke depan, manajemen kepegawaian di daerah masih perlu banyak pembenahan.

Anggapan tersebut mendapat dukungan Suwandi (dalam BKN, 2002:17) yang mengidentifikasi beberapa permasalahan yang terjadi dan dihadapi Pemerintah Daerah di Indonesia berkaitan dengan aspek kepegawaian:

1. Pemerintah Daerah umumnya kekurangan pegawai yang *qualified* yang mampu bekerja secara efektif. Kondisi yang timbul adalah *overstaffed and understaffed management* dalam aspek kepegawaian. Artinya Pemerintah Daerah kekurangan pegawai sesuai dengan tuntutan kemampuan yang dipersyaratkan oleh suatu bidang kerja atau tugas pokok. Namun pada waktu yang bersamaan Pemerintah Daerah kelebihan pegawai dengan kualifikasi yang tidak sesuai dengan pekerjaan yang ada.
2. Adanya keengganan pegawai untuk bekerja di tempat terpencil yang miskin akan fasilitas dibandingkan dengan kota besar dan kantor pusat yang lebih menawarkan karier, *prestige*, dan penghasilan.
3. Adanya kecenderungan penumpukan pegawai di Sekretariat Pemerintah Daerah dibandingkan di dinas-dinas yang seyogyanya merupakan instrumen pelaksanaan otonomi daerah.
4. Adanya kecenderungan diantara pegawai Pemerintah Daerah lebih memburu jabatan struktural dibandingkan jabatan fungsional.
5. Kurangnya gaji menyebabkan kecenderungan pegawai untuk mencari penghasilan tambahan yang sering mengganggu waktu kerjanya.
6. Terjadinya proliferasi kelembagaan telah berdampak pada proliferasi kepegawaian untuk mengisi struktur tambahan yang diciptakan. Akibatnya terjadi efisiensi yang sangat rendah dalam pemanfaatan tenaga kerja.



7. Adanya kerancuan antara jabatan politis (*political appointee*) dan jabatan karier (*career appointee*). Jabatan politis yang seyogyanya bersifat *spoil system* telah menjadi semacam *merit system*.

Moh. Idrus (dalam BKN, 2002) mengamati adanya beberapa kelemahan yang dihadapi selama ini berkenaan dengan pembinaan PNS di daerah, yakni:

1. Karena kuatnya desentralisasi yang hierarkis dan komando pada masa orde baru, maka PNS di daerah menjadi apatis, reaktif, bergantung, tidak percaya diri, akibatnya lambat dewasa dan promosi untuk menduduki jabatan pimpinan umumnya sudah mencapai usia lanjut.
2. Karena kurangnya kesempatan pengembangan diri, maka PNS pada beberapa daerah memiliki kompetensi yang rendah, baik kompetensi pengetahuan dan keterampilan maupun kompetensi sikap dan perilaku.
3. Kurangnya peluang mutasi antar daerah dan antara lembaga menyebabkan rasa kedaerahan dan kelompok kuat. Hal ini tentu bertentangan dengan fungsi PNS sebagai pemersatu bangsa.
4. Jabatan struktural tertinggi yang dapat dipangku oleh PNS di Kabupaten dan Kota adalah Eselon II/a. Tanpa peluang mutasi antara Kabupaten, Kota, dengan Provinsi dan Pusat, kemungkinan promosi selanjutnya akan tertutup.

Permasalahan birokrasi pemerintahan, khususnya bidang kepegawaian Pemerintahan Daerah juga menjadi perhatian *United Nations* (Perserikatan Bangsa-Bangsa/PBB). Melalui studinya menyampaikan rekomendasi sebagai berikut (BKN, 2002:19):

1. Jabatan-jabatan dalam Pemda harus sama menariknya dengan jabatan-jabatan di Pusat maupun swasta, agar orang-orang profesional tertarik bekerja untuk Pemda.

2. Lowongan harus terbuka seluas mungkin bagi semua orang untuk memperoleh calon-calon yang *qualified*.
3. Calon harus diseleksi berdasarkan kemampuan melalui seleksi yang kompetitif dan mempertimbangkan faktor integritas dan perilaku calon.
4. Adanya sistem karir yang memberikan prospek promosi yang didasarkan pertimbangan kemampuan tanpa harus mengabaikan masa kerja atau senioritas.
5. Peraturan disiplin hendaknya ditegakkan secara seragam dan obyektif.
6. Adanya kemungkinan mutasi pegawai dari satu daerah ke daerah lainnya untuk memperluas wawasan dan juga untuk mendesiminasikan pengalaman dan keahlian yang bersangkutan ke daerah lainnya.
7. Pegawai harus diberi kesempatan untuk mengikuti *in service training* untuk meningkatkan kinerjanya dalam pelaksanaan tugas.

Kondisi kepegawaian Daerah merupakan mata rantai dari masih lemahnya sistem administrasi dan kepegawaian di Indonesia. Hal ini sebagaimana temuan dari studi dan pengamatan *Asia Development Bank* (ADB) yang dipublikasikan pada tahun 2004 berjudul *Country Governance Assessment Report, Republik of Indonesia* (PKPPA III LAN, 2007:14), adalah:

- *National system of administration and the civil service system are not conducive to good governance.*
- *At present, operational planning, development planning, and budgeting take place independently of one another.*
- *Central institution emphasize adherence to regulations rather than performance.*
- *The civil service system is a career system not focused on professionalism and performance.*
- *Civil service position are not professionally classified, there are no requirements for position-holders to have skill matching the tasks.*



- *Regions have more autonomy to organize themselves, but they have been provided with a model that is too limited.*
- *There is no mechanism for the transfer of staff to or between regions. Such a mechanism is urgently needed because of the large disparities in staff level between regions, and excessive staffing in regional government offices.*
- *Many irregularities in data were found during the transfer of personnel to the regions.*
- *Indonesia has poor track record in functional training programs supported by funding agencies.*

Berdasarkan uraian di atas, dapatlah dikatakan bahwa permasalahan dalam bidang kepegawaian begitu kompleksnya. Sejalan dengan era otonomi daerah, maka permasalahan kepegawaian dimaksud dapat menjadi hambatan bagi Daerah dalam mengemban amanat Undang-Undang maupun dalam upaya peningkatan daya saing (*competitive advantages*). Kondisi yang demikian menghambat kelancaran penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh karena keterbatasan kualitas sumber daya yang dimiliki dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi perangkat daerah.

Organisasi perangkat daerah yang dibentuk sampai saat ini belum berorientasi pada organisasi yang rasional, efisien dan efektif. Hal ini disebabkan antara lain karena keterbatasan SDM aparatur yang tersedia sehingga pengangkatan dan penempatan pegawai dalam suatu jabatan baru sebatas pertimbangan administratif (syarat kepangkatan dalam jabatan) atau kebijakan politis. Kondisi ini banyak terjadi di berbagai Daerah sejak berlakunya masa otonomi daerah, apalagi dengan bermunculannya daerah-daerah otonom baru (jumlah Kabupaten/Kota pada tahun 1999 sebanyak 292 dan sampai dengan tahun 2007 berjumlah 434, [www.antara.co.id](http://www.antara.co.id)). Namun, hal itupun tidak hanya pada daerah otonom baru tetapi juga terjadi pada daerah otonom yang sudah lama terbentuk.



Penataan organisasi perangkat daerah yang rasional, efisien, efektif dan didukung dengan SDM aparatur yang kompeten dan proporsional sudah menjadi kebijakan dalam pendayagunaan aparatur negara ([www.menpan.go.id](http://www.menpan.go.id)). Salah satu instrumen untuk menyusun kebijakan pendayagunaan aparatur negara adalah dengan melakukan analisis beban kerja (*workload analysis*). Pelaksanaan analisis beban kerja menjadi syarat dalam menata organisasi perangkat daerah sebagaimana tersurat dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 57 Tahun 2007 sebagai penjabaran dari Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007.

Sehubungan dengan hal tersebut, tentunya analisis beban kerja (*workload analysis*) merupakan hal penting untuk dapat digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan level manajemen dalam beragam pengembangan, baik kelembagaan, ketatalaksanaan, maupun sumberdaya manusia aparatur. Hal demikian sangat dipahami oleh Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. Mengingat pentingnya analisis beban kerja dalam pengembangan kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumberdaya manusia aparatur, maka perlu kiranya analisis beban kerja dilakukan di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. Hasil analisis beban kerja diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Pembina/Pejabat Kepegawaian Daerah Kabupaten Musi Rawas dalam penataan organisasi, mutasi, dan promosi pegawai, evaluasi pelaksanaan tugas, penilaian prestasi kerja, dan pelaksanaan pengawasan melekat.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Kajian ini memfokuskan pada analisis beban kerja organisasi perangkat daerah di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. Permasalahan yang akan dijawab melalui kajian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana beban kerja unit kerja di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?
2. Bagaimana tingkat kesesuaian kebutuhan pegawai dalam penyelesaian pekerjaan unit kerja di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?

3. Bagaimana efisiensi penyelesaian tugas dan fungsi unit kerja di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?
4. Bagaimana prestasi kerja unit kerja di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas?

### **C. TUJUAN**

Berdasarkan kepentingan dan rumusan masalah tersebut, maka tujuan pengkajian Analisis Beban Kerja adalah untuk:

1. *Mendeskripsikan implementasi uraian tugas* masing-masing jabatan dalam unit kerja di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas.
2. *Mendeskripsikan implementasi beban kerja* unit kerja di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas.
3. *Mendeskripsikan tingkat kesesuaian kebutuhan pegawai* dalam penyelesaian pekerjaan di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas.
4. *Mendeskripsikan efisiensi* dalam penyelesaian tugas dan fungsi unit kerja di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas.
5. *Mendeskripsikan prestasi kerja* unit kerja di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas.

### **D. RUANG LINGKUP LOKUS KAJIAN**

Ruang Lingkup Lokus Analisis Beban Kerja di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, yaitu:

- Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah,
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah,
- Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, dan
- 4 (empat) Kecamatan.

### **E. KERANGKA PEMIKIRAN**

Analisis beban kerja dari masing-masing unit kerja dimaksudkan untuk mengetahui bahwa setiap pemegang jabatan mempunyai produk kerja. Dengan menggunakan informasi uraian tugas jabatan paling tidak dapat dilakukan perhitungan beban kerja, yaitu dengan cara menentukan



indikator satuan hasil, waktu penyelesaian, standar waktu kerja, jumlah beban kerja, dan pegawai yang dibutuhkan.

Informasi uraian tugas jabatan dituangkan ke dalam bentuk formulir/matriks untuk memudahkan pengumpulan, pengolahan dan perhitungan ratio kekuatan pegawai dengan beban kerja. Dari hasil pengolahan dan perhitungan akan dapat diperoleh juga mengenai tingkat efisiensi dan efektivitas serta prestasi kerja unit.

**Gambar 1.1**

Kerangka Kajian Analisis Beban Kerja Pemerintahan Kabupaten Musi Rawas



Hasil analisis beban kerja selanjutnya dapat digunakan untuk pengembangan kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumberdaya manusia aparatur dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. Dalam pada itu, upaya peningkatan kinerja organisasi tentunya memerlukan strategi yang secara komprehensif dan terpadu agar kinerja yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan.



## BAB II

# TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Pertanyaan yang sering muncul ketika suatu organisasi berusaha memperkuat kemampuan bersaingnya adalah bagaimana cara mengefisienkan organisasi. Apakah jumlah SDM yang ada sekarang ini berlebih, kurang atau sudah optimum dengan kebutuhan organisasi, dan bagaimana cara mengetahui atau mengukur hal-hal tersebut? Meskipun banyak teknik atau metode yang dapat digunakan untuk menjawab serangkaian pertanyaan tersebut, namun metode yang dianggap paling akurat untuk digunakan adalah Analisis Beban Kerja (*Workload Analysis*).

### A. KONSEPSI ANALISIS BEBAN KERJA

Analisis beban kerja merupakan langkah logis berikutnya setelah analisis tugas dan fungsi. Analisis tugas dan fungsi mengumpulkan daftar tugas utama. Sedangkan Analisis beban kerja mengungkit daftar tugas utama untuk menjadikan faktor kemanusiaan kita dan *cognitive psychology experts* untuk memahami:

*Apa yang dikerjakan para pegawai?*

*Kapan mereka melakukan pekerjaan tersebut?*

*Keterampilan apa yang dibutuhkan para pegawai?*

*Hubungan atau interaksi kritis atau penting apa antara pegawai dan system?*

Metode analisis beban kerja menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik penyelidikan waktu (*time study*). Dengan menganalisis waktu yang seharusnya dikonsumsi pemegang jabatan untuk melaksanakan tugas-tugas jabatannya sesuai dengan yang diharapkan dibandingkan dengan waktu efektif yang tersedia maka akan diperoleh nilai beban kerja (dalam prosentase) suatu jabatan/unit/institusi. Berapa kelebihan atau kekurangan jumlah SDM pada suatu jabatan/unit/institusi akan diperoleh dengan

membandingkan kebutuhan jumlah karyawan yang optimum dengan jumlah SDM yang ada saat ini di jabatan/unit/institusi.

Sebuah analisis beban kerja yang detil dapat menghasilkan ukuran tenaga kerja yang seimbang dengan beban kerjanya sehingga tidak melebihi beban kerja yang mereka mampu, mengurangi biaya pegawai, dan mengurangi kesalahan-kesalahan, buang waktu, dan kecelakaan. Implikasi dari hasil analisis beban kerja ini, selain pengurangan/penambahan jumlah SDM juga dapat berupa rekomendasi penyempurnaan *job description*, prosedur kerja (*system operating procedures*), restrukturisasi organisasi, dan pelatihan peningkatan kompetensi SDM.

Untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu Komaruddin (1996) menekankan perlunya usaha menganalisa beban kerja pada proses penetapan jumlah jam kerja orang yang dibutuhkan. Atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas. Kemudian Simamora (1995) menekankan kepentingan analisis beban kerja pada upaya mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berkaitan dengan hal dimaksud, Menpan (1997) memandang bahwa makna beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Untuk itu usaha pengukuran beban kerja adalah teknik untuk mendapatkan sejumlah informasi tentang sejauh mana efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis melalui analisis jabatan, analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya.

Untuk itu pengukuran beban kerja adalah bagian teknik manajemen dalam upaya mendapatkan sejumlah informasi jabatan dengan prosedur penelitian dan pengkajian. Sekumpulan informasi jabatan akan digunakan sebagai alat untuk menyempurnakan aparatur baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumberdaya manusia. Oleh karena itu pada dasarnya



dapat dipahami bahwa Analisis Jabatan adalah proses, metoda dan teknik untuk mendapatkan data jabatan dan mengolahnya menjadi informasi jabatan, dan menyajikannya untuk program-program kelembagaan, kepegawaian, ketetalaksanaan, dan memberikan layanan pemanfaatannya bagi pihak-pihak yang menggunakannya.

Sementara itu, Analisis Beban Kerja adalah suatu proses penentuan jumlah jam kerja orang (*man hours*) yang dipergunakan atau yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu beban kerja tertentu dalam waktu tertentu. Jumlah jam kerja setiap pegawai akan menunjukkan jumlah pegawai yang dibutuhkan. Dengan demikian dalam Analisis Beban Kerja akan menyangkut substansi, formulasi, dan relasi konsep analisis uraian tugas; konsep analisis penetapan norma waktu; konsep analisis tingkat efisiensi dan efektivitas; dan konsep standar beban kerja dan prestasi kerja pejabat/unit kerja yang mengacu pada:

- (a) Hasil analisis jabatan yang berupa informasi jabatan;
- (b) Menetapkan jumlah jam kerja per hari;
- (c) Adanya satuan hasil;
- (d) Waktu penyelesaian dari tugas-tugas/produk;
- (e) Adanya standar waktu kerja;
- (f) Adanya beban kerja yang akan diukur;
- (g) Perhitungan jumlah pegawai yang dibutuhkan;
- (h) Efisiensi dan efektivitas kerja; dan
- (i) Prestasi kerja.

Secara teoritik batasan mengenai analisis pekerjaan dinyatakan oleh Maitland (1993:42) sebagai proses pengumpulan dan analisa berbagai informasi berkenaan dengan keseluruhan aspek dari suatu jabatan. Dengan menganalisa informasi memungkinkan akan dapat diambil suatu keputusan mengenai kepentingan suatu pekerjaan berikut dengan tipe orang yang dapat melakukan pekerjaan. Karena itu dalam upaya menganalisis pekerjaan harus bersifat menyeluruh yang di dalamnya menyertakan hubungan antara tujuan,

posisi, tugas utama, hasil kualitas yang diharapkan, dan dukungan lingkungan kerja.

## B. KONSEP ANALISIS URAIAN TUGAS

Miftah Thoha (1993:64), menyatakan bahwa kelembagaan adalah organisasi yang terdiri dari unit-unit kerja, dimana unit-unit kerja terdiri dari beberapa jabatan. Tentunya berdasarkan jabatan yang ada dalam unit, maka pekerjaan akan dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi dari jabatan tersebut. Dalam kerangka tersebut diperlukan adanya uraian tugas masing-masing jabatan.

Uraian tugas atau *task* menurut Carter McNamara (2000) adalah *"a unit of work, that is, a set of activities needed to produce some result, e.g., vacuuming a carpet, writing a memo, sorting the mail, etc."*. Istilah tugas memang sering digunakan dalam hubungan dengan aktivitas atau tujuan. Akan tetapi hasil analisis tugas biasanya bersifat perwujudan aktivitas yang bersifat hierarkional yang didalamnya ada perbedaan bersifat tinggi rendah dari masing-masing jabatan.

Kepentingan menganalisis uraian tugas dalam kaitan dengan pemerintahan adalah sebagai faktor utama dalam penempatan sumber daya manusia yang mengarah pada sifat profesional. Dalam masa perubahan dan revitalisasi birokrasi di Indonesia, kepentingan uraian tugas dalam penataan kelembagaan pemerintah sebagai sesuatu yang tidak bisa ditawar-tawar lagi, khususnya dalam upaya membentuk pegawai pemerintah yang professional.

Istilah tugas bila disandingkan dengan aktivitas teredakan pada konotasi durasi pada tugas yang lebih panjang. Dengan demikian uraian tugas atau *task analysis* dipandang *"is the analysis of how a task is accomplished, including a detailed description of both manual and mental activities, task and element durations, task frequency, task allocation, task complexity, environmental conditions, necessary clothing and equipment, and any other unique factors involved in or required for one or more people to perform a given task. Task analysis emerged from research in applied behavior*



*analysis and still has considerable research in that area (dalam <http://en.wikipedia.org/wiki/Task>)."*

Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa tugas dan uraian tugas terbedakan menjadi sebagai berikut. Dalam tugas terkandung *are lists of the general tasks, or functions, and responsibilities of a position. Typically, they also include to whom the position reports, specifications such as the qualifications needed by the person in the job, salary range for the position, etc.* Sedangkan usaha menganalisis uraian tugas adalah *" usually developed by conducting a job analysis, which includes examining the tasks and sequences of tasks necessary to perform the job. The analysis looks at the areas of knowledge and skills needed by the job. Note that a role is the set of responsibilities or expected results associated with a job. A job usually includes several roles. (Carter McNamara, 2000 dalam [http://www.managementhelp.org/staffing/specify/job\\_nlyz/job\\_nlyz.htm](http://www.managementhelp.org/staffing/specify/job_nlyz/job_nlyz.htm))."*

Dalam proses penguraian tugas diperlukan pentahapan. Berdasarkan hasil kajian diperoleh 5 (lima) tahap (*steps*), sebagaimana tergambar pada tabel 2.1 berikut:

**Tabel 2.1**  
Tahap-tahap Perumusan Uraian tugas

<b>Tahap ke-1</b>	<b>Mencermati kebijakan mengenai penjabaran tugas dan fungsi Organisasi</b>
<b>Tahap ke-2</b>	Menjabarkan fungsi ke dalam tugas-tugas berdasarkan level jabatan dan/atau menjabarkan lebih lanjut tugas pada level jabatan terendah (What)
<b>Tahap ke-3</b>	Pengecekan kata kunci
<b>Tahap ke-4</b>	Mencatumkan dengan apa (How)
<b>Tahap ke-5</b>	Mencantumkan untuk apa (Why)

**Tahap ke-1**, yakni mencermati Tupoksi mengacu pada Peraturan Bupati Musi Rawas. Ada 4 (empat) Peraturan Bupati berkenaan dengan Penjabaran Tupoksi, yakni:

1. Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 6 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.
2. Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 16 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Musi Rawas.
3. Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 32 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Kecamatan Kabupaten Musi Rawas.
4. Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 43 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas.

**Tahap ke-2**, yakni merinci tugas dan fungsi (*What*) masing-masing SKPD berikut dengan eselon dan jabatannya, yakni: Berkenaan dengan tahap kedua dapat dicontohkan menurunkan fungsi (Eselon III) dan tugas (Eselon IV) mengenai fungsi kecamatan. Pada Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 32 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Kecamatan



Kabupaten Musi Rawas pada pasal 5 bagian b dijelaskan: "Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (3), Camat menyelenggarakan *fungsi* perumusan tujuan dan sasaran penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat". Maka dapat diuraikan menjadi tiga bagian, yakni:

1. perumusan tujuan dan sasaran *penyelenggaraan pemerintahan*, sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat;
2. perumusan tujuan dan sasaran *penyelenggaraan pembangunan*, di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat;
3. perumusan tujuan dan sasaran *penyelenggaraan kemasyarakatan* di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat;

Contoh lain dapat dicermati pada Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 32 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Subbagian Umum dan Kepegawaian Kecamatan (Eselon IV). Dijelaskan salah satu tugas Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Kecamatan adalah: "*melaksanakan urusan surat menyurat, penerimaan dan mencatat surat-surat masuk, pendistribusian dan pengiriman surat*". Maka dapat diuraikan menjadi dua bagian, yakni:

1. melaksanakan *urusan penerimaan dan mencatat surat-surat masuk*.
2. melaksanakan *urusan pendistribusian dan pengiriman surat*.

**Tahap ke-3**, yakni mengecek mengenai kata kerja yang menjadi kata kunci dalam uraian tugas. Dapat dicontoh *pengecekan dan pengubahan subjek* untuk pengubahan kata kerja yang menjadi uraian tugas dari fungsi Camat (Eselon III). Awal kata dari Perumusan (*kata benda*) menjadi Merumuskan (*kata kerja*). Dengan demikian salah satu fungsi yang menjadi uraian tugas camat adalah, sbb:

1. Merumuskan (perumusan) tujuan dan sasaran *penyelenggaraan pemerintahan*, sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat;

2. *Merumuskan* (perumusan) tujuan dan sasaran *penyelenggaraan pembangunan*, di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat;
3. *Merumuskan* (perumusan) tujuan dan sasaran *penyelenggaraan kemasyarakatan* di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat;

Contoh lain dalam *pengecekan dan pengubahan subjek* pada Tugas Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Kecamatan (Eselon IV). Uraian tugasnya adalah:

1. *Melaksanakan tugas* (melaksanakan) urusan penerimaan dan mencatat surat-surat masuk.
2. *Melaksanakan tugas* (melaksanakan) urusan pendistribusian dan pengiriman surat.

**Tahap ke-4**, yakni mencantumkan dengan apa (How) pada ujung fungsi (Eselon III) atau tugas (Eselon IV) menjadi kata kunci dalam uraian tugas. Dapat dicontohkan penambahan dengan apa (*How*) pada uraian tugas camat menjadi sebagai berikut:

1. *Merumuskan* (perumusan) tujuan dan sasaran *penyelenggaraan pemerintahan*, sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat *dengan mengacu pada....* Rencana Kerja Tahunan (RKT).
2. *Merumuskan* (perumusan) tujuan dan sasaran *penyelenggaraan pembangunan*, di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat *dengan mengacu pada....* Rencana Kerja Tahunan (RKT).
3. *Merumuskan* (perumusan) tujuan dan sasaran *penyelenggaraan kemasyarakatan* di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat *dengan mengacu pada....* Rencana Kerja Tahunan (RKT).

Contoh lain *pencantuman dengan apa (How)* pada ujung kalimat pada uraian Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Kecamatan: Eselon IV)

1. *Melaksanakan tugas* (melaksanakan) urusan penerimaan dan mencatat surat-surat masuk *dengan mengacu pada.. pedoman tata naskah.*



2. *Melaksanakan tugas (melaksanakan) urusan pendistribusian dan pengiriman surat dengan mengacu pada... pedoman tata naskah.*

**Tahap ke-5**, yakni mencantumkan untuk apa (Why) pada ujung fungsi (eselon III) atau tugas (eselon IV). Contoh *pencantuman untuk apa (Why)* pada ujung kalimat pada uraian tugas Camat (Eselon III).

1. *Merumuskan (perumusan) tujuan dan sasaran penyelenggaraan pemerintahan, sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat dengan mengacu pada.... Rencana Kerja Tahunan (RKT) untuk menjadi pedoman penyelenggaraan pemerintahan kecamatan selama satu tahun.*
2. *Merumuskan (perumusan) tujuan dan sasaran penyelenggaraan pembangunan, di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat dengan mengacu pada.... Rencana Kerja Tahunan (RKT) untuk menjadi pedoman penyelenggaraan pemerintahan kecamatan selama satu tahun.*
3. *Merumuskan (perumusan) tujuan dan sasaran penyelenggaraan kemasyarakatan di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat dengan mengacu pada.... Rencana Kerja Tahunan (RKT) untuk menjadi pedoman penyelenggaraan pemerintahan kecamatan selama satu tahun.*

Contoh lain *pencantuman untuk apa (Why)* pada ujung kalimat pada uraian Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Kecamatan (Eselon IV) menjadi, sebagai berikut:

1. *Melaksanakan tugas (melaksanakan) urusan penerimaan dan mencatat surat-surat masuk dengan mengacu pada.. pedoman tata naskah untuk menunjang kelancaran tugas di kecamatan.*
2. *Melaksanakan tugas (melaksanakan) urusan pendistribusian dan pengiriman surat dengan mengacu pada... pedoman tata naskah untuk menunjang kelancaran tugas di kecamatan.*

Keseluruhan pentahapan dalam penguraian tugas dapat dicermati pada tabel 2.2 berikut:

**Tabel 2.2**  
Akumulasi Pentahapan Perumusan Uraian Tugas  
Kasus Perumusan Uraian Tugas Camat (Eselon III)

<b>TAHAP-TAHAP PERUMUSAN URAIAN TUGAS</b>		
<b>PENTAHAPAN</b>	<b>YANG DILAKUKAN</b>	<b>CONTOH: FUNGSI CAMAT (ESELON III)</b>
<i>Pertama</i>	<i>Melihat Tupoksi (PERATURAN BUPATI MUSI RAWAS)</i>	<b>FUNGSI :</b> Perumusan tujuan dan sasaran penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat;
<i>Kedua</i>	<i>Merinci Tugas dan fungsi (What)</i>	Dirinci menjadi tiga bagian: 1. Perumusan tujuan dan sasaran penyelenggaraan pemerintahan di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat; 2. Perumusan tujuan dan sasaran penyelenggaraan pembangunan di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat; 3. Perumusan tujuan dan sasaran penyelenggaraan kemasyarakatan di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat;
<i>Ketiga</i>	<i>Pengecekan kata kunci</i>	Perumusan tujuan dan sasaran penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat;  Kata PERUMUSAN diganti menjadi MERUMUSKAN : o Merumuskan tujuan dan sasaran penyelenggaraan pemerintahan di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian



kewenangan Bupati kepada Camat;

- *Merumuskan tujuan dan sasaran penyelenggaraan pembangunan di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat;*
- *Merumuskan tujuan dan sasaran penyelenggaraan kemasyarakatan di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat;*

PENTAHAPAN	YANG DILAKUKAN	CONTOH: FUNGSI CAMAT (ESELON III)
<i>Keempat</i>	<i>Mencatumkan dengan apa (How)</i>	<p>Penambahan dengan kata <i>DENGAN APA (HOW)</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Merumuskan tujuan dan sasaran penyelenggaraan pemerintahan di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat dengan mengacu pada Rencana Kerja Tahunan (RKT)</i></li> <li>○ <i>Merumuskan tujuan dan sasaran penyelenggaraan pembangunan di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat dengan mengacu pada Rencana Kerja Tahunan (RKT)</i></li> <li>○ <i>Merumuskan tujuan dan sasaran penyelenggaraan kemasyarakatan di wilayah Kecamatan sesuai dengan ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat dengan mengacu pada Rencana Kerja Tahunan (RKT)</i></li> </ul>
<i>Kelima</i>	<i>Mencantumkan untuk apa (Why)</i>	<p>Penambahan dengan kata <i>UNTUK APA (WHY)</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Merumuskan tujuan dan sasaran penyelenggaraan pemerintahan di wilayah Kecamatan sesuai ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat dengan mengacu pada Rencana Kerja Tahunan (RKT) untuk menjadi pedoman penyelenggaraan pemerintahan selama</i></li> </ul>

satu tahun.

- Merumuskan tujuan dan sasaran penyelenggaraan pembangunan di wilayah Kecamatan sesuai ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat dengan mengacu pada Rencana Kerja Tahunan (RKT) untuk menjadi pedoman penyelenggaraan pemerintahan selama satu tahun.
- Merumuskan tujuan dan sasaran penyelenggaraan kemasyarakatan di wilayah Kecamatan sesuai ketentuan pelimpahan sebagian kewenangan Bupati kepada Camat dengan mengacu pada Rencana Kerja Tahunan (RKT) untuk menjadi pedoman penyelenggaraan pemerintahan selama satu tahun.

---

### C. KONSEP ANALISIS PENETAPAN NORMA WAKTU

Standar waktu merupakan pembagian pekerjaan manual menjadi elemen dasar kecil yang waktunya telah ditetapkan dan dapat diterima secara luas. Caranya dengan menjumlahkan faktor waktu bagi setiap elemen dasar dari pekerjaan. Metode yang banyak digunakan untuk pengukuran waktu adalah *Methods Time Measurement* (MTM).

Standar waktu yang telah ditetapkan sebagaimana yang dikemukakan Frank Gilbreth, yang mencakup aktivitas seperti memilih, mengambil, mengarahkan, merakit, menjangkau, memegang, beristirahat, meneliti. Dalam menetapkan standar waktu dalam suatu pekerjaan akan memiliki beberapa kelebihan, yaitu:

1. Standar waktu dapat dibuat di laboratorium sehingga prosedur ini tidak mengganggu aktifitas sesungguhnya.
2. Karena standar dapat ditentukan sebelum pekerjaan benar-benar dilakukan maka dapat digunakan untuk membuat rencana.
3. Tidak ada pemeringkatan kinerja yang dibutuhkan.
4. Serikat pekerja cenderung menerima metode ini sebagai cara yang wajar untuk menetapkan standar.



5. Standar waktu yang telah ditentukan biasanya efektif pada perusahaan yang melakukan sejumlah besar penelitian pada tugas yang sama.

Jadwal Kerja Standar (*Standard Work Schedule*) yang banyak digunakan di Indonesia yakni standar kerja selama 8 jam kerja perhari 5 hari kerja perminggu. Akan tetapi dalam pelaksanaannya mempunyai variasi diantaranya: (a) *Flexytime* yaitu sebuah sistem yang membolehkan karyawan dengan batasan tertentu dapat menentukan jadwal mereka masing-masing kapan mulai kapan selesai dan terbukti kepuasan kerja meningkat; (b) *Flexible workweek* yaitu sebuah jadwal kerja yang berbeda dari jadwal normal misalnya 10 jam kerja perhari selama 4 hari kerja perminggu, atau penerapan shift kerja; dan (c) Memperpendek jam kerja dengan mengubah status karyawan menjadi *part time status*.

Jumlah waktu yang dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan adalah sama dengan jumlah keempat waktu berikut :

1. Waktu yang sungguh-sungguh dipergunakan untuk bekerja yakni waktu yang dipergunakan dalam kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan dengan produksi (waktu lingkaran/waktu baku/dasar);
2. Waktu yang digunakan dalam kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berhubungan dengan produksi (bukan lingkaran/*non-cyclical time*);
3. Waktu untuk menghilangkan kelelahan (*fatigue time*);
4. Waktu untuk keperluan pribadi (*personal time*).

#### **D. KONSEP ANALISIS TINGKAT EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS**

Tujuan strategi sumber daya manusia (Heizer & Render, 2006: 501) adalah *untuk mengelola tenaga kerja dan mendisain pekerjaan sehingga orang-orang dapat diberdayakan secara efektif dan efisien*. Akan tetapi agar tujuan tersebut tercapai maka harus dapat memastikan bahwa pemberdayaan yang dipandang efisien sudah mempertimbangkan kendala keputusan manajemen operasional yang lain. Selain itu juga perlu memperhatikan memadai atau tidaknya kualitas lingkungan kerja, baik fisik maupun

psikologis dan adanya komitmen maupun kepercayaan dari pihak manajemen maupun pihak karyawan untuk berjuang bersama dalam rangka memenuhi tujuan umum.

Mintorogo dan Sudarmayanti (1992:38) menyatakan, bahwa untuk mencapai efisiensi perlu dipenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

1. Berhasil-guna (efektif), yaitu pekerjaan telah dilaksanakan dengan tepat target, dan tepat waktu.
2. Ekonomi, yaitu penggunaan biaya, tenaga, bahan, alat, waktu, ruangan, dan lain-lain secara tepat sesuai rencana.
3. Pelaksanaan kerja yang dapat dipertanggung-jawabkan secara tepat.
4. Pembagian kerja yang nyata berdasarkan beban kerja.
5. Rasionalitas wewenang dan tanggung jawab, yaitu wewenang harus sama dan seimbang dengan tanggung jawabnya.
6. Prosedur kerja yang praktis untuk dapat dilaksanakan.

#### **E. KONSEP STANDAR BEBAN KERJA DAN PRESTASI KERJA PEJABAT/UNIT KERJA**

Menurut Heizer dan Render (1996:98) standar tenaga kerja adalah jumlah waktu yang diperlukan rata-rata tenaga kerja, untuk mengerjakan aktivitas kerja khusus dalam kondisi kerja yang normal, atau dengan kata lain standar tenaga kerja dapat digunakan untuk menetapkan jumlah personil, agar mampu menghasilkan produksi yang diharapkan perusahaan. Lebih jauh dikatakan, bahwa untuk menentukan standar tenaga kerja dapat dilakukan dalam empat cara, yakni berdasarkan pengalaman masa lalu, pengkajian waktu, standar waktu sebelum penentuan, dan pengambilan contoh kerja.

Sedangkan T. Hani Handoko (1985:135) menyatakan, bahwa standar pekerjaan dapat diperoleh dari hasil pengukuran kerja atau penetapan tujuan partisipatif. Teknik pengukuran kerja yang dapat digunakan antara lain : studi waktu, data standar, data waktu standar yang telah ditetapkan sebelumnya, dan pengambilan sampel kerja (*work sampling*). Di samping itu



dikatakan pula, bahwa penetapan standar kerja dapat dilakukan melalui pembahasan antara manajer dengan para bawahannya, di mana materi pembahasan mencakup sasaran-sasaran pekerjaan, peranannya dalam hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain, persyaratan-persyaratan organisasi, dan kebutuhan karyawan. Proses penentuan standar kerja seperti ini sering menimbulkan komitmen karyawan, semangat kerja, kepuasan, dan motivasi yang lebih besar. Standar kerja, kadang-kadang juga ditetapkan secara partisipatif dengan pemimpin organisasi buruh, hal ini karena para pemimpin serikat karyawan memahami pentingnya melakukan perundingan tentang standar-standar pelaksanaan berbagai pekerjaan, dan perjanjian-perjanjian hasil perundingan ditulis dalam kontrak kerja.

Manajemen operasi yang efektif membutuhkan standar yang dapat membantu perusahaan untuk menentukan:

1. Proporsi pekerja dari setiap produk yang dihasilkan (biaya pekerja)
2. Kebutuhan staf yaitu menyangkut berapa banyak pekerja yang dibutuhkan untuk melakukan operasional.
3. Perkiraan biaya dan waktu sebelum operasional dilaksanakan dalam rangka mengambil berbagai keputusan, dari perkiraan biaya hingga keputusan *make or buy*.
4. Jumlah kru dan keseimbangan pekerjaan yaitu siapa mengerjakan apa dalam satu aktifitas kelompok atau pada satu lini produksi.
5. Tingkat produksi yang diharapkan sehingga pihak manajer maupun karyawan mengetahui apa saja yang termasuk dalam satu hari kerja normal.
6. Dasar perencanaan insentif pekerja yang menjadi acuan untuk memberikan insentif yang tepat.
7. Efisiensi karyawan dan pengawasan untuk mengetahui apa yang digunakan dalam penentuan efisiensi.

Dengan demikian diharapkan manajer operasional dapat menetapkan standar pekerja yang benar yaitu secara tepat dapat menentukan rata-rata waktu yang dibutuhkan seorang karyawan untuk melaksanakan aktifitas tertentu dalam kondisi kerja normal. Adapun penetapan standar pekerja dapat menggunakan empat cara yaitu:

1. Pengalaman masa lalu (*historical experience*)
2. Studi waktu (*time study*)
3. Standar waktu yang telah ditentukan (*predetermined time standards*)
4. Pengambilan sampel kerja (*work sampling*)

Moeljadi (1992:93) mengemukakan, bahwa perencanaan tenaga kerja dalam jangka panjang ditentukan oleh sisi permintaan perusahaan, yaitu perkiraan kebutuhan tenaga kerja dan sisi penawaran yaitu ketersediaan tenaga kerja di pasar. Perkiraan kebutuhan tenaga kerja perusahaan ditentukan oleh perkiraan tersedianya tenaga kerja di perusahaan dan rencana-rencana perusahaan. Sedangkan perkiraan tersedianya tenaga kerja itu sendiri, ditentukan dari analisis beban kerja, analisis perpindahan tenaga kerja dan analisis kelebihan atau kekurangan tenaga kerja. Analisis kelebihan atau kekurangan tenaga kerja perusahaan, berkaitan dengan besarnya jumlah tenaga kerja yang ada pada perusahaan tersebut berada pada kondisi berlebih atau kurang jika dikaitkan dengan beban kerja.

Lebih lanjut dikemukakan, bahwa jumlah orang yang diperlukan untuk menyelesaikan jabatan/pekerjaan sama dengan jumlah waktu untuk menyelesaikan jabatan/pekerjaan dibagi dengan waktu yang diberikan kepada satu orang. Namun demikian, untuk menentukan jumlah orang yang diperlukan secara lebih tepat, maka jumlah tersebut perlu ditambah dengan prosentase tertentu akibat ketidakhadiran pegawai.

Analisis tersebut dapat dilaksanakan jika sudah diketahui beban kerjanya. Dan analisis beban kerja sendiri memberikan arahan tentang produktivitas. Produktivitas kerja dapat digambarkan dalam efisiensi penggunaan tenaga kerja. Di mana tenaga kerja tersebut akan dapat digunakan secara efisien jika jumlah tenaga kerja yang ada seimbang dengan



beban kerjanya. Handoko (1995:139) menyatakan, bahwa spesifikasi pekerjaan adalah karakteristik manusia yang diperlukan suatu pekerjaan yaitu menyangkut pendidikan, latihan, pengalaman, persyaratan fisik dan mental.

Disebutkan oleh Mutiara S. (2004:31) bahwa analisis tenaga kerja adalah suatu proses penentuan kebutuhan tenaga kerja yang dipergunakan untuk dapat mempertahankan kontinuitas jalannya perusahaan secara normal. Dua informasi tersebut mengantarkan pada analisis obyektif terhadap kemampuan kerja pegawai dan efektivitas kerja pegawai. Dalam penyusunan Dasar Susunan Pegawai (DSP) hendaknya memperhatikan :

- Pada setiap satuan kerja dalam organisasi harus dapat ditentukan komposisi pegawai berdasarkan jabatan.
- Setiap pemangku jabatan yang terintegrasi dalam satuan kerja harus mempunyai peranan yang jelas dan optimal dalam proses pencapaian misi organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya.
- Untuk dapat melaksanakan perannya dengan baik, setiap pegawai harus memenuhi persyaratan sesuai dengan kualifikasi, lingkup tugas dan tanggungjawab dari jabatan yang dipangkunya.
- Jumlah pemangku setiap jabatan dalam satuan kerja organisasi, ditetapkan berdasarkan analisis beban kerja satuan kerja yang bersangkutan.

Sementara itu, Dasar Susunan Pegawai (DSP) mengandung prinsip-prinsip sebagai berikut :

- DSP merupakan dasar dalam penyusunan formasi.
- DSP merupakan dasar rencana penempatan dan relokasi pegawai, serta bahan evaluasi kinerja satuan kerja organisasi.
- DSP diberlakukan untuk selama masa 5 (lima) tahun dan atau sesuai dengan perkembangan organisasi.
- DSP dapat berubah dan ditinjau kembali apabila terdapat perubahan struktur organisasi, perubahan beban kerja, sarana dan peralatan kerja

yang memanfaatkan teknologi dan atau sifat pekerjaannya dialihkan pada pihak swasta.

- DSP dibuat oleh masing-masing satuan kerja yang membidangi kepegawaian dan ditanda tangani oleh pimpinan instansi yang bersangkutan disahkan oleh Bupati atau Walikota atau Pejabat yang mendapat pendelegasian.

Formasi Pegawai adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan oleh suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok untuk jangka waktu tertentu. Suatu organisasi baik di lingkungan pemerintah maupun non pemerintah tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak didukung oleh pegawai yang memadai, baik dari segi jumlah maupun kualitas masing-masing pemangku jabatan.

Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam penyusunan formasi adalah sebagai berikut :

a. Dasar penyusunan formasi

Dasar menyusun formasi merupakan hal yang sangat fundamental dan harus diperhatikan dengan cermat, yaitu :

- 1) *Jenis pekerjaan*, yaitu macam pekerjaan antara lain pekerjaan pengetikan, perencanaan, pengadministrasian, dll.

Jenis pekerjaan dikelompokkan dalam jabatan :

- a) Bersifat umum, yaitu jenis pekerjaan yang ada di setiap unit organisasi pemerintah, misalnya Pengetik, Pengadministrasi Naskah Dinas, Operator Komputer
- b) Bersifat khusus, yaitu jenis pekerjaan yang hanya ada pada instansi/ organisasi pemerintah tertentu, misalnya Petugas Pemadam Kebakaran, Teknisi Listrik.

- 2) *Perkiraan beban kerja*, yaitu frekuensi kegiatan rata-rata dari masing-masing jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu, yaitu:

- a) *dapat diukur*, misalnya pekerjaan Pengetik, Pengagenda.
- b) *sulit diukur*, misalnya Operator Telepon, Petugas Pemadam Kebakaran, Petugas Keamanan Dalam.



- c) *sangat sulit diukur*, misalnya Intelegen.
- 3) Perkiraan kapasitas pegawai, yaitu perkiraan kemampuan rata-rata seorang pegawai untuk menyelesaikan suatu jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Misalnya seorang Pengetik, apabila mengetik 1 (satu) lembar surat dalam bentuk narasi biasa memerlukan waktu 10 menit, sedangkan bila mengetik dalam bentuk tabel waktu yang dibutuhkan adalah 20 menit, maka waktu rata-rata untuk mengetik surat adalah  $10 + 20 = 30 : 2 = 15$ . Sehingga waktu rata-rata mengetik perlembar surat adalah 15 menit.
  - 4) Kebijakan pelaksanaan pekerjaan, adalah kebijakan pemerintah daerah dalam melaksanakan suatu pekerjaan, apakah akan dilaksanakan oleh unit organisasi sendiri atau diserahkan kepada pihak lain, misalnya untuk *Cleaning Service*.
  - 5) Jenjang, jumlah jabatan dan pangkat, berapa orang jumlah pegawai yang ada dan bagaimana dengan jenjang kepangkatan, dalam jenjang dan pangkat (pendidikan) apa yang benar-benar dibutuhkan oleh organisasi.
  - 6) Alat, yaitu peralatan yang tersedia, dalam menunjang kegiatan organisasi alat apa saja yang dimiliki, apakah diperlukan peralatan yang lebih canggih untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Bila menggunakan peralatan yang lebih canggih apakah tidak akan menimbulkan kesenjangan, apakah lebih efisien dan efektif. Misalnya bila menggunakan komputer, pekerjaan pengetikan akan lebih cepat dari pada menggunakan mesin tik biasa.

Berkenaan dengan prestasi kerja, Moekijat (1995:58) mengemukakan, prestasi kerja berkaitan dengan usaha menganalisis jabatan yang didalamnya memuat sejumlah informasi tentang syarat-syarat tenaga kerja secara kualitatif serta jenis-jenis jabatan dan karyawan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas.

Menurut Irawan, Motik, dan Sakti (1997: 63) analisis jabatan adalah kegiatan untuk memberikan analisis pada setiap jabatan/pekerjaan, sehingga

akan memberikan gambaran tentang spesifikasi jabatan tertentu. Di samping itu dikemukakan pula, bahwa analisis jabatan secara sistematis meliputi kegiatan-kegiatan mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasikan pekerjaan/ jabatan, di mana hasilnya meliputi uraian jabatan (*job description*) dan syarat jabatan (*job specification*). Selanjutnya dinyatakan pula, bahwa dalam perencanaan sumberdaya manusia, selain kegiatan analisis jabatan juga diperlukan analisis beban kerja dan analisis kebutuhan tenaga kerja. Beban kerja adalah kapasitas produksi dikalikan waktu sedangkan kebutuhan tenaga kerja adalah beban kerja dibagi dengan rata-rata sumbangan tenaga karyawan perbulan.

Sementara itu French (1986:137) menyatakan, bahwa analisis jabatan adalah penyelidikan yang sistematis tentang isi pekerjaan, lingkungan fisik yang melingkupi pekerjaan, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tanggung jawab jabatan/pekerjaan. Sejumlah informasi yang diperoleh dari analisis jabatan meliputi : aktivitas apa saja yang ada, mengapa, bagaimana, serta kapan aktivitas tersebut harus dilakukan. Di samping itu, terdapat juga informasi tentang alat/mesin apa yang digunakan, apa yang dipertimbangkan dalam interaksi satu sama lain, kondisi kerja secara fisik dan sosial, pelatihan, ketrampilan, dan kemampuan yang disyaratkan dalam pekerjaan. Selanjutnya dikemukakan pula, bahwa analisis jabatan/pekerjaan yang baik juga dapat digunakan untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi staffing, penilaian, imbalan, dan sebagainya.

Sementara itu Bambang Tri Cahyono (1996:235) berpendapat, bahwa analisis jabatan merupakan proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja, yang dilaksanakan dengan cara mengamati, atau mengadakan interview terhadap pekerja dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor. Selain daripada itu dinyatakan pula, bahwa manfaat analisis jabatan adalah untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh setiap orang dalam organisasi.



## BAB III METODOLOGI

Metodologi dalam kajian ini merujuk pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, yang meliputi pengumpulan data, pengolahan data, dan penelaahan hasil olahan data. Berikut penjelasan mengenai terminologi dan teknik yang digunakan dalam melakukan analisis beban kerja.

### A. TERMINOLOGI

Untuk menyamakan persepsi terhadap beberapa istilah dalam rangkaian analisis beban kerja maka terminologi masing-masing istilah yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### a. Satuan Kerja

Adalah satuan unit organisasi yang membawahi beberapa unit organisasi dan unit kerja.

#### b. Unit Organisasi

Adalah bagian dari satuan kerja yang membawahi beberapa unit kerja.

#### c. Unit Kerja

Adalah bagian dari unit organisasi yang merupakan unit terendah dari masing-masing satuan kerja yang membawahi langsung beberapa jabatan non-struktural (fungsional umum/pelaksana/staf).

#### d. Rincian Tugas

Adalah tugas-tugas/kegiatan-kegiatan yang harus dikerjakan oleh pemegang jabatan yang merupakan penjabaran dari fungsi unit organisasi, bersifat deskriptif-kualitatif yang mengacu pada ketentuan/kebijakan.

**e. Satuan**

Adalah suatu besaran dari produk (*output*) atas penyelesaian suatu tugas/kegiatan yang dilaksanakan oleh pemangku/pemegang jabatan.

**f. Beban Kerja**

Adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu

**g. Volume Kerja**

Adalah besaran dan/banyaknya tugas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pemangku jabatan dalam waktu 1 tahun.

**h. Norma Waktu**

Adalah rata-rata waktu (menit/jam) yang dibutuhkan oleh setiap pemangku jabatan untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan.

**i. Jam Kerja Efektif**

Adalah waktu kerja standar (minimal) yang ditetapkan berdasarkan peraturan untuk setiap instansi/organisasi pemerintah, yaitu 37 jam 30 menit per minggu dan/ 1300 jam/tahun.

**j. Efisiensi Kerja Jabatan**

Adalah perbandingan antara bobot/beban kerja jabatan dengan jumlah pemangku jabatan tersebut di dalam jam kerja efektif sebagai usaha penyelesaian tugas jabatan dan fungsi organisasi.

**k. Prestasi Kerja Jabatan**

Adalah pemeringkatan yang didasarkan pada efektivitas dan efisiensi jabatan.

**l. Efisiensi Kerja Unit**

Adalah perbandingan antara bobot/beban kerja unit dengan jumlah pemangku unit tersebut di dalam jam kerja efektif sebagai usaha penyelesaian tugas unit dan fungsi organisasi.

**m. Prestasi Kerja Unit**

Adalah pemeringkatan yang didasarkan pada efektivitas dan efisiensi unit.

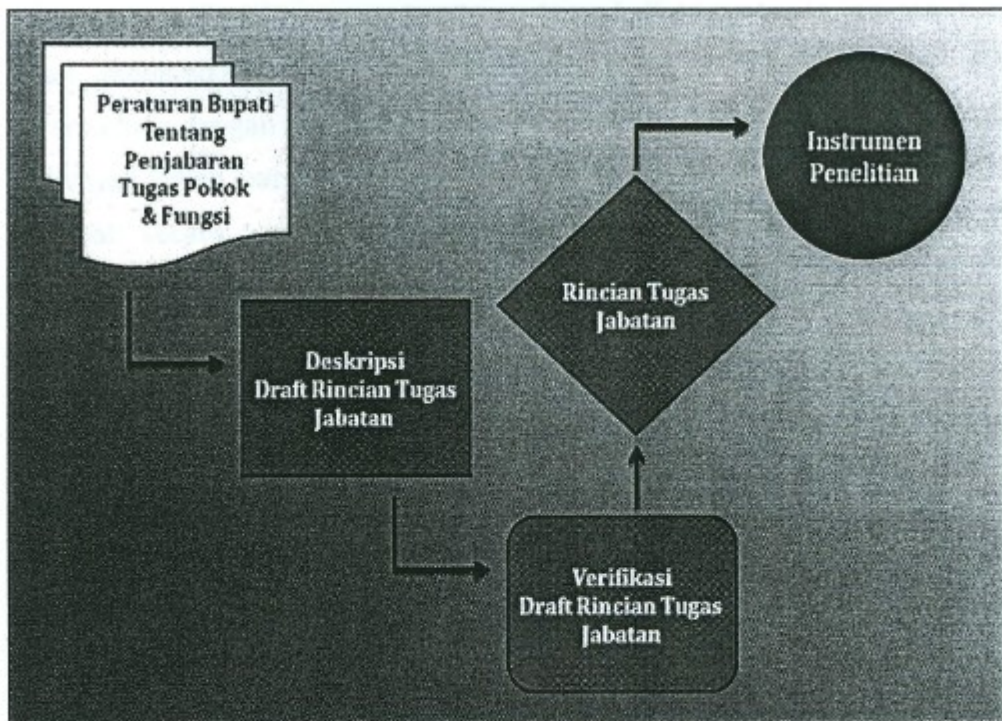


## B. PENGUMPULAN DATA

Sebelum melakukan pengumpulan data, dilakukan kajian terlebih dahulu mengenai penjabaran tugas pokok dan fungsi jabatan/unit kerja pada lokus kajian. Kajian dilakukan terhadap dokumen-dokumen sebagai berikut:

1. Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 6 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.
2. Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 16 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Musi Rawas.
3. Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 32 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Kecamatan Kabupaten Musi Rawas.
4. Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 43 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas.

**Gambar 3.1**  
Proses Instrumentasi Penelitian



Setelah dilakukan pengkajian terhadap dokumen penjabaran tugas pokok dan fungsi, selanjutnya dirumuskan uraian tugas masing-masing jabatan. Uraian tugas tersebut sebagai langkah awal untuk mengisi Formulir A yang berisi data beban kerja. Formulir A disebarikan kepada Responden untuk diisi dan dilengkapi. Responden dalam kajian ini adalah para pemegang jabatan struktural pada lokus kajian.

Selain volume kerja dan norma waktu, uraian tugas jabatan merupakan salah satu faktor krusial dalam penghitungan beban kerja jabatan. Pada umumnya semakin banyak uraian tugas akan berpengaruh juga terhadap jumlah beban kerja jabatan. Namun meskipun demikian, uraian tugas belum dipandang sebagai sesuatu yang strategik bagi organisasi perangkat daerah pada umumnya. Hal demikian dapat diketahui bahwa secara umum uraian tugas jabatan kurang dikaitkan dengan fungsi-fungsi yang diemban oleh jabatan yang berada di atasnya. Oleh karena itu tidak mengherankan apabila cukup banyak tugas-tugas jabatan yang tidak memiliki relevansi dengan fungsi yang melekat pada jabatan di atasnya.

Karena kondisi yang demikian, kerap kali tugas-tugas jabatan juga tidak memandang atau tidak memperhatikan komprehensivitas dan keterpaduan dengan fungsi-fungsi jabatan di atasnya. Ekses yang timbul pada akhirnya adalah bahwa secara akumulatif tugas dan fungsi jabatan tidak tercapai secara optimal karena kinerja yang dicapai tidak mampu merepresentasikan tugas dan fungsi yang diemban.



**Tabel 3.1**  
**Form A : Pengumpulan Data Beban Kerja**

**FORM A**  
**PENGUMPULAN DATA BEBAN KERJA**  
(Setiap "Jabatan" dibuatkan Form A.)

1. NAMA JABATAN : (disi dengan nama jabatan dari responden)

2. UNIT ORGANISASI : (disi dengan nama unit eselon III dan IV. Unit eselon III sebagai basis analisis beban kerja)

3. SATUAN KERJA : (disi dengan nama unit eselon II induk dari unit organisasi yang disebutkan pada angka 2)

NO	RINCIAN TUGAS/KEGIATAN	SATUAN	JUMLAH VOLUME KERJA	NORMA WAKTU	PERALATAN	KET
1	2	3	4	5	6	7
	disi dengan tugas-tugas/kegiatan-kegiatan yang harus dikerjakan oleh pemegang jabatan, yang disebutkan pada angka 1	disi dengan kata yang menggambarkan suatu besaran dari output, diuraikan yang bersifat universal	disi dengan angka saja yang menggambarkan besarnya/banyaknya volume kerja yang diuraikan pada kolom (2)	disi dengan jumlah/besarnya waktu yang diperlukan untuk memproses secara logis, wajar dan normal (tidak super) guna menyelesaikan tugas secara rata-rata berdasarkan tugas-tugas/kegiatan-kegiatan yang diuraikan pada kolom (2)	disi dengan jenis peralatan spesifik yang digunakan untuk memproses sebagaimana diuraikan pada kolom (2)	disi dengan penjelasan untuk menerangkan hal-hal yang perlu dijelaskan pada kolom (2) sampai dengan (6)

Responden

NIP

Pada prinsipnya, tugas-tugas jabatan harus menganut filosofi "habis tugas". Artinya bahwa tugas-tugas jabatan terendah sudah mengikis habis fungsi-fungsi yang diselenggarakan oleh jabatan di atasnya. Prinsip demikian bukan berarti bahwa pejabat di atasnya tidak melaksanakan tugas jabatan, hal demikian berkaitan dengan proporsi level manajemen yang dilaksanakannya. Semakin tinggi jabatan maka semakin bersifat stratejik, dan semakin rendah jabatan akan banyak pada tataran operasional.

Perspektif Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 berkaitan dengan Analisis Beban Kerja menitikberatkan pada beban kerja Unit Organisasi, di mana di dalamnya terdapat jabatan-jabatan eselon IV. Sehubungan dengan hal itu, maka secara esensial yang menjadi analisis utama adalah uraian tugas pada jabatan-jabatan tersebut, volume kerja dan juga norma waktu sebagai bahan baku beban kerja jabatan-jabatan dan beban kerja unit kerja.

Selain Formulir A, disebarakan juga Formulir B yaitu formulir yang berisi inventarisasi jumlah pemangku jabatan untuk diisi dan dilengkapi oleh Responden. Inventarisasi jumlah pemangku jabatan berguna untuk membandingkan antara jumlah pegawai yang dibutuhkan dengan jumlah pegawai yang saat ini ada. Meskipun di dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tidak menekankan inventarisasi tingkat pendidikan dan masa kerja, tetapi tampaknya kedua hal tersebut layak untuk menjadi bahan analisis.

**Tabel 3.2**  
Form B : Inventarisasi Jumlah Pemangku Jabatan

FORM B INVENTARISASI JUMLAH PEMANGKU JABATAN				
1. UNIT ORGANISASI		: (diisi dengan nama unit eselon III. Unit organisasi ini sebagai basis analisis beban kerja)		
2. SATUAN KERJA		: (diisi dengan nama unit eselon II, induk dari unit organisasi yang disebutkan pada angka 1)		
NO	NAMA JABATAN	GOLONGAN	JUMLAH	KET
1	2	3	4	5
	diisi dengan nama-nama jabatan baik struktural maupun non struktural yang ada di lingkungan unit organisasi yang disebutkan dalam angka 1 di atas	diisi dengan golongan-golongan atas jabatan yang disebutkan dalam kolom (2)	diisi dengan jumlah pejabat per golongan yang disebutkan dalam kolom (3) dan jabatan tersebut dalam kolom (2)	diisi dengan penjelasan untuk menerangkan hal-hal yang perlu dijelaskan pada kolom (2) sampai dengan (4)
<div style="text-align: right;">           Responden,            NIP         </div>				

Sebagai bagian dari rangkaian pencarian data primer, maka selain menyebarkan formulir kepada responden, pengumpulan data juga dilakukan melalui wawancara. Wawancara dilakukan dengan beberapa pejabat di satuan kerja lokus kajian. Wawancara dalam konteks ini juga merupakan bagian yang penting juga untuk mendapatkan informasi relevan lainnya yang terkait dengan fokus kajian ini.



Untuk menyempurnakan proses pengumpulan data, dilakukan observasi lapangan. Observasi dilakukan untuk melihat langsung kondisi dan lingkungan kerja di setiap satuan kerja. Melalui observasi ini diharapkan dapat diperoleh informasi penting lainnya untuk penajaman dalam analisis.

### C. PENGOLAHAN DATA

Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah dengan menggunakan formulir sebagai berikut :

1. Form C, digunakan untuk menghitung beban/bobot kerja setiap jabatan yang berada pada satu unit organisasi.

**Tabel 3.3**

Form C : Rekapitulasi Jumlah Beban Kerja Jabatan

<b>FORM C</b> <b>REKAPITULASI JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN</b> (Setiap "Unit Eselon III" dibuatkan formulir C)		
1. UNIT ORGANISASI : (diisi dengan nama unit organisasi eselon III sesuai dengan yang tersebut pada Form A) 2. SATUAN KERJA : (diisi dengan nama satuan kerja sesuai dengan yang tersebut pada Form A)		
NO	NAMA JABATAN	JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN (VOLUME KERJA X NORMA WAKTU)
1	2	3
diisi dengan nama-nama jabatan yang ada dalam unit organisasi sebagaimana tersebut angka 1		diisi dengan angka saja sebagai hasil perkalian antara Volume Kerja x Norma Waktu dari data Form A, berdasarkan hasil analisis para Analis;
JUMLAH:		jumlah seluruh beban kerja (bagian bawah) yang merupakan beban kerja unit secara keseluruhan diperoleh dengan menjumlahkan/sigma beban kerja pada kolom 3.

Sebagaimana diuraikan sebelumnya, bahwa titik berat Analisis Beban Kerja dalam perspektif Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 adalah Unit Kerja. Sehubungan dengan hal itu, Form C akan memberikan informasi penting mengenai beban kerja masing-masing jabatan

pada eselon IV. Jumlah Beban Kerja Jabatan = (Volume Kerja X Norma Waktu).

2. Form D digunakan untuk menghitung jumlah kebutuhan pegawai/pejabat, tingkat efektivitas dan efisiensi jabatan (EJ) dan tingkat prestasi kerja jabatan (PJ). Perhitungan kebutuhan pejabat/pegawai diperoleh dari formula berikut:

$$\text{Jumlah Kebutuhan Pegawai/Pejabat} = \frac{\text{Jumlah Beban Kerja Jabatan}}{\text{Jam Kerja Efektif per tahun}}$$

atau

$$\text{Kolom (4)} = \frac{\text{Kolom (3)}}{1300}$$

Sedangkan untuk menghitung efisiensi dan efektifitas jabatan (EJ) diperoleh dari formula berikut:

$$EJ = \frac{\text{Beban Kerja Jabatan}}{\text{Jumlah Pemangku Jabatan x Jam Kerja Efektif per Tahun}}$$

Atau

$$\text{Kolom (7)} = \frac{\text{Kolom (3)}}{\text{Kolom (4)} \times 1300}$$

Berdasarkan hasil dari perhitungan EJ, maka dapat diketahui tingkat prestasi kerja jabatan, yang ditetapkan dengan kriteria :



**Tabel 3.4**  
**Nilai Efisiensi Jabatan / Unit**

No.	NILAI EFISIENSI (EJ/EU)		KRITERIA
a.	Di atas >1,00	=	A (Sangat Baik)
b.	0,90 – 1,00	=	B (Baik)
c.	0,70 – 0,89	=	C (Cukup)
d.	0,50 – 0,69	=	D (Sedang)
e.	Dibawah < 0,50	=	E (Kurang)

Selanjutnya data/informasi yang ingin diketahui tersebut, dibentuk dalam sebuah tabel:

**Tabel 3.5**  
**Form D : Perhitungan Kebutuhan Pejabat/Pegawai, Tingkat Efisiensi Jabatan (EJ)**  
**dan Prestasi Kerja Jabatan (PJ)**

**FORM D**  
**PERHITUNGAN KEBUTUHAN PEJABAT/PEGAWAI, TINGKAT EFISIENSI JABATAN (EJ) DAN PRESTASI KERJA JABATAN (PJ)**

1. UNIT ORGANISASI : (diisi dengan nama unit organisasi sesuai dengan yang tersebut pada Form A)  
 2. SATUAN KERJA : (diisi dengan nama satuan organisasi sesuai dengan yang tersebut pada Form A)

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN	PERHITUNGAN JML KEBUTUHAN PEG	JUMLAH PEG YANG ADA	+/ -	EJ	PJ	KET
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	diisi dengan nama-nama jabatan dari Form C	diisi dengan jumlah beban kerja pada kolom (3) Form C, yang dibagi dengan 60 (untuk memperoleh jumlah beban kerja dalam satuan jam)	diisi dengan jumlah beban kerja jabatan pada kolom (3) dibagi jam kerja efektif per tahun (1300 jam), dengan rumus : Jumlah Kebutuhan Pegawai/Pejabat = Jumlah beban kerja jabatan : Jam Kerja Efektif per tahun Kolom (4) = Kolom (3) : JKE PER TAHUN	diisi dengan jumlah pegawai/pejabat sesuai dengan data pada Form B	diisi dengan hasil selisih antara kolom (5) dengan kolom (4). Jika kolom (4) > kolom (5) maka terdapat kekurangan jumlah pejabat yang disebutkan dalam kolom (2), dan demikian juga sebaliknya.	EJ (Efektivitas dan Efisiensi Jabatan)/Kolom (7) diisi dengan menggunakan rumus : Upr. Beban Kerja Jabatan : Jumlah Pemasangan Jabatan X Jam Kerja Efektif Per Tahun Kolom (3) Kolom (7) = ————— Kolom (4) X 13000	PJ (Prestasi Kerja Jabatan)/Kolom (8) diisi dengan menggunakan pedoman : a. EJ di atas 1,00 = A (Sangat Baik) b. EJ antara 0,90 – 1,00 = B (Baik) c. EJ antara 0,70 – 0,89 = C (Cukup) d. EJ antara 0,50 – 0,69 = D (Sedang) e. EJ di bawah 0,50 = E (Kurang)	diisi dengan penjelasan untuk menerangkan hal-hal yang perlu dipaparkan pada kolom (2) & (5)
<b>JUMLAH</b>		diperoleh dengan menjumlahkan angka dalam kolom yang bersangkutan	diperoleh dengan menjumlahkan angka dalam kolom yang bersangkutan	diperoleh dengan menjumlahkan angka dalam kolom yang bersangkutan	diperoleh dari selisih antara kolom (5) dan (4)	tidak dijumlahkan		tidak dijumlahkan

3. Form E digunakan untuk menghitung jumlah kebutuhan pegawai/pejabat unit, tingkat efektivitas dan efisiensi unit (EU) dan tingkat prestasi kerja unit (PU). Penghitungan untuk mengetahui data/informasi tersebut menggunakan formula yang sama seperti yang dilakukan pada Form D. Adapun yang berbeda sumber data, dimana kebutuhan pegawai/pejabat diperoleh dari total beban kerja dari semua unit kerja di unit organisasi tersebut dibagi jam kerja efektif per tahun. Kemudian untuk menghitung EU menggunakan formula:

$$EU = \frac{\text{Beban Kerja Unit}}{\text{Jumlah Pemangku Unit} \times \text{Jam Kerja Efektif per Tahun}}$$

Atau

$$\text{Kolom (7)} = \frac{\text{Kolom (3)}}{\text{Kolom (4)} \times 1300}$$

Sedangkan untuk menetapkan prestasi kerja unit (PU) menggunakan kriteria yang sama dengan PJ. Semua data/informasi tersebut diwujudkan dalam bentuk Tabel berikut



Tabel 3.6

Form E : Rekapitulasi Kebutuhan Pejabat/Pegawai, Tingkat Efisiensi Unit (EU) dan Prestasi Kerja Unit (PU)

**FORM E**  
**REKAPITULASI KEBUTUHAN PEJABAT/PEGAWAI, TINGKAT EFISIENSI UNIT (EU) DAN PRESTASI KERJA UNIT (PU)**  
 (Setiap satuan kerja dibuatkan formulir E)

SATUAN KERJA : (diisi dengan nama satuan kerja sesuai dengan yang tersebut pada Formulir A)

NO	NAMA UNIT ORGANISASI	JUMLAH BEBAN KERJA UNIT	JML KEBUTUHAN PEG	JUMLAH PEG YANG ADA	+/-	EU	PU	KET
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	diisi dengan nama unit organisasi yang telah dibuatkan Form D	diisi dengan jumlah beban kerja unit pada Form D bagian bawah	diisi dengan jumlah kebutuhan pegawai/pejabat sesuai dengan Form D bagian bawah	diisi dengan jumlah pegawai/pejabat sesuai dengan Form D bagian bawah	diisi dengan data dari Form D bagian bawah	diisi dengan menggunakan rumus: EU = Beban Kerja Unit : (Jumlah Pegawai Unit X Jam Kerja Efektif Per Tahun) Kolom (7) = Kolom (3) : (Kolom (4) X 13000)	"PU (Prestasi Kerja Unit) / Kolom (8)" diisi dengan menggunakan pedoman : EU di atas 1,00 = A (Sangat Baik) EU antara 0,90 - 1,00 = B (Baik) EU antara 0,70 - 0,89 = C (Cukup) EU antara 0,50 - 0,69 = D (Buruk) EU di bawah 0,50 = E (Sangat Buruk)	diisi dengan penjelasan untuk menerangkan hal-hal yang perlu dijelaskan pada kolom (2) s/d (5)
	JUMLAH:	diperoleh dengan menjumlahkan angka dalam kolom yang bersangkutan	diperoleh dengan menjumlahkan angka dalam kolom yang bersangkutan	diperoleh dengan menjumlahkan angka dalam kolom yang bersangkutan	diperoleh dari selisih antara kolom (5) dan (4)	tidak dijumlahkan	tidak dijumlahkan	

#### D. PENELAAHAN HASIL OLAHAN DATA

Hasil pengukuran beban kerja akan ditelaah lebih lanjut dengan memperhatikan berbagai aspek relevan untuk memperoleh deskripsi yang memadai. Hal demikian perlu karena pada umumnya dari hasil pengukuran beban kerja sering dijumpai kecenderungan yang bervariasi dengan kemungkinan tidak rasional, misalnya yaitu:

- Beban kerja di atas normal, yang disebabkan adanya mark up pada data volume kerja dan/atau norma waktu yang dapat dilaporkan oleh responden. Penyebab lain juga bisa disebabkan oleh jumlah uraian tugas yang berlebihan atau sebaliknya jumlah uraian tugas tidak memadai tetapi melakukan mark up pada data volume kerja dan/atau norma waktu.

- Beban kerja di bawah normal, yang disebabkan kurang lengkapnya produk dan kecilnya norma waktu yang dilaporkan oleh responden. Penyebab lain juga bisa disebabkan oleh jumlah uraian tugas yang tidak memadai dan/atau tidak komprehensif.

Hasil telaahan kemudian disimpulkan dan diberikan rekomendasi untuk dipergunakan sebagai bahan pengambilan keputusan bagi pimpinan.



## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. ASISTEN PEMERINTAHAN SEKRETARIAT DAERAH

##### 1. Uraian Tugas Jabatan Unit Kerja Di Lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.

Perumusan tugas merupakan sesuatu yang strategis dan *urgent* karena akan berkorelasi secara signifikan dengan pencapaian sasaran dan tujuan yang diinginkan. Oleh karenanya, hal ini menjadi *crucial* dan layak menjadi perhatian seksama bagi perancang organisasi perangkat daerah, terutama ketika menjabarkan tugas dan fungsi jabatan-jabatan dalam organisasi perangkat daerah.

Asisten Pemerintahan merupakan Satuan Kerja yang menjadi salah satu bagian dari satuan kerja Sekretariat Daerah yang berfungsi sebagai *middle line* dan *supporting staff* dalam roda Organisasi Pemerintah Daerah. Yang pada hakekatnya Sekretariat Daerah menyelenggarakan fungsi koordinasi perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, pelaporan serta pelayanan administratif.

Dalam melaksanakan fungsi yang diselenggarakan oleh Sekretariat Daerah, ruang lingkup tugas dan fungsi Asisten Pemerintahan adalah menyelenggarakan pemerintahan umum. Dengan kata lain, satuan kerja ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan umum dan birokrasi di Daerah. Sehingga dapat dikatakan, kekurangefisienan birokrasi pemerintahan di Daerah, antara lain disebabkan kurangberdayaan penyelenggaraan fungsi Asisten Pemerintahan.

Pedoman dalam penyelenggaraan fungsi oleh Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas mengacu pada Peraturan Bupati

Nomor 6 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.

Mencermati Peraturan Bupati tersebut, terdapat kecenderungan bahwa penjabaran tugas dan fungsi jabatan-jabatan dalam unit organisasi di satuan kerja ini dalam penyusunannya kurang memperhatikan kaidah-kaidah akademik dan kurang mendapatkan pencermatan yang seksama. Kekurangakuratan dalam menjabarkan tugas dan fungsi jabatan berimplikasi terhadap prestasi kerja jabatan dan prestasi kerja unit, bukan hanya di lingkungan satuan kerja bahkan organisasi perangkat daerah secara keseluruhan.

Indikasi kondisi demikian terjadi dalam penjabaran tugas jabatan di kalangan pejabat eselon IV di jajaran Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah sebagaimana tertuang dalam Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 6 Tahun 2008. Beberapa hal penting yang menjadi temuan, dari hasil pengkajian Peraturan Bupati tersebut, adalah sebagai berikut:

- (1) Tidak semua jabatan memiliki tugas menyusun rencana program dan kegiatan tahunan sesuai dengan bidang tugasnya sendiri. Hal demikian dapat dicermati pada Subbagian Tata Pemerintahan, Subbagian Pertanahan, Subbagian Pengembangan Wilayah, Subbagian Perundangan-Undangan dan Dokumentasi Hukum, Subbagian Pengkajian Peraturan Perundangan-Undangan, Subbagian Fasilitasi dan Bantuan Hukum, Subbagian Kelembagaan, Subbagian Tata Laksana, dan Subbagian Kepegawaian dan Analisa Jabatan.
- (2) Cukup banyak jabaran tugas dalam satu jabatan yang memiliki kesamaan esensi, sehingga menjadi *redundant*. Selain itu terdapat juga tugas-tugas yang semestinya dilaksanakan oleh SKPD lain. Kemudian juga cukup banyak tugas-tugas yang bersifat insidentil (tidak terus menerus) dalam suatu jabatan.
- (3) Tidak semua jabatan di jajaran Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah yang memiliki tugas untuk menyusun pedoman (*guidence*) tentang pengembangan sistem dan prosedur dalam pelaksanaan tugas sebagai *supporting staff function*, misalnya pada jajaran eselon



IV di Bagian Hukum. *Guidence* tersebut sesungguhnya penting sebagai acuan yang harus dirujuk oleh seluruh SKPD.

Berdasarkan temuan-temuan di atas, maka dapat dibahas lanjut sebagai berikut:

- (1) Tugas menyusun rencana program dan kegiatan tahunan dalam bidang tugasnya sendiri sudah semestinya ada. Hal demikian bisa dipahami karena rencana program dan kegiatan itulah yang akan dijadikan tolok ukur kinerja suatu organisasi sekecil apapun (katakan saja level eselon IV). Pada umumnya, ukuran kinerja suatu organisasi dirancang dalam rencana kinerja tahunan, yang di dalamnya memuat sasaran (*target*) kinerja *inputs*, *outputs*, *outcomes*, dan seterusnya.
- (2) Selain itu, rencana program dan kegiatan tahunan merupakan hal penting sebagai panduan dalam pelaksanaannya (*implementation*). Sehubungan dengan hal itu, maka langkah terbaik yang perlu diambil oleh suatu organisasi adalah menyusun rencana tindak (*action plan*) pelaksanaan dari rencana program dan kegiatan yang telah digagas dan disusun. *Action plan* demikian tentunya sangat penting untuk dapat mengimplementasikan rencana secara efisien dan efektif. Tampaknya kedua hal di atas belum menjadi pertimbangan penting bagi Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, khususnya Sekretariat Daerah. Hal demikian dapat disimak dari penjabaran tugas dan fungsi yang relatif masih belum memadai.
- (3) Mengingat eksistensi Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah sebagai pembantu Sekretaris dalam bidang pengawasan, tugas pembantuan, ketenteraman dan ketertiban dan perlindungan masyarakat, penanggulangan bencana, kependudukan, agraria dan kerjasama, kesatuan bangsa dan politik, serta pemberdayaan masyarakat, maka fungsi koordinasi dan dukungan pelayanan dalam bidang-bidang tersebut dengan SKPD-SKPD terkait harus dilakukan secara solid dan intensif. Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah harus mampu mengkoordinir, memfasilitasi dan mengasistensi secara

memadai agar rencana kinerja yang disusun oleh SKPD-SKPD terkait dapat dilaksanakan secara optimal dalam rangka mencapai prioritas pembangunan daerah.

- (4) Perlu ditegaskan, bahwa keberadaan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah adalah koordinator sekaligus *supporting staff* di bidang-bidang yang sudah ditentukan dalam kebijakan daerah, bukan sebagai *single actor* dalam pelaksanaan pembangunan bidang-bidang dimaksud. Secara esensial, Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah adalah *supporting staff function* yang fungsinya adalah memberikan dukungan layanan secara optimal, baik *hardware* maupun *software* kepada SKPD-SKPD terkait agar mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.

Kondisi tersebut perlu disikapi dengan mereformulasi penjabatan tugas-tugas jabatan dalam upaya meningkatkan kinerja unit-unit organisasi maupun satuan kerja (Sekretariat Daerah) itu sendiri.

## **2. Beban Kerja Jabatan Dan Unit Kerja Di Lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.**

Perumusan tugas yang jelas dan terukur akan berpengaruh terhadap penaksiran beban kerja dari setiap pemangku jabatan. Beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi yang diperoleh dari hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

Volume kerja merujuk pada banyaknya hasil dari produk tugas, sedangkan norma waktu menunjukkan waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian tugas. Satuan volume kerja yang dihasilkan di lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah adalah berupa dokumen dan kegiatan. Dokumen tersebut meliputi dokumen panduan dan pelaporan (triwulanan, semesteran, dan tahunan). Sedangkan kegiatan mencakup koordinasi dengan SKPD-SKPD terkait dan pelaksanaan tugas yang diberikan

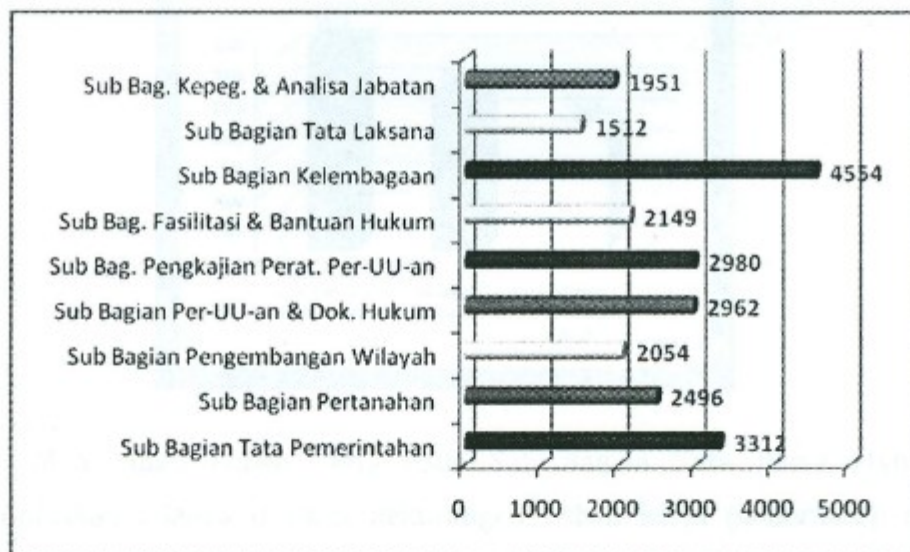


atasan. Yang patut dicermati dalam penentuan volume kerja di lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah adalah jenis atau ragam uraian tugas.

Berdasarkan hasil dari pengolahan data terdapat kecenderungan, bahwa beban kerja menunjukkan kekurangan beban (*underload*). Kekurangan beban kerja tersebut antara lain disebabkan karena beberapa tugas belum dapat dilaksanakan, adanya tugas yang *overlapping* dengan SKPD lain, tugas yang pada dasarnya/ sebagian besar merupakan tugas dari instansi vertikal. Adapun gambaran beban kerja di lingkungan Asisten Pemerintahan Kabupaten Musi Rawas adalah sebagai berikut:

**Grafik 4.1**

Beban Kerja Unit Kerja di Lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah



Grafik di atas, menunjukkan beban kerja dari setiap unit kerja (Eselon IV) yang merupakan cerminan dari beban kerja dari masing-masing unit organisasi/Bagian (Eselon III), yang merupakan basis dari analisis beban kerja.

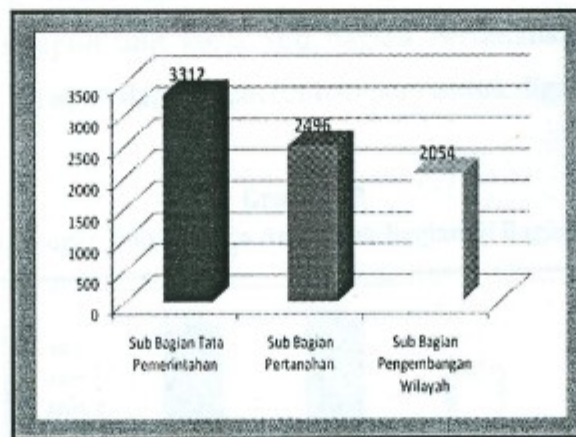
Pelaksanaan tugas dan fungsi di lingkungan Asisten Pemerintahan dibagi habis kepada 3 (tiga) unit organisasi yang masing-masing membawahi 3 (tiga) unit kerja. Adapun fungsi yang pelaksanaannya

didistribusikan kepada unit organisasi dimaksud adalah bidang urusan pemerintahan umum yang diselenggarakan oleh Bagian Tata Pemerintahan, bidang urusan hukum oleh Bagian Hukum dan fungsi dalam bidang kelembagaan organisasi perangkat daerah yang dilaksanakan oleh Bagian Organisasi.

Unit kerja yang memiliki beban kerja relatif tinggi diantara unit kerja di Bagian Pemerintahan adalah Sub Bagian Tata Pemerintahan, yaitu sekira 3312 jam/tahun, kemudian Sub Bagian Pertanahan dengan 2496 jam/tahun dan Sub Bag. Pengembangan Wilayah dengan 2054 jam/tahun.

**Grafik 4.2**

Perbandingan Beban Kerja Antar Sub Bagian di Bagian Tata Pemerintahan



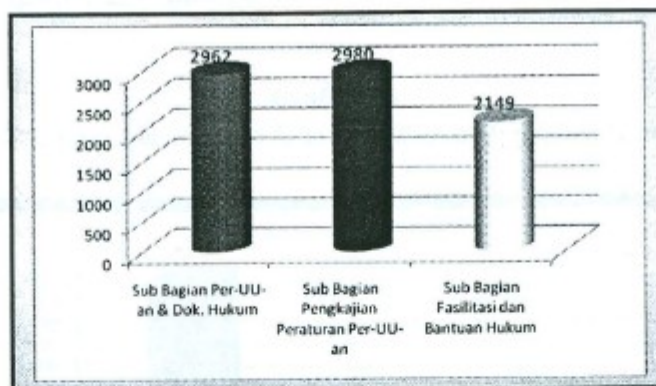
Mencermati beban kerja pada Sub Bagian Tata Pemerintahan, menunjukkan adanya indikasi kekurangan beban kerja (*underload*). Hal tersebut terjadi disebabkan karena masih terdapat sejumlah tugas yang belum dilaksanakan, sehingga pada dasarnya beban kerja di unit ini belum menggambarkan kondisi nyata. Berdasarkan wawancara dengan *key informan*, kondisi demikian cenderung disebabkan karena pertimbangan pimpinan atas kapasitas unit kerja tersebut, sehingga pekerjaan yang seharusnya menjadi domain tugasnya dilimpahkan kepada unit kerja lain. Adapun relatif rendahnya beban kerja Sub Bagian Pertanahan dan Sub Bag. Pengembangan Wilayah cenderung disebabkan karena karakteristik tugas dari kedua unit kerja tersebut. Domain urusan pertanahan sebagian besar dilaksanakan oleh



instansi vertikal, yaitu Badan Pertanahan Nasional. Sehingga unit kerja ini melaksanakan tugas "sisa" dengan ruang lingkup yang lebih mikro dan cenderung bersifat pembantuan (*supporting unit*) bagi instansi vertikal tersebut. Begitupun dengan yang ada di Sub Bag. Pengembangan Wilayah. Terdapat kecenderungan kesamaan karakteristik tugas dengan Sub Bag. Pertanahan. Disamping itu, tugas unit kerja ini lebih bersifat koordinatif dan supporting dokumen, serta bersifat insidentil, seperti dalam pelaksanaan tugas penyelesaian batas wilayah, pemekaran Daerah, Kecamatan dan Kelurahan/Desa.

Berdasarkan ulasan beban kerja unit kerja di lingkungan Bagian Pemerintahan, dapat disimpulkan bahwa perlunya optimalisasi pelaksanaan tugas di Sub Bag. Tata Pemerintahan seiring dengan peningkatan kapasitas unit kerja ini. Adapun unit kerja Sub Bagian Pertanahan dan Sub Bagian Pengembangan Wilayah dapat dipertimbangkan untuk digabung.

**Grafik 4.3**  
Perbandingan Beban Kerja Antar Sub Bagian di Bagian Hukum



Pada Bagian Hukum, kecenderungan beban kerja pada setiap unit kerja relatif hampir sama. Adapun beban kerja yang agak besar berada pada Sub Bagian Pengkajian Peraturan Perundang-undangan, yaitu sekira 2980 jam/tahun yang berbeda sedikit dengan Sub Bag. Perundang-undangan dan Dokumentasi Hukum dengan sekira 2962 jam/tahun.

Besaran yang relatif sama untuk kedua unit kerja tersebut, cenderung disebabkan karakteristik pekerjaannya. Yaitu bersifat rutin dan memiliki

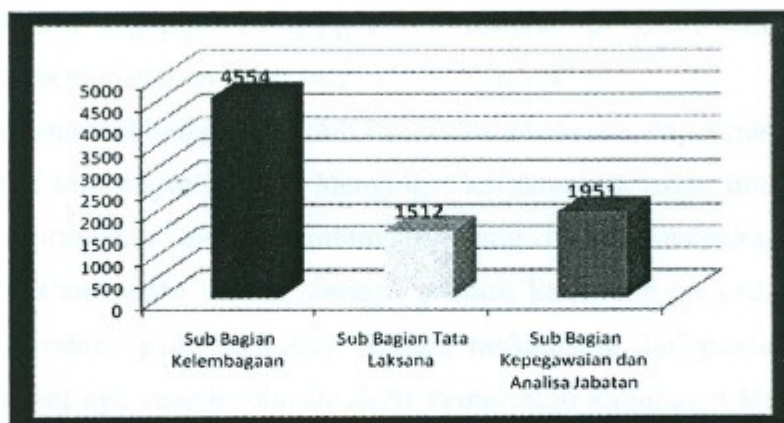
risiko yang berdampak luas, seperti memformulasikan setiap produk hukum dan kebijakan Daerah, sehingga dalam pelaksanaan tugasnya membutuhkan energi yang relatif besar. Adapun beban kerja yang cenderung lebih rendah, yaitu pada Sub Bagian Fasilitasi dan Bantuan Hukum dengan sekira 2149 jam/tahun.

Relatif rendahnya beban kerja pada unit ini karena karakteristik pekerjaannya yang bersifat insidentil, seperti pemberian fasilitasi hukum jika terjadi gugatan hukum yang dihadapi oleh satuan kerja atau pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas.

Menyikapi gambaran beban kerja pada unit kerja di lingkungan Bagian Hukum, terdapat kecenderungan bahwa beban kerja lebih rendah (*underload*) dari yang seharusnya. Hal itu terindikasi dari informasi *key informan*, yang menyatakan sebenarnya terdapat pekerjaan yang dilaksanakan secara kurang optimal, seperti misalnya masih terjadi kekeliruan dalam perumusan suatu produk hukum. Hal tersebut terjadi karena kurang meratanya kompetensi pegawai, sehingga distribusi pekerjaan yang kurang proporsional.

**Grafik 4.4**

Perbandingan Beban Kerja Antar Sub Bagian di Bagian Organisasi



Dari ketiga unit kerja di Bagian Organisasi, beban kerja Sub Bag. Kelembagaan relatif lebih besar (4554 jam/tahun) dibandingkan dengan Sub



Bag. Tata Laksana (1512 jam/tahun) dan Sub Bag. Kepegawaian dan Analisa Jabatan (1951 jam/tahun).

Besarnya beban kerja di Sub Bag. Kelembagaan cenderung dipengaruhi karakteristik dan sifat dari tugas/kegiatan yang membutuhkan waktu penyelesaian yang relatif besar. Namun demikian, kecenderungan tugas/pekerjaan di unit kerja ini bersifat insidentil, karena pelaksanaan tugas/pekerjaan yang memiliki besaran tanggung jawab yang agak besar adalah yang berkaitan dengan penataan kelembagaan yang bila terdapat perubahan peraturan/kebijakan, dimana peraturan/kebijakan cenderung stabil. Dapat dikatakan, bahwa karakteristik dan sifat tugas/pekerjaan di unit kerja ini, fluktuatif bergantung pada perubahan peraturan dan kebijakan Pemerintah/Daerah. Berbeda halnya dengan kedua unit kerja lainnya di Bagian Organisasi.

Berdasarkan data yang diolah, beban kerja di Sub Bagian Tata Laksana adalah yang terendah. Hal ini menunjukkan bahwa unit kerja ini kekurangan beban kerja (*underload*). Kondisi demikian, disebabkan karena masih banyak tugas yang belum dilaksanakan dimana tugas/pekerjaan tersebut dapat memberikan kontribusi cukup signifikan terhadap beban kerja unit ini. Kemungkinan penyebab dari relatif rendahnya pelaksanaan tugas-tugas unit ini, karena unit kerja belum bisa meng-*create* tugas-tugasnya menjadi program dan kegiatan, mengingat perencanaan program dan kegiatan belum/tidak merupakan salah satu tugas unit kerja ini.

Sebenarnya beban kerja Sub Bagian Tata Laksana, dapat menjadi yang terbesar di unit organisasi ini. Mengingat karakteristik tugas unit kerja ini bersifat rutin dan berkesinambungan, yang bisa dianalogkan sebagai "proses" dalam suatu sistem, dengan produk kerja berupa pedoman dan /petunjuk teknis yang berkaitan dengan mekanisme dan prosedur kerja dimana *client* nya adalah seluruh SKPD Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. Kondisi ini berbeda dengan yang berlangsung di Sub Bagian Kepegawaian dan Analisa Jabatan.

Relatif rendahnya beban kerja Sub Bagian Kepegawaian dan Analisa Jabatan cenderung lebih disebabkan terjadinya tumpang tindih

(*overlapping*) tugas dengan SKPD lain yang secara fungsional menyelenggarakan urusan kepegawaian daerah. Disamping itu, tugas lainnya yang bersifat insidentil yang dipengaruhi oleh perubahan kebijakan dengan ruang lingkup *output* yang terbatas, yaitu di lingkungan Sekretariat Daerah.

Mencermati beban kerja di Bagian Organisasi menunjukkan kecenderungan *underload* yang disebabkan karena kurang optimalnya penyelenggaraan tugas, baik disebabkan belum direncanakannya tugas tersebut menjadi program/kegiatan, terjadinya *overlapping* penyelenggaraan tugas maupun relatif terbatasnya kompetensi pegawai, prasarana dan sarana kerja. Variabel dimaksud merupakan bagian dari faktor-faktor yang mempengaruhi norma waktu yang menjadi komponen penentu besaran beban kerja.

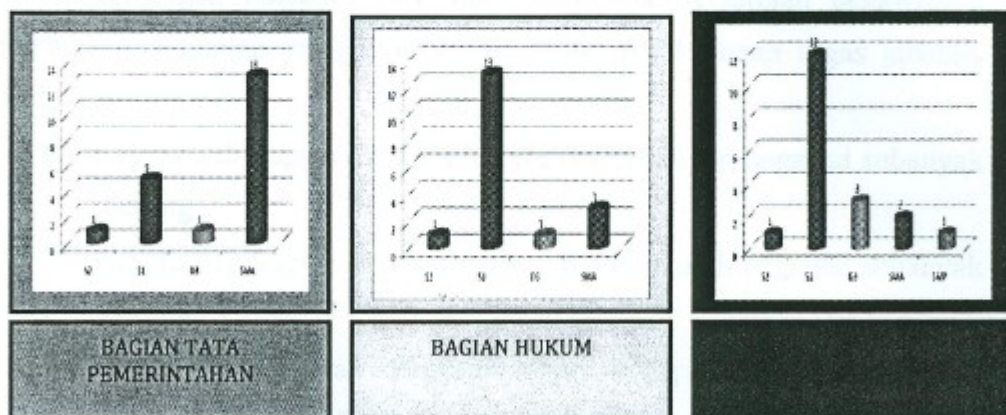
Penentuan norma waktu yang ideal selayaknya memperhatikan tingkat kesulitan tugas, jumlah volume kerja, jumlah dan kualifikasi pegawai yang ada, teknologi pendukung yang digunakan, dan ketersediaan *standard operating procedures* (SOP). Dalam wawancara dengan beberapa *key informan* diakui bahwa Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah secara keseluruhan belum memiliki SOP, sehingga waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu kegiatan tidak memiliki standar. Oleh karenanya sangat wajar apabila norma waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, juga tidak berdasarkan standar. Sehubungan dengan hal itu, ketersediaan SOP di jajaran Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah sangatlah diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas.

Selain ketersediaan SOP, kualifikasi dan jumlah pegawai juga berpengaruh terhadap norma waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas jabatan. Tingkat pendidikan pegawai di lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah rata-rata didominasi S1, hanya di Bagian Tata Pemerintahan yang masih rata-rata berpendidikan SMA/ sederajat (lihat Grafik 4.5). Komposisi pendidikan pegawai yang demikian terbilang cukup memadai untuk menyelenggarakan tugas-tugas di lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah, yang antara lain menghasilkan *output* desain panduan-panduan, mengolah dan menganalisis data. Oleh karena itu,



potensi SDM yang besar tersebut perlu di *manage* sedemikian rupa, baik *hard* maupun *soft* kompetensinya sehingga dapat berkorelasi positif dan signifikan terhadap prestasi kerja jabatan/unit.

**Grafik 4.5**  
Tingkat Pendidikan Pegawai Unit Kerja  
di Lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah



Aspek lain yang turut andil dalam kecepatan penyelesaian tugas-tugas adalah ketersediaan dukungan teknologi dan kompetensi sumberdaya manusia untuk mengoptimalkannya. Dalam pelaksanaan tugas-tugas di lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah, pemanfaatan teknologi komputer yang tersedia nampak belum dioptimalkan, sehingga beragam informasi yang semestinya dapat diakses melalui media tersebut belum berpengaruh secara signifikan. Disamping itu, berdasarkan wawancara dan pengamatan terbatas, diketahui bahwa terjadi kesenjangan penyediaan peralatan kerja, khususnya komputer dengan fasilitas jaringan. Kondisi ini berpengaruh dalam beban kerja yang berakibat beban kerja yang tinggi sehingga kebutuhan pegawai menjadi besar.

### **3. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja di lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.**

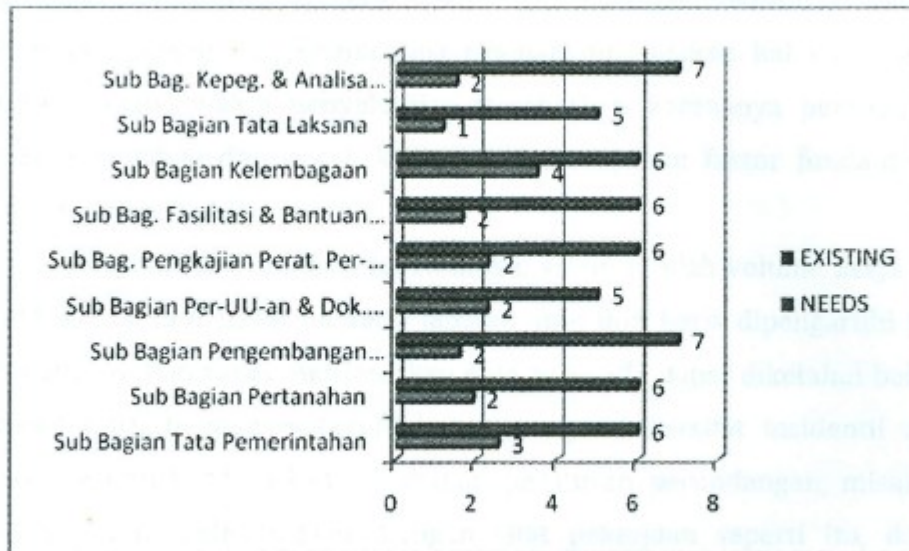
Rasio antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai akan berkorelasi terhadap efisiensi dan efektivitas jabatan/unit organisasi. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa di semua jabatan unit organisasi dalam lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat jumlah pegawainya melebihi dari jumlah yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas jabatan, yaitu:

- (1) Kepala Sub Bagian Tata Pemerintahan kelebihan pegawai sebanyak 3 orang;
- (2) Kepala Sub Bagian Pertanahan kelebihan jumlah pegawai sebanyak 4 orang ;
- (3) Kepala Sub Bagian Pengembangan Wilayah kelebihan jumlah pegawai sebanyak 5 orang;
- (4) Kepala Sub Bagian Perundang-Undangan dan Dokumentasi Hukum kelebihan jumlah pegawai 3 orang;
- (5) Kepala Sub Bagian Perundang-Undangan dan Dokumentasi Hukum kelebihan pegawai sebanyak 3 orang;
- (6) Kepala Sub Bagian Pengkajian Peraturan Perundang-Undangan kelebihan pegawai sebanyak 4 orang;
- (7) Kepala Sub Bagian Fasilitasi dan Bantuan Hukum kelebihan jumlah pegawai sebanyak 4 orang ;
- (8) Kepala Sub Bagian Kelembagaan kelebihan jumlah pegawai sebanyak 2 orang;
- (9) Kepala Sub Bagian Tata Laksana kelebihan jumlah pegawai 4 orang;
- (10) Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Analisa Jabatan kelebihan jumlah pegawai 5 orang;



**Grafik 4.6**

Perbandingan antara Kebutuhan (*needs*) dan Ketersediaan (*existing*) Pegawai di Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah



Melihat Grafik 4.6 di atas dan hasil pengolahan data mengenai jumlah kebutuhan pegawai yang demikian, alangkah baiknya kembali memperhatikan deskripsi sebelumnya yaitu mengenai uraian tugas dan beban kerja. Kebutuhan jumlah pegawai muncul sebagai akibat dari jumlah beban kerja yang berlebih dibandingkan dengan jumlah pegawai yang ada. Dalam penghitungan kebutuhan jumlah pegawai, formula yang dipergunakan adalah bahwa beban kerja bagi 1 orang pegawai yaitu sebanyak 1300 jam per tahun. Sementara itu, jumlah beban kerja, selain dipengaruhi oleh jumlah volume kerja, juga dipengaruhi oleh norma waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. Artinya bahwa semakin banyak jumlah volume kerja, semakin banyak juga norma waktu yang dibutuhkan. Asumsinya bahwa semakin banyak norma waktu yang dibutuhkan, semakin banyak juga waktu yang dibutuhkan pegawai untuk menyelesaikan tugas tersebut. Selanjutnya, apabila waktu yang dibutuhkan pegawai semakin banyak, maka bisa jadi semakin banyak juga jumlah pegawai yang dibutuhkan, tanpa membedakan kualifikasi masing-masing pegawai.

Yang penting untuk diperhatikan berkaitan dengan kebutuhan jumlah pegawai adalah kapasitas atau kompetensi pegawai yang melaksanakan tugas pekerjaan. Dalam konteks Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah, tingkat pendidikan dan kompetensi pegawai merupakan hal vital dalam rangka efisiensi waktu penyelesaian tugas. Oleh karenanya peningkatan kapasitas pegawai dari aspek kompetensi merupakan faktor fundamental yang harus diperhatikan.

Sebagaimana diuraikan sebelumnya, selain jumlah volume kerja dan norma waktu, jumlah beban kerja jabatan atau unit kerja dipengaruhi juga oleh daftar uraian tugas. Berdasarkan data yang ada dapat diketahui bahwa terdapat jabatan yang melaksanakan tugas yang bersifat insidental atau sewaktu-waktu berdasarkan perubahan peraturan perundangan, misalnya saja Subbagian Kelembagaan. Dengan sifat pekerjaan seperti itu, dapat diartikan bahwa apabila tidak ada perubahan peraturan perundangan yang mengatur tentang penataan organisasi perangkat daerah, maka Subbagian Kelembagaan hanya sedikit melaksanakan tugas. Sehubungan dengan hal itu, maka uraian tugas Subbagian Kelembagaan perlu dirumuskan kembali.

Sementara itu, terdapat juga jabatan yang belum melaksanakan tugas yang diamanatkan, sebut saja Subbagian Tata Pemerintahan. Karena tidak semua tugas dapat dilaksanakan maka secara otomatis beban kerja pada jabatan tersebut dapat dikatakan sangat rendah. Sehubungan dengan hal itu maka perlu ditelaah lebih lanjut mengapa keadaan demikian dapat terjadi. Selain itu, perlu juga merumuskan kembali uraian tugas secara lebih komprehensif agar mampu menampung tugas-tugas yang semestinya diemban oleh jabatan yang bersangkutan.

Berdasarkan data yang terkumpul, diketahui juga bahwa cukup banyak jabatan yang beban kerjanya terlalu rendah, hal ini dapat dilihat pada Subbagian Pertanahan, Subbagian Pengembangan Wilayah, Subbagian Perundang-Undangan dan Dokumentasi Hukum, Subbagian Pengkajian Peraturan Perundang-Undangan, Subbagian Fasilitasi dan Bantuan Hukum, Sub Bagian Tata Laksana dan Sub bagian Kepegawaian dan Analisa Jabatan. Pada prinsipnya, uraian tugas jabatan-jabatan tersebut perlu dirumuskan



secara lebih komprehensif agar tugas jabatan yang dilaksanakan merepresentasikan keberadaan jabatan yang bersangkutan. Hal ini terutama perlu ditekankan pada Sub Bagian Tata Laksana dan Subbagian Kepegawaian dan Analisa Jabatan.

Salah satu hal menarik yang ditemukan dalam kajian ini yaitu terdapat beberapa jabatan yang pada esensinya dapat digabung dengan jabatan lainnya. Jabatan dimaksud misalnya yaitu antara Subbagian Pertanahan dengan Subbagian Pengembangan Wilayah, dan Subbagian Perundang-Undangan dan Dokumentasi Hukum dengan Subbagian Fasilitasi dan Bantuan Hukum atau dilekatkan dengan Subbagian Pengkajian Peraturan Perundang-Undangan.

Berdasarkan uraian di atas, pada dasarnya dapat diketahui bahwa perumusan tugas secara komprehensif berdasarkan domain masing-masing merupakan hal yang sangat krusial. Hal demikian menjadi penting agar beban kerja dapat ditetapkan secara lebih tepat dan kuantitas serta kualitasnya dapat ditetapkan secara lebih tepat.

#### **4. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ), Efisiensi Unit (EU), dan Prestasi Kerja Unit (PU) di lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.**

Nilai efisiensi diperoleh dari: beban kerja jabatan/ beban kerja unit dibagi hasil kali antara jumlah pemangku jabatan/jumlah pegawai unit dan jam kerja efektif setahun. Adapun untuk kriteria prestasi kerja ditetapkan dengan:

**Tabel 4.1**  
Kriteria Prestasi Kerja Jabatan (PJ) dan Prestasi Kerja Unit (PU)

No.	NILAI EFISIENSI (EJ/EU)		KRITERIA
a.	Di atas >1,00	=	A (Sangat Baik)
b.	0,90 - 1,00	=	B (Baik)
c.	0,70 - 0,89	=	C (Cukup)
d.	0,50 - 0,69	=	D (Sedang)
e.	Dibawah < 0,50	=	E (Kurang)

Sumber: Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 12 Tahun 2007

Efisiensi jabatan dan efisiensi unit merupakan hasil akhir atau akumulasi dari data sebelumnya. bahwa penilaian analisis beban kerja merupakan rangkaian yang berurutan (*series*), dimana data awal akan menentukan hasil selanjutnya. Untuk melihat secara utuh setiap komponen yang akan mengarahkan pada Efisiensi jabatan dan efisiensi unit disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.2**  
Beban Kerja di Lingkungan  
Asisten Pemerintah Kabupaten Musi Rawas

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN	PERHITUNGAN JML KEBUTUHAN PEG	JUMLAH PEG. YANG ADA	+/-	EJ	PJ
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Kepala Sub Bagian Tata Pemerintahan	3312	3	6	3	0.42	E
2.	Kepala Sub Bagian Pertanahan	2496	2	6	4	0.32	E
3.	Kepala Sub Bagian Pengembangan Wilayah	2054	2	7	5	0.23	E
	<b>BAG. TAPEM</b>	<b>7862</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>0.30</b>	<b>E</b>
4.	Kepala Sub Bagian Perundang-Undangan dan Dokumentasi Hukum	2962	2	5	3	0.46	E
5.	Kepala Sub Bagian Pengkajian Peraturan Perundang-Undangan	2980	2	6	4	0.38	E
6.	Kepala Sub Bagian Fasilitasi dan Bantuan Hukum	2149	2	6	4	0.28	E
	<b>BAG. HUKUM</b>	<b>8091</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>0.35</b>	<b>E</b>
7.	Kepala Sub Bagian Kelembagaan	4554	4	6	3	0.58	D
8.	Kepala Sub Bagian Tata Laksana	1512	1	5	4	0.23	E
9.	Kepala Sub Bagian	1951	2	7	5	0.21	E



Kepegawaian dan Analisa Jabatan							
BAG. ORGANISASI	8017	6	19	13	0,32	E	
TOTAL	23970	18	57	39	0,32	E	

Sumber: Data olahan, 2008

Sebagai sebuah penutup, kami menyajikan rangkuman dari semua penghitungan di atas dalam Tabel 4.1. Dalam tabel di atas bisa kita lihat bahwa untuk Bagian Tata Pemerintahan yang terdiri dari tiga sub bagian, hanya Sub bagian Tata Pemerintahan yang memenuhi syarat minimal pembentukan organisasi, yakni tiga orang. Sementara Sub bagian Pertanahan dan Pengembangan Wilayah, masing-masing hanya membutuhkan dua pegawai sehingga belum memenuhi syarat minimal pembentukan organisasi. Oleh karena itu, keduanya disarankan untuk digabung. Secara umum Efisiensi Kerja (yang berimplikasi pada Prestasi Kerja) memiliki kriteria Kurang (E). Hal ini bisa dilihat dari terlalu banyaknya SDM yang ada di masing-masing Sub bagian sehingga banyak kapasitas yang tidak terpakai (*idle capacity*). Jalan keluar lainnya adalah dengan mendesain ulang pekerjaan yang ada.

Bagian Hukum juga mengalami hal yang tidak jauh berbeda. Terdiri dari tiga Sub bagian, yakni Sub bagian Perundang-undangan dan Dokumentasi Hukum, Sub bagian Pengkajian Perundang-undangan dan Sub bagian Fasilitasi dan Bantuan Hukum. Di antara ketiga Sub bagian tersebut tidak ada satupun yang kebutuhan pegawainya lebih dari dua orang, sehingga terjadi inefisiensi dalam unit kerja tersebut. Apalagi melihat jumlah pegawai yang duduk di tiap-tiap Sub bagian yang jauh melebihi jumlah kebutuhan, sehingga kesimpulan yang diambil sama dengan pada Bagian Tata Pemerintahan, yakni terjadi *idle capacity* yang cukup besar (lebih dari 50%).

Kondisi yang sedikit lebih baik terjadi pada Bagian Organisasi. Bagian Organisasi terbagi menjadi tiga Sub bagian, yakni Sub bagian Kelembagaan, Sub bagian Tata Laksana dan Sub bagian Kepegawaian dan Analisa Jabatan. Untuk dua Sub bagian yang terakhir memiliki tingkat inefisiensi yang tinggi,

sedangkan Sub bagian Kelembagaan memiliki efisiensi yang lebih baik. Secara sederhana, kondisi ini bisa dilihat dari perbandingan antara jumlah SDM yang ada dengan jumlah SDM yang sebenarnya dibutuhkan.

Mencermati tingkat efisiensi dan prestasi kerja di lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah yang demikian tentunya perlu disikapi dengan bijak dengan meninjau kembali beberapa hal signifikan yang kurang diperhatikan dalam mencermati uraian tugas, satuan dan volume kerja, serta norma waktu. Oleh karena itu diperlukan keberanian untuk melakukan intervensi dari pihak yang berwenang untuk mengoptimalkan kinerja SDM yang berada di lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah. Caranya antara lain dengan merestrukturisasi kelembagaan, efisiensi SDM dan mendesain ulang tugas jabatan yang ada di dalamnya.



## **B. DINAS KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL**

### **1. Uraian Tugas Jabatan Unit Kerja Di Lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas.**

Uraian tugas jabatan pada dasarnya merupakan pedoman bagi setiap pemangku jabatan dalam melaksanakan suatu aktivitas. Uraian tugas inilah yang menjadi dasar dalam penghitungan beban kerja jabatan maupun unit organisasi, yang dapat memberikan gambaran capaian pelaksanaan kerja pemangku jabatan. Atas dasar hal tersebut, maka perumusan tugas menjadi sangat penting pada setiap jenis organisasi termasuk organisasi perangkat daerah.

Perumusan tugas pada organisasi perangkat daerah didasarkan dari kewenangan dan urusan pemerintahan yang harus dan dapat dilakukan yang diatur melalui Peraturan Pemerintah (PP). Pengaturan secara umum mengenai kewenangan dan urusan pemerintahan bagi Pemerintah Daerah, terakhir diatur melalui Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan, antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota. Selanjutnya atas dasar PP tersebut, setiap Pemerintah Daerah membentuk Organisasi Perangkat Daerah. Kemudian untuk penetapan penjabaran tugas dan fungsi dari setiap organisasi perangkat daerah ditetapkan melalui Peraturan Kepala Daerah (Gubernur, Bupati/Walikota).

Pembentukan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disdukcapil) didasarkan atas Peraturan Daerah Kabupaten Musi Rawas Nomor 2 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Musi Rawas. Adapun untuk penjabaran tugas pokok dan fungsinya ditetapkan melalui Peraturan Bupati Musi Rawas No. 43 Tahun 2008.

Perumusan tugas pokok dan fungsi serta penjabaran tugas jabatan untuk unit kerja eselon IV di lingkungan Disdukcapil perlu dipertimbangkan untuk *diluruskan*. Hal ini sebagaimana temuan yang didapat dari Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 43 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas.

Beberapa temuan penting untuk ditinjau ulang dalam Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 43 Tahun 2008 adalah sebagai berikut:

- (1) Ada rumusan tugas pokok yang kurang selaras dengan fungsi. Hal dapat dicermati terjadi pada Bidang Pencatatan Sipil dan Bidang Perencanaan dan Evaluasi.
- (2) Terdapat fungsi yang belum dijabarkan sebagai tugas yang harus dilaksanakan oleh unit kerja (eselon IV), sebagaimana terdapat pada Bidang Kependudukan.
- (3) Adanya kecenderungan kesamaan fungsi antar unit organisasi. Hal ini terjadi antara Bagian Sekretariat dengan Bidang Perencanaan dan Evaluasi.
- (4) Terdapat uraian tugas pada unit kerja yang tidak melaksanakan penyusunan rencana program dan kegiatan tahunan sesuai dengan bidang tugasnya sendiri. Hal ini terdapat pada Sub Bidang

Berdasarkan temuan-temuan di atas, maka dapat dibahas lanjut sebagai berikut:

- (1) Tugas pokok pada dasarnya merupakan wujud kegiatan yang terbentuk dari urusan pemerintahan dan atau kewenangan yang cenderung bersifat lebih makro. Sedangkan fungsi merupakan perwujudan tugas pokok secara lebih mikro. Adapun penjabaran uraian tugas pada unit kerja (eselon IV) adalah mengkonkritisasi dari fungsi menjadi lebih spesifik dan terukur.

Mengamati rumusan tugas pokok Bidang Pencatatan Sipil cenderung lebih mikro dibandingkan fungsinya sehingga dapat terjadi interpretasi bahwa penjabaran fungsi tidak sepenuhnya bersumber dari tugas pokok. Dengan kata lain, terdapat rumusan fungsi yang tidak mencerminkan tugas pokok. Adapun pada kasus di Bidang Perencanaan dan Evaluasi, rumusan tugas pokok belum sepenuhnya tercerminkan didalam penjabaran fungsi. Bahwa didalam tugas pokok mengamanatkan adanya fungsi yang melaksanakan *penyiapan*



*rancangan peraturan daerah* namun tidak terdapat dalam rumusan fungsi Bidang Perencanaan dan Evaluasi.

- (2) Berkaitan dengan penjelasan poin 1 di atas dan berdasarkan prinsip organisasi, yaitu ***pembagian habis tugas***, maka pada kasus temuan pada butir ke-2, sudah semestinya fungsi yang terdapat pada Bidang Kependudukan terdistribusikan secara merata dan proporsional kepada setiap unit kerja yang dibentuk. Fungsi dimaksud adalah *fasilitasi, sosialisasi, bimbingan teknis, advokasi, supervisi dan konsultasi administrasi kependudukan*.
- (3) Fungsi yang terdapat pada setiap organisasi pada hakekatnya menunjukkan peran yang harus diemban dari setiap unit organisasi yang dibentuk. Oleh karena itu, dasar pembentukan suatu unit organisasi dan unit kerjanya dilihat dari kompleksitas tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan organisasi tersebut.

Mencermati sebagian fungsi yang dimiliki Bagian Sekretariat dengan Bidang Perencanaan dan Evaluasi cenderung memiliki kesamaan. Adapun kesamaan fungsi tersebut adalah pada fungsi ***koordinasi penyusunan program dan kegiatan di lingkungan Disdukcapil***. Hal ini berpotensi terjadinya tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

Jika dilihat dari pendekatan konsep organisasi, Sekretariat memiliki peran dan fungsi sebagai *middle line* dan *supporting staff*, sedangkan Bidang (Perencanaan dan Evaluasi) sebagai *operating core*. Oleh karenanya, perlu dicermati jika fungsi tersebut lebih bersifat fasilitatif antar unit organisasi/unit kerja secara internal maka fungsi tersebut menjadi domain Sekretariat dan sebaliknya jika suatu fungsi bersifat lebih spesifik menjalankan urusan pemerintahan dan/kewenangan yang menjadi tugas pokok organisasi, maka fungsi tersebut cenderung menjadi domain Bidang.

- (4) Tugas menyusun rencana program dan kegiatan tahunan dalam bidang tugasnya sendiri sudah semestinya ada. Hal demikian bisa dipahami karena rencana program dan kegiatan itulah yang akan dijadikan tolok ukur kinerja suatu organisasi sekecil apapun (katakan

saja level eselon IV). Pada umumnya, ukuran kinerja suatu organisasi dirancang dalam rencana kinerja tahunan, yang di dalamnya memuat sasaran (*target*) kinerja *inputs*, *outputs*, *outcomes*, dan seterusnya.

## **2. Beban Kerja Jabatan dan Unit Kerja Di Lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas.**

Beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi yang diperoleh dari hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Oleh karena itu, beban kerja antara jabatan/unit organisasi berbeda-beda.

Dari hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa beban kerja beberapa jabatan menunjukkan kelebihan beban (*overload*), sebagaimana ditampilkan pada tabel 4.1. Kelebihan beban kerja tersebut dapat dilihat dari jumlah pegawai yang dibutuhkan dengan jumlah pegawai yang tersedia. Tetapi meskipun demikian, kelebihan beban kerja dimaksud perlu dicermati secara seksama, apakah beban kerja tersebut benar-benar berlebih berdasarkan perhitungan ideal. Temuan kelebihan beban kerja ini menarik untuk dibahas lebih lanjut.

Beban kerja pada hakekatnya adalah upaya untuk mengkuantifisir dari tugas-tugas yang harus dilakukan oleh setiap jabatan. Hal ini bertujuan untuk mengukur (dengan cara kuantitatif) besaran tanggung jawab/kewajiban pemangku jabatan sehingga akan diketahui capaian kinerja mereka.

Variabel utama yang menentukan beban kerja adalah volume kerja dan norma waktu. Volume kerja merupakan besaran *output* yang harus dicapai oleh pemangku jabatan dalam kurun waktu 1 tahun. Sesuai dengan karakteristik tugas/pekerjaan yang dilakukan, maka volume kerja dari setiap unit organisasi cenderung berbeda sesuai dengan satuan dari volume kerja tersebut. Secara umum, satuan volume kerja adalah dokumen dan kegiatan. Adapun dalam penetapan norma waktu, dipengaruhi oleh faktor kompleksitas tugas, SDM dan teknologi yang digunakan. Faktor SDM



dimaksud, baik yang dilihat dari aspek kuantitas (jumlah pegawai yang proporsional) maupun kualitas (tingkat kompetensi yang dimiliki para pemangku jabatan), sedangkan faktor Teknologi bukan hanya instrumen yang berkaitan dengan sistem yang berbasis teknologi komputer melainkan termasuk mekanisme dan prosedur kerja (SOP) yang digunakan untuk penyelesaian tugas/kegiatan.

Adapun deskripsi Beban kerja di lingkungan Disdukcapil adalah sebagai berikut: Beban kerja unit Sekretariat tercerminkan dari beban kerja tiap-tiap unit kerja dibawahnya. Karakteristik tugas/kerja di unit ini cenderung bersifat rutin dengan kegiatan pelayanan internal, sesuai dengan fungsinya yang menjalankan peran sebagai *middle line* dan *supporting staff*.

**Grafik 4.7**

Perbandingan Beban Kerja pada Sub Bagian di Sekretariat



Dari ketiga unit kerja di unit Sekretariat, beban kerja Sub Bag. Keuangan relatif lebih besar (4579 jam/tahun) dibandingkan dengan Sub Bag. Umum dan Kepegawaian (3458 jam/tahun) dan Sub Bag. Perlengkapan (3288 jam/tahun). Besarnya beban kerja di Sub Bag. Keuangan cenderung dipengaruhi karakteristik dan sifat dari tugas/kegiatan. Satuan volume kerja unit kerja ini berbentuk dokumen dan bersifat rutin dengan tata aturan yang baku. Disamping itu, memiliki karakteristik tugas yang membutuhkan waktu yang relatif banyak (*time consuming*), karena produk kerja (dokumen)

memiliki pengaruh yang besar dan sangat sensitif guna ketercapaian kinerja setiap unit kerja di lingkungan Disdukcapil. Adapun beban kerja secara keseluruhan di unit Sekretariat sebesar 11328 jam/tahun.

**Grafik 4.8**  
Perbandingan Beban Kerja pada Seksi di Bidang Kependudukan



Bidang, merupakan unit organisasi yang menjalankan fungsi *operating core* dalam suatu organisasi. Di lingkungan Disdukcapil, terdapat 4 unit organisasi yang berbentuk Bidang yang karakteristik dan sifat tugasnya cenderung berupa kegiatan pelayanan eksternal. Adapun *core business* Disdukcapil terletak pada Bidang Kependudukan dan Pencatatan Sipil.

Beban kerja yang relatif besar pada Bidang Kependudukan berada pada unit kerja Seksi Pendaftaran Penduduk, yaitu sebesar 4845 jam/tahun. Besarnya beban kerja pada seksi ini disebabkan karakteristik tugas/kegiatannya yang melayani semua penduduk Kabupaten Musi Rawas dalam bentuk pelayanan Nomor Induk Kependudukan (NIK), yang berdasarkan UU No. 23 Tahun 2003 tentang Administrasi Kependudukan, mewajibkan bagi semua penduduk. Disamping itu, unit kerja ini juga memberikan pelayanan penerbitan Kartu Keluarga (KK) dan Kartu Tanda Penduduk (KTP). Unit kerja yang memiliki beban kerja terbesar kedua di unit Bidang Kependudukan adalah



Seksi Mutasi Penduduk dengan 3004 jam/tahun. Beban kerja tersebut, sebenarnya dapat lebih besar, jika penduduk dan perangkat Kelurahan/Desa di Kabupaten Musi Rawas mengetahui dan memiliki kesadaran tinggi untuk melaporkan peristiwa kependudukan yang terjadi. Sedangkan beban kerja terendah di unit organisasi (Bidang) ini adalah Seksi Penduduk Rentan, yaitu sebesar 1787 jam/tahun. Relatif rendahnya beban kerja di unit kerja ini dikarenakan karakteristik tugas/kegiatannya adalah memberikan pelayanan *sisa* yang ruang lingkupnya relatif kecil, yaitu mendata penduduk rentan administrasi kependudukan yang disebabkan terjadinya bencana, baik oleh alam, manusia (kerusakan sosial) maupun keterbatasan kemampuan penduduk tersebut. Adapun besaran beban kerja secara keseluruhan di Bidang Kependudukan, yaitu 9636 jam/tahun.

Besaran beban kerja Bidang ini seharusnya lebih besar, karena terdapat fungsi yang tidak dirumuskan menjadi uraian tugas yang harus dilaksanakan oleh unit kerja. Fungsi dimaksud adalah fungsi *fasilitasi, sosialisasi, bimbingan teknis, advokasi, supervisi dan konsultasi administrasi kependudukan*. Namun demikian, dengan besaran beban kerja tersebut sudah dirasakan *berat*, mengingat tidak adanya fungsional umum/khusus yang melaksanakan fungsi teknis operasional/non manajerial sehingga semua tugas dilakukan oleh 4 orang yang kesemuanya adalah para pejabat struktural yang seharusnya menjalankan fungsi manajerial.

**Grafik 4.9**

Perbandingan Beban Kerja pada Seksi di Bidang Pencatatan Sipil



Bidang kedua yang merupakan pengejawantahan urusan pemerintahan dan atau kewenangan Disdukcapil adalah Bidang Pencatatan Sipil. Pada Bidang ini, unit kerja yang memiliki beban kerja terbesar adalah Seksi Kelahiran dan Kematian dengan 3539 jam/tahun. Kontribusi yang relatif besar dalam beban kerja unit kerja ini adalah dalam melaksanakan tugas/kegiatan pencatatan kelahiran. Seksi Perkawinan dan Perceraian menempati urutan kedua dalam besaran beban kerja, yaitu dengan jumlah 2156 jam/tahun. Pelaksanaan urusan dalam tugas ini merupakan urusan konkuren, yaitu urusan yang juga dilaksanakan oleh institusi pemerintah lainnya, Departemen Agama (lihat PP No. 37 Tahun 2007). Faktor inilah yang menyebabkan beban kerja di seksi ini tidak terlalu besar.

Bidang Informasi Kependudukan dan Catatan Sipil pada dasarnya berperan sebagai *supporting unit* bagi Bidang yang menangani tugas pokok dalam administrasi kependudukan. Beban kerja yang terbesar dari 3 unit kerja yang ada berada pada Seksi Sistem dan Teknologi Informasi 6979 jam/tahun.

**Grafik 4.10**  
Perbandingan Beban Kerja  
pada Seksi di Bidang Informasi Kependudukan dan Catatan Sipil



Beban kerja tersebut dipengaruhi oleh tugas untuk menyiapkan *master plan* (*hardware*, *software* dan *brainware*) untuk merancang pembangunan dan pengoperasionalan serta pengembangan pelayanan



administrasi kependudukan yang berbasis teknologi informasi, sebagaimana amanat UU No. 23 Tahun 2006 jo PP No. 37 Tahun 2007. Namun demikian, kecenderungan tugas pekerjaan unit kerja ini bersifat insidental/non rutin, sehingga besar kemungkinan beban kerja unit ini tidak sebesar itu. Hal tersebut mungkin terjadi, jika pelaksanaan pembangunan, pemeliharaan dan pengembangan sistem menggunakan pihak ketiga dan tidak sering terjadi masalah sistem aplikasi. Adapun kedua unit kerja lainnya memiliki karakteristik tugas pekerjaan yang cenderung bersifat rutin, yaitu mendukung kegiatan pelayanan pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil.

Unit organisasi terakhir pada Disdukcapil yang berbentuk Bidang adalah Perencanaan dan Evaluasi. Rata-rata beban kerja di setiap unit kerja relatif kecil. Kondisi ini disebabkan karena terdapat kecenderungan tumpah tindih tugas karena fungsi Bidang ini pada dasarnya memiliki kesamaan dengan Sekretariat, yaitu pengkoordinasian program dan kegiatan di lingkungan Disdukcapil. Disamping itu, perencanaan unit organisasi merupakan tugas yang inheren pada setiap organisasi, sehingga tugas yang dilakukan cenderung berupa kompilasi yang tidak membutuhkan sumber daya yang besar.

**Grafik 4.11**

Perbandingan Beban Kerja pada Seksi di Bidang Perencanaan dan Evaluasi

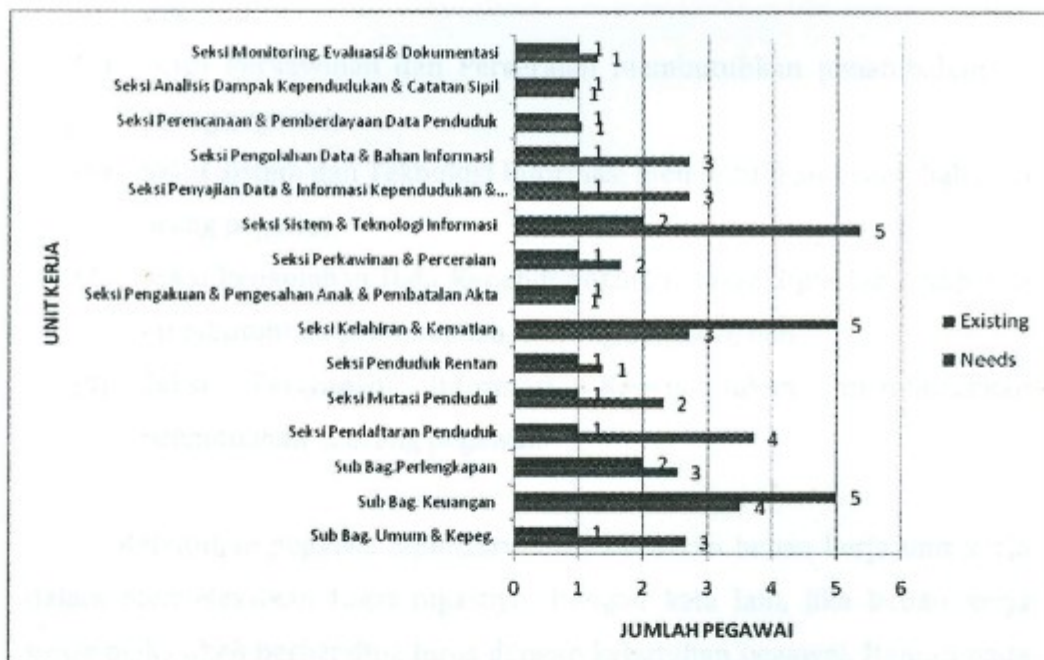


### 3. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja di lingkungan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Musi Rawas.

Mencermati beban kerja unit kerja di lingkungan Disdukcapil menunjukkan sekitar 53,33% (9) unit kerja kekurangan pegawai, 33,33% (5) yang sudah sesuai dan 13,33% (2) unit kerja yang kelebihan pegawai, yaitu Sub Bag. Keuangan (1 orang) dan Seksi Kelahiran dan Kematian (2 orang). Perbandingan ketersediaan pegawai (*existing*) dengan kebutuhan (*needs*) pegawai di lingkungan Disdukcapil diilustrasikan kedalam gambar berikut:

**Grafik 4.12**

Perbandingan antara Kebutuhan (*needs*) dan Ketersediaan (*existing*) Pegawai di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil



Adapun unit kerja sudah sesuai dengan jumlah pegawai yang ada, yaitu:

- (1) Seksi Penduduk Rentan;
- (2) Seksi Pengakuan dan Pengesahan Anak dan Pembatalan Akta;
- (3) Seksi Perencanaan dan Pemberdayaan Data Penduduk;
- (4) Seksi Analisis Dampak Kependudukan dan Pencatatan Sipil;



(5) Seksi Monitoring, Evaluasi dan Dokumentasi.

Kesemua unit kerja hanya membutuhkan 1 orang pegawai. Hal ini dipengaruhi karena relatif kecilnya beban kerja masing-masing unit kerja.

Sementara itu, sebagian besar unit kerja yang kekurangan pegawai, yaitu sebagai berikut:

- (1) Sub Bag. Umum & Kepegawaian membutuhkan penambahan 2 orang pegawai;
- (2) Sub Bag. Perlengkapan membutuhkan penambahan 1 orang pegawai;
- (3) Seksi Pendaftaran Penduduk membutuhkan penambahan 3 orang pegawai;
- (4) Seksi Mutasi Penduduk membutuhkan penambahan 1 orang pegawai;
- (5) Seksi Perkawinan dan Perceraian membutuhkan penambahan 1 orang pegawai;
- (6) Seksi Sistem dan Teknologi Informasi membutuhkan penambahan 3 orang pegawai;
- (7) Seksi Pengolahan Data Kependudukan, Catatan Sipil dan Pelaporan membutuhkan penambahan 2 orang pegawai; dan
- (8) Seksi Pelayanan Informasi Kependudukan membutuhkan penambahan 2 orang pegawai.

Kebutuhan pegawai dipengaruhi oleh besaran beban kerja unit kerja dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dengan kata lain, jika beban kerja besar maka akan berbanding lurus dengan kebutuhan pegawai. Namun pada tataran praktis, terdapat kecenderungan bahwa jumlah pegawai yang besar di suatu unit kerja tidak serta merta menunjukkan besarnya beban kerja organisasi tersebut.

Berkaitan dengan kondisi kebutuhan pegawai sebagaimana diungkap di atas, dapat dilakukan penelurusan kebelakang, yaitu dengan menelaah kembali formulasi tugas pada setiap unit kerja. Hal ini sangat penting karena

uraian tugas akan mencerminkan beban kerja yang menjadi dasar memprediksi kebutuhan pegawai. Uraian tugas yang jelas tidak hanya diperlukan untuk memprediksi dari aspek kuantitas tetapi dapat pula dijadikan data/informasi untuk penetapan kualifikasi pegawai yang akan menempati posisi jabatan tersebut.

Kebutuhan pegawai dapat diketahui dari perbandingan antara beban kerja dengan jumlah pemangku jabatan dan waktu efektif kerja (1300 jam/tahun) setiap pemangku jabatan/pegawai. Jika jumlah beban kerja berlebih dibandingkan dengan jumlah pegawai yang ada, maka unit kerja tersebut membutuhkan penambahan pegawai dan sebaliknya jika beban kerja lebih kecil dibandingkan jumlah pegawai berarti perlu rasionalisasi pegawai.

Hal yang strategis dan *urgent* yang memerlukan komitmen dan konsistensi dalam mengelola kebutuhan pegawai adalah kompetensi yang sesuai dan proporsional dengan kebutuhan pelaksanaan tugas organisasi, yaitu pengetahuan, keterampilan dan karakteristik personal yang bagaimana untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan memuaskan. Dimensi pengetahuan dan keterampilan dapat dilihat dari latar belakang pendidikan formal dan non formal, sedangkan karakteristik personal dapat diketahui dengan observasi/tes psikologi.

Kesesuaian kompetensi dengan tugas akan mempengaruhi pemangku jabatan dalam menetapkan norma waktu dalam penyelesaian suatu tugas. Fenomena umum yang terjadi, terkait dengan kompetensi, suatu pekerjaan dilakukan oleh lebih dari 1 orang padahal tugas tersebut dapat diselesaikan dengan baik dalam waktu relatif cepat (dan dalam kondisi normal) oleh 1 orang yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan ruang lingkup dan tuntutan tugas. Namun demikian, norma waktu dapat saja ditetapkan lebih lama oleh orang yang memiliki kesesuaian kompetensi sekalipun. Oleh karena itu, kebutuhan pegawai merupakan sub sistem dari sistem penghitungan beban kerja.

Yang penting untuk diperhatikan berkaitan dengan kebutuhan jumlah pegawai adalah kapasitas atau kompetensi pegawai yang melaksanakan



tugas pekerjaan. Secara umum, untuk konteks Disdukcapil, kebutuhan penambahan pegawai adalah untuk tenaga teknis operasional/non manajerial, seperti Arsiparis dan Analis Kepegawaian bagi Sub Bag. Umum dan Kepegawaian; Pengadministrasian Umum dan Operator Komputer untuk sebagian besar unit kerja.

#### 4. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ), Efisiensi Unit (EU), dan Prestasi Kerja Unit (PU) di lingkungan Disdukcapil Kabupaten Musi Rawas.

Efisiensi Jabatan (EJ) dan Prestasi Jabatan (PJ) merupakan ukuran efisiensi dan prestasi kerja untuk pemangku jabatan di unit kerja (eselon IV), sedangkan Efisiensi Unit (EU) dan Prestasi Kerja Unit (PU) merupakan cerminan dari unit organisasi (eselon III).

Nilai efisiensi, baik untuk unit kerja (EJ) maupun untuk unit organisasi (EU) diperoleh dari: jumlah beban kerja dibandingkan dengan perkalian antara jumlah pemangku jabatan (pegawai) dengan jam kerja efektif setahun (1300 jam). Adapun untuk kriteria prestasi kerja ditetapkan dengan:

**Tabel 4.3**  
Kriteria Prestasi Kerja Jabatan (PJ) dan Prestasi Kerja Unit (PU)

No.	NILAI EFISIENSI (EJ/EU)		KRITERIA
a.	Di atas >1,00	=	A (Sangat Baik)
b.	0,90 – 1,00	=	B (Baik)
c.	0,70 – 0,89	=	C (Cukup)
d.	0,50 – 0,69	=	D (Sedang)
e.	Dibawah < 0,50	=	E (Kurang)

Sumber: Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 12 Tahun 2007

Efisiensi jabatan dan efisiensi unit merupakan hasil akhir atau akumulasi dari data sebelumnya. bahwa penilaian analisis beban kerja merupakan rangkaian yang berurutan (*series*), dimana data awal akan menentukan hasil selanjutnya. Untuk melihat secara utuh setiap komponen



yang akan mengarahkan pada Efisiensi jabatan dan efisiensi unit disajikan pada tabel berikut:

Sumber: Hasil olahan, 2005

**Tabel. 4.1**  
Beban Kerja Unit Kerja  
di Lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kab. Musi Rawas

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN	PERHITUNGAN JML KEBUTUHAN PEG	JUMLAH PEG. YANG ADA	+/-	EJ	PJ
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Ka. Sub Bag. Umum & Kepegawain	3458	3	1	-2	2.66	A
2.	Ka. Sub Bag. Keuangan	4579	4	5	+1	0.70	C
3.	Ka. Sub Bag. Perlengkapan	3288	3	2	-1	1.26	A
	<b>SEKRETARIS</b>	<b>11328</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>-1</b>	<b>0.97</b>	<b>B</b>
4.	Ka. Seksi Pendaftaran Penduduk	4845	4	1	-3	3.73	A
5.	Ka. Seksi Mutasi Penduduk	3004	2	1	-1	2.31	A
6.	Ka. Seksi Penduduk Rentan	1787	1	1	0	1.37	A
	<b>KEPALA BIDANG KEPENDUDUKAN</b>	<b>9636</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>-3</b>	<b>1.85</b>	<b>A</b>
7.	Ka. Seksi Kelahiran dan Kematian	3539	3	5	2	0.54	D
8.	Ka. Seksi Perkawinan dan Perceraian	2156	2	1	-1	1.66	A
9.	Ka. Seksi Pengakuan dan Pengesahan Anak dan Pembatalan Akta	1234	1	1	0	0.95	B
	<b>KEPALA BIDANG PENCATATAN SIPIL</b>	<b>6929</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0.67</b>	<b>D</b>
10.	Ka. Seksi Sistem dan Teknologi Informasi	6979	5	2	-3	2.68	A
11.	Ka. Seksi Pengolahan Data Kependudukan, Catatan Sipil dan Pelaporan	3529	3	1	-2	2.71	A
12.	Ka. Seksi Pelayanan Informasi Kependudukan dan Catatan Sipil	3530	3	1	-2	2.72	A
	<b>KA. BIDANG INFORMASI KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL</b>	<b>14038</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>-6</b>	<b>2.16</b>	<b>A</b>
13.	Ka. Seksi Perencanaan dan Pemberdayaan Data Penduduk	1344	1	1	0	1.03	A
14.	Ka. Seksi Analisis Dampak Kependudukan dan Pencatatan Sipil	1200	1	1	0	0.92	B
15.	Ka. Seksi Monitoring, Evaluasi dan	1668	1	1	0	1.28	A



Dokumentasi						
KEPALA BIDANG PERENCANAAN DAN EVALUASI	4212	3	4	1	0.81	C
<b>TOTAL</b>	<b>46141</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>-6</b>	<b>1.14</b>	<b>A</b>

Sumber: hasil olahan, 2008

**Grafik 4.13**

Prestasi Kerja Jabatan di  
Lingkungan Di Dinas  
Kependudukan & Catatan Sipil

Dari 15 unit kerja di lingkungan  
Disdukcapil, yaitu sekitar 73,33% (11 unit

kerja) memiliki prestasi kerja jabatan (PJ)  
yang masuk dalam kategori SANGAT BAIK  
(A), sekitar 13,33% (2 unit kerja) dengan  
kategori BAIK (B) dan selebihnya, yaitu 2  
unit kerja, masuk kategori CUKUP (C) dan  
SEDANG (D).



**Grafik 4.14**

Prestasi Kerja Unit di Lingkungan Di  
Dinas Kependudukan & Catatan Sipil



Adapun untuk prestasi kerja  
unit (PU) dari 5 unit organisasi yang  
ada, sekitar 40% (2 unit organisasi)  
masuk dalam kategori SANGAT BAIK,  
dan masing-masing sekitar 20% (2  
unit organisasi) masuk kategori BAIK,  
CUKUP dan SEDANG.

Melihat proporsi prestasi kerja  
yang sebagian besar masuk kategori  
A, merupakan kondisi yang

menggembirakan dan diharapkan. Namun demikian, perlu dicermati dan  
ditelaah lebih mendalam, karena prestasi kerja yang dicapai memiliki  
kecenderungan lebih disebabkan jumlah pemangku jabatan/pegawai yang  
tidak rasional dan penetapan norma waktu yang rendah. Bahwa terdapat unit  
kerja yang menangani semua tugas hanya oleh 1 orang pegawai, seperti yang  
ada pada unit kerja di Bidang Kependudukan. Hal ini jika ditinjau dari  
pendekatan organisasional, unit kerja tersebut bukanlah suatu organisasi.

Karena salah satu kriteria dari organisasi adalah adanya kerjasama 2 orang atau lebih. Sehingga bila sejumlah tugas dapat dilakukan oleh hanya 1 orang pegawai maka tidak perlu diwadahi dalam satu unit kerja.

Pertimbangan lainnya dalam mencermati prestasi kerja unit adalah besaran ruang lingkup dan perumusan tugas yang sedianya diwadahi oleh suatu organisasi, baik yang berbentuk unit kerja (eselon IV) maupun unit organisasi (eselon III). Terdapat indikasi kondisi tersebut terjadi di lingkungan Disdukcapil. Hal itu dapat dicermati pada Bidang Perencanaan dan Evaluasi, dimana sebagian fungsi yang dilaksanakannya memiliki kecenderungan kesamaan dengan fungsi Sekretariat, dan tugas pokok yang dirumuskan tidak tercerminkan didalam rumusan tugas pada unit-unit kerja.

Dari beberapa fenomena yang terjadi sebagaimana dijelaskan di atas, terdapat kecenderungan terjadi kekurangmatangan dalam mendesain organisasi di lingkungan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil.



### C. BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH

#### 1. Uraian Tugas Jabatan Unit Kerja Di Lingkungan Bappeda Kabupaten Musi Rawas.

Uraian tugas jabatan merupakan salah satu factor berpengaruh penting dalam penghitungan beban kerja jabatan maupun unit organisasi, di mana akhirnya akan bermuara pada beban kerja satuan kerja. Oleh karenanya, hal ini menjadi *crucial* dan layak menjadi perhatian seksama bagi perancang organisasi perangkat daerah, terutama ketika menjabarkan tugas dan fungsi jabatan-jabatan dalam organisasi perangkat daerah.

Pada umumnya penjabaran tugas dan fungsi jabatan-jabatan dalam organisasi perangkat daerah dipandang sebagai sesuatu yang tidak penting, sehingga dalam penyusunannya kurang memperhatikan kaidah-kaidah akademik dan kurang mendapatkan pencermatan yang seksama. Kekurangakuratan dalam menjabarkan tugas dan fungsi jabatan akan berakibat serius dalam pencapaian kinerja jabatan atau bahkan organisasi perangkat daerah secara keseluruhan.

Penjabaran tugas jabatan di kalangan pejabat eselon IV di jajaran Bappeda sebagaimana tertuang dalam Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 16 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Musi Rawas mutlak perlu dicermati kembali. Hal demikian sangat perlu dalam upaya meningkatkan kinerja unit-unit organisasi maupun satuan kerja (Bappeda) itu sendiri.

Sehubungan dan penjabaran tugas jabatan sebagaimana tertuang dalam Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 16 Tahun 2008, dalam kajian ini ditemukan beberapa hal penting, yaitu sebagai berikut:

- (1) Tidak semua jabatan memiliki tugas menyusun rencana program dan kegiatan tahunan sesuai dengan bidang tugasnya sendiri. Hal demikian dapat dicermati pada Subbagian Keuangan, Subbagian Perencanaan Umum, Subbidang Analisa Data dan Pelaporan, Subbidang Penelitian dan Pengembangan, Subbidang Tata Ruang dan Lingkungan Hidup, Subbidang Pertanian, Subbidang Sumber

Daya Mineral dan Investasi, Subbidang Pendidikan dan Budaya, dan Subbidang Kesejahteraan Rakyat.

- (2) Tugas-tugas Jabatan-jabatan tersebut cenderung menyusun rencana program dan kegiatan unit organisasi atau instansi lain yang memiliki bidang yang dicakup koordinasinya oleh jabatan-jabatan tersebut.
- (3) Tidak ada satupun jabatan di jajaran Bappeda yang memiliki tugas untuk menyusun panduan teknis (*manual*) tentang Perencanaan Pembangunan di Kabupaten Musi Rawas.

Berdasarkan temuan-temuan di atas, maka dapat dibahas lanjut sebagai berikut:

- (1) Tugas menyusun rencana program dan kegiatan tahunan dalam bidang tugasnya sendiri sudah semestinya ada. Hal demikian bisa dipahami karena rencana program dan kegiatan itulah yang akan dijadikan tolok ukur kinerja suatu organisasi sekecil apapun (katakan saja level eselon IV). Pada umumnya, ukuran kinerja suatu organisasi dirancang dalam rencana kinerja tahunan, yang di dalamnya memuat sasaran (*target*) kinerja *inputs*, *outputs*, *outcomes*, dan seterusnya.
- (2) Selain itu, rencana program dan kegiatan tahunan merupakan hal penting sebagai panduan dalam pelaksanaannya (*implementation*). Sehubungan dengan hal itu, maka langkah terbaik yang perlu diambil oleh suatu organisasi adalah menyusun rencana tindak (*action plan*) pelaksanaan dari rencana program dan kegiatan yang telah digagas dan disusun. *Action plan* demikian tentunya sangat penting untuk dapat mengimplementasikan rencana secara efisien dan efektif. Tampaknya kedua hal di atas belum menjadi pertimbangan penting bagi Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, khususnya Bappeda. Hal demikian dapat disimak dari penjabaran tugas dan fungsi yang relatif masih belum lengkap.



- (3) Mengingat eksistensi Bappeda sebagai perangkat perencanaan pembangunan daerah, maka fungsi koordinasi dalam perencanaan dengan SKPD-SKPD terkait harus dilakukan secara solid dan intensif. Bappeda harus mampu memfasilitasi dan mengasistensi secara memadai proses penyusunan rencana (perencanaan) yang dilakukan oleh SKPD-SKPD agar sesuai dengan Renstarada atau RPJMD Musi Rawas dalam rangka mencapai prioritas pembangunan daerah.
- (4) Perlu ditegaskan, bahwa keberadaan Bappeda adalah koordinator dan pengarah perencanaan pembangunan daerah, bukan sebagai *single actor* dalam menyusun rencana pembangunan setiap bidang kehidupan. Bappeda adalah pengawal Renstrada, RPJM Daerah, dan RPJP Daerah.
- (5) Secara esensial, Bappeda adalah *technostructure function* yang fungsinya adalah menciptakan panduan-panduan berkenaan dengan tugas dan fungsi Bappeda sebagai perangkat perencanaan. Oleh karena itu, tolok ukur minimal paling gamblang bagi Bappeda adalah sejauh mana atau seberapa banyak panduan-panduan teknis perencanaan pembangunan daerah (*regional development planning manual*) disusun dan disediakan bagi SKPD-SKPD terkait. Tetapi sayangnya, hal tersebut belum menjadi *concern* Bappeda, sehingga proses perencanaan selalu membutuhkan waktu yang relatif lama.

Sehubungan dengan penjabaran tugas dan fungsi jabatan eselon IV di lingkungan Bappeda, yaitu Sekretariat, Bidang Analisa Data dan Litbang, Bidang Infrastruktur, Bidang Perekonomian, dan Bidang Sosial Budaya maka pada Bab Penutup direkomendasikan perubahannya atas Peraturan Bupati Musi Rawas yang mengatur tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi.

## 2. Beban Kerja Jabatan Dan Unit Kerja Di Lingkungan Bappeda Kabupaten Musi Rawas.

Berdasarkan hasil pengolahan data, maka dapat diketahui bahwa beban kerja beberapa jabatan menunjukkan angka yang tinggi atau dapat dikatakan kelebihan beban (*overload*). Kelebihan beban kerja tersebut dapat dilihat dari jumlah pegawai yang dibutuhkan dengan jumlah pegawai yang tersedia. Tetapi meskipun demikian, kelebihan beban kerja dimaksud perlu dicermati secara seksama, apakah beban kerja tersebut benar-benar berlebih berdasarkan perhitungan ideal. Jabatan-jabatan yang menunjukkan beban kerja tinggi yaitu:

- 1) Sekretariat dengan beban kerja 33.854 jam, dengan perincian sebagai berikut:
  - a. Kepala Sub Umum (6.378 jam),
  - b. Kepala Sub Keuangan (16.215 jam),
  - c. Kepala Sub Perencanaan Umum (11.261 jam).
- 2) Bidang Infrastruktur dengan beban kerja 17.688 jam, dengan perincian sebagai berikut:
  - a. Kepala Sub Bid Infrastruktur (8.352 jam),
  - b. Kepala Sub Bid Tata Ruang & Lingkungan Hidup (9.336 jam),

Selain terdapat jabatan-jabatan yang memiliki beban kerja sangat tinggi, sementara itu terdapat beberapa jabatan eselon IV yang memiliki beban kerja sesuai dengan ketersediaan pegawai yang ada. Jabatan-jabatan dimaksud yaitu:

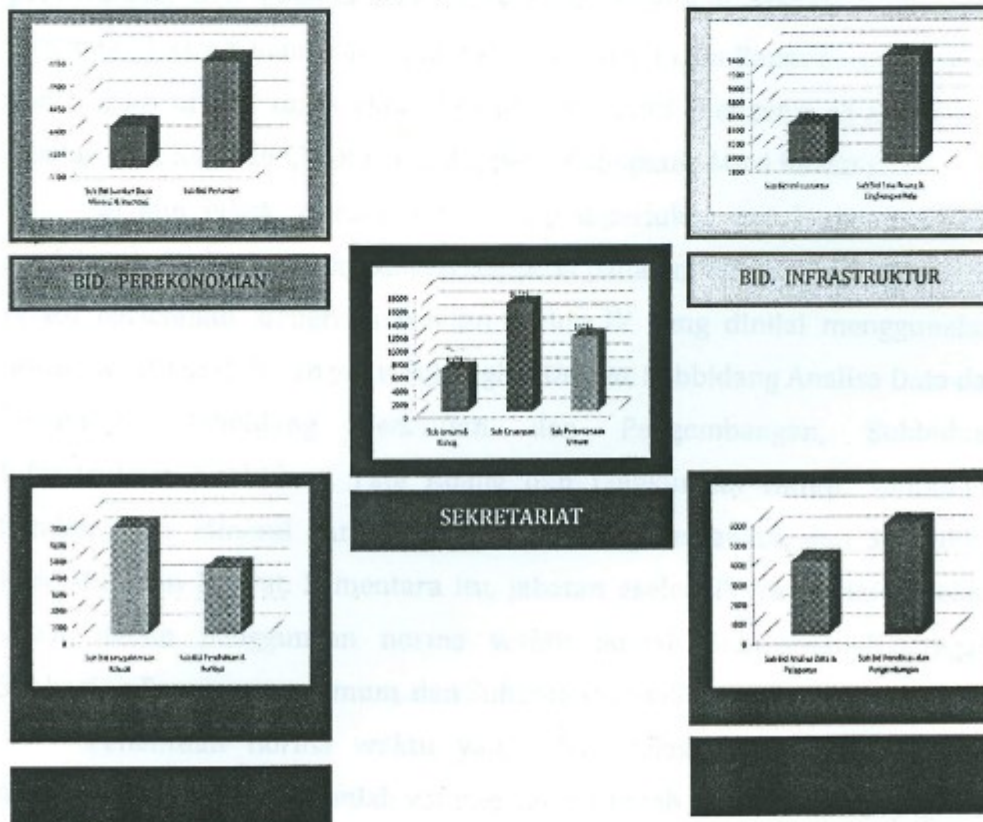
- 1) Bidang Analisa Data & Litbang
  - a. Kepala Sub Bid Analisa Data & Pelaporan (3.740 jam)
  - b. Kepala Sub Bid Penelitian dan Pengembangan (5.610 jam)
- 2) Bidang Perekonomian
  - a. Kepala Sub Bid Sumber Daya Mineral & Investasi (4.392 jam)
  - b. Kepala Sub Bid Pertanian (4.536 jam)
- 3) Bidang Sosial Budaya
  - a. Kepala Sub Bid Kesejahteraan Rakyat (6.479 jam)



Satu-satunya jabatan eselon IV di lingkungan Bappeda yang memiliki beban kerja lebih rendah dibanding dengan jabatan selevel adalah Kepala Sub Bid Pendidikan & Budaya di Bidang Sosial Budaya yaitu sebanyak 4.024 jam.

**Grafik 4.15**

**Beban Kerja Unit Kerja di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah**



Kesemua temuan beban kerja jabatan, baik tingkat beban yang overload, tingkat beban yang sesuai, atau tingkat beban yang rendah, pada dasarnya membutuhkan pembahasan lebih lanjut.

Angka beban kerja diperoleh dari perkalian antara jumlah volume kerja dengan norma waktu (dalam menit). Beban kerja selanjutnya di bagi dengan 60 untuk menjadi perhitungan dalam jam. Pada umumnya angka beban kerja menjadi tinggi dikarenakan oleh volume kerja (jumlah hasil pekerjaan) dan norma waktu (waktu wajar yang diperlukan untuk menghasilkan jumlah volume kerja).

Volume kerja yang ditetapkan pada umumnya dapat dinilai wajar. Sebagaimana kita ketahui bahwa satuan volume kerja yang dihasilkan di lingkungan Bappeda adalah berupa dokumen dan kegiatan. Dokumen tersebut meliputi dokumen perencanaan (taktis) dan pelaporan (triwulanan, semesteran, dan tahunan). Sedangkan kegiatan mencakup koordinasi dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas yang diberikan atasan. Yang patut dicermati dalam penentuan volume kerja di lingkungan Bappeda adalah jenis atau ragam uraian tugas (lihat kembali deskripsi mengenai Uraian Tugas Jabatan Unit Kerja Di Lingkungan Bappeda Kabupaten Musi Rawas).

Di lain pihak, Norma waktu yang diperlukan untuk menghasilkan jumlah volume kerja di lingkungan Bappeda pada umumnya dapat dikatakan relatif berlebihan. Beberapa jabatan eselon IV yang dinilai menggunakan norma waktu berlebihan yaitu Subbagian Umum, Subbidang Analisa Data dan Pelaporan, Subbidang Penelitian dan Pengembangan, Subbidang Infrastruktur, Subbidang Tata Ruang dan Lingkungan Hidup, Subbidang Sumber Daya Mineral dan Investasi, Subbidang Pertanian, dan Subbidang Kesejahteraan Rakyat. Sementara itu, jabatan eselon IV yang dinilai relatif wajar dalam penggunaan norma waktu adalah Subbagian Keuangan, Subbagian Perencanaan Umum, dan Subbidang Pendidikan dan Budaya.

Penentuan norma waktu yang ideal selayaknya memperhatikan tingkat kesulitan tugas, jumlah volume kerja, jumlah dan kualifikasi pegawai yang ada, teknologi pendukung yang digunakan, dan ketersediaan *standard operating procedures* (SOP). Dalam wawancara dengan beberapa *key informan* diakui bahwa Bappeda secara keseluruhan belum memiliki SOP, sehingga waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu kegiatan tidak memiliki standar. Oleh karenanya sangat wajar apabila norma waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, juga tidak berdasarkan standar. Sehubungan dengan hal itu, ketersediaan SOP di jajaran Bappeda sangatlah diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas.

Selain ketersediaan SOP, kualifikasi dan jumlah pegawai juga berpengaruh terhadap norma waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas jabatan. Berdasarkan data yang terkumpul diketahui bahwa tingkat



pendidikan pegawai di lingkungan Bappeda masih perlu ditingkatkan. Hal ini tentunya tidak berlebihan mengingat Bappeda adalah satuan kerja yang memainkan peran *think tank*. Unit-unit organisasi lini di lingkungan Bappeda sudah semestinya memiliki jenjang pendidikan minimal sarjana dengan kemampuan memadai dalam hal mendesain perencanaan, mengolah dan menganalisis data. Selama kondisi yang ada (*existing condition*) tidak dilakukan perubahan ke arah peningkatan kompetensi yang memadai, hal ini tidak saja berdampak pada inefisiensi waktu penyelesaian tugas, tetapi juga akan berdampak pada kurang memadainya prestasi kerja (*performance*) yang dihasilkan.

Aspek lain yang turut andil dalam kecepatan penyelesaian tugas-tugas adalah ketersediaan dukungan teknologi dan kompetensi sumberdaya manusia untuk mengoptimalkannya. Dalam pelaksanaan tugas-tugas di lingkungan Bappeda, pemanfaatan teknologi komputer yang tersedia nampak belum dioptimalkan, sehingga beragam informasi yang semestinya dapat diakses melalui media tersebut belum berpengaruh secara signifikan.

### **3. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja di lingkungan Bappeda Kabupaten Musi Rawas.**

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa terdapat beberapa jabatan unit organisasi di mana jumlah pegawainya sudah sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas jabatan, yaitu:

#### **1) Bidang Analisa Data & Litbang**

- a. Kepala Sub Bid Analisa Data & Pelaporan (pegawai yang dibutuhkan sebanyak 3 orang dan pegawai yang ada sebanyak 3 orang)
- b. Kepala Sub Bid Penelitian dan Pengembangan (pegawai yang dibutuhkan sebanyak 4 orang dan pegawai yang ada sebanyak 4 orang)

## 2) Bidang Perekonomian

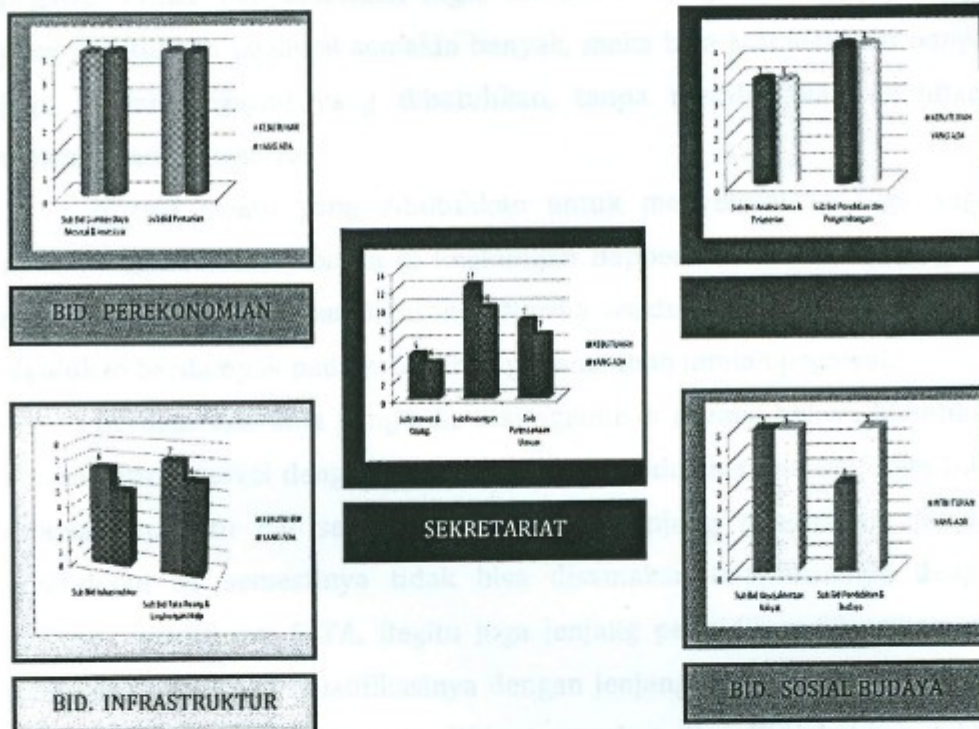
- Kepala Sub Bid Sumber Daya Mineral & Investasi (pegawai yang dibutuhkan sebanyak 3 orang dan pegawai yang ada sebanyak 3 orang)
- Kepala Sub Bid Pertanian (pegawai yang dibutuhkan sebanyak 3 orang dan pegawai yang ada sebanyak 3 orang)

## 3) Bidang Sosial Budaya

- Kepala Sub Bid Kesejahteraan Rakyat (pegawai yang dibutuhkan sebanyak 5 orang dan pegawai yang ada sebanyak 5 orang)

**Grafik 4.16**

Kebutuhan Pegawai Unit Kerja di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah



Satu-satunya jabatan eselon empat yang kelebihan pegawai, berdasarkan hasil pengolahan data, adalah Kepala Sub Bid Pendidikan & Budaya dimana kebutuhan pegawai sebanyak 3 orang, sedangkan jumlah pegawai yang ada sebanyak 5 orang).



Melihat hasil pengolahan data mengenai jumlah kebutuhan pegawai yang demikian, alangkah baiknya kembali memperhatikan deskripsi sebelumnya yaitu mengenai uraian tugas dan beban kerja. Kebutuhan jumlah pegawai muncul sebagai akibat dari jumlah beban kerja yang berlebih dibandingkan dengan jumlah pegawai yang ada. Dalam penghitungan kebutuhan jumlah pegawai, formula yang dipergunakan adalah bahwa beban kerja bagi 1 orang pegawai yaitu sebanyak 1300 jam per tahun. Sementara itu, jumlah beban kerja, selain dipengaruhi oleh jumlah volume kerja, juga dipengaruhi oleh norma waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. Artinya bahwa semakin banyak jumlah volume kerja, semakin banyak juga norma waktu yang dibutuhkan. Asumsinya bahwa semakin banyak norma waktu yang dibutuhkan, semakin banyak juga waktu yang dibutuhkan pegawai untuk menyelesaikan tugas tersebut. Selanjutnya, apabila waktu yang dibutuhkan pegawai semakin banyak, maka bisa jadi semakin banyak juga jumlah pegawai yang dibutuhkan, tanpa membedakan kualifikasi masing-masing pegawai.

Norma waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas pada sebagian besar jabatan di lingkungan Bappeda dirasakan berlebihan, sementara idealnya dapat dikurangi. Norma waktu yang berlebihan secara signifikan berdampak pada kebutuhan penambahan jumlah pegawai.

Berdasarkan data yang ada, sesungguhnya asumsi bahwa kualifikasi antara satu pegawai dengan pegawai yang lain adalah sama tentunya tidak dibenarkan. Satu hal sederhana, misalnya, jenjang pendidikan. Jenjang pendidikan S1 semestinya tidak bisa disamakan kualifikasinya dengan jenjang pendidikan SLTA. Begitu juga jenjang pendidikan S2 semestinya tidak bisa disamakan kualifikasinya dengan jenjang S1. Hal demikian akan semakin tampak perbedaan kualifikasi tersebut jika ditambahkan faktor pengalaman atau masa kerja.

Yang penting untuk diperhatikan berkaitan dengan kebutuhan jumlah pegawai adalah kapasitas atau kompetensi pegawai yang melaksanakan tugas pekerjaan. Dalam konteks Bappeda, tingkat pendidikan dan kompetensi pegawai merupakan hal vital dalam rangka efisiensi waktu

penyelesaian tugas. Oleh karenanya peningkatan kapasitas pegawai dari aspek pendidikan dan peningkatan kompetensi merupakan faktor fundamental yang harus diperhatikan.

Sebagaimana diuraikan sebelumnya, selain jumlah volume kerja dan norma waktu, jumlah beban kerja jabatan atau unit kerja dipengaruhi juga oleh daftar uraian tugas. Berdasarkan data yang ada dapat diketahui bahwa terdapat jabatan-jabatan yang melaksanakan tugas di luar uraian tugas yang secara prinsip akademik bukan menjadi tugasnya. Dalam hal ini dapat dicermati pada Subbagian Keuangan dan Subbagian Perencanaan Umum. Domain tugas unit organisasi atau satuan kerja lain jika dilaksanakan oleh Subbagian Keuangan dan Subbagian Perencanaan Umum, jelas dapat dipastikan bahwa jumlah beban kerja keduanya akan membengkak, sehingga kebutuhan jumlah pegawai juga akan bertambah.

Dengan memfokuskan pada tugas bagiannya, maka penambahan jumlah pegawai dapat dihindari. Oleh karena itu, perlu dirumuskan lagi tugas-tugas masing-masing jabatan agar sesuai dengan domain masing-masing. Dengan langkah seperti ini diharapkan *overlapping* yang berlebihan dapat dihindari dan efisiensi dan efektivitas pekerjaan dapat dicapai lebih optimal.

#### **4. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ), Efisiensi Unit (EU), dan Prestasi Kerja Unit (PU) di lingkungan Bappeda Kabupaten Musi Rawas.**

Nilai efisiensi diperoleh dari: beban kerja jabatan atau beban kerja unit dibagi hasil kali antara jumlah pemangku jabatan atau jumlah pegawai unit dan jam kerja efektif setahun. ( Hasil pengolahan secara keseluruhan dari beban kerja hingga prestasi kerja jabatan dan unit kerja dapat dilihat pada Tabel 4.1). Hasil pengolahan data mengenai efisiensi dan prestasi kerja jabatan dan unit kerja di lingkungan Bappeda menunjukkan tingkat efisiensi dan prestasi kerja yang BAIK=B, yaitu dengan angka antara 0,90 – 1,00. Melihat kinerja demikian semestinya sangat mengembirakan dan merupakan kondisi yang diharapkan. Tetapi alangkah baiknya apabila hal



demikian ditinjau kembali dan tidak disimpulkan begitu saja, mengingat cukup banyak hal signifikan yang kurang diperhatikan dalam mencermati uraian tugas, satuan dan volume kerja, serta norma waktu.

**Tabel 4.5**  
Jumlah Beban Kerja, Kebutuhan Pegawai, Efisiensi Jabatan/Unit  
dan Prestasi Kerja Jabatan/Unit di Lingkungan Bappeda

NAMA JABATAN		JML BEBAN KERJA JABATAN	PERHITUNGAN JML KEBUTUHAN PEGAWAI	JML PEGAWAI	+/-	EJ	PJ
<b>Sekretariat</b>		<b>33854</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>-4</b>	<b>1.18</b>	<b>A</b>
1	Kepala Sub Umum	6378	5	4	-1	1.23	A
2	Kepala Sub Keuangan	16215	12	10	-2	1.25	A
3	Kepala Sub Perencanaan Umum	11261	9	7	-2	1.24	A
<b>Bidang Analisa Data &amp; Litbang</b>		<b>9350</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>0.90</b>	<b>C</b>
4	Kepala Sub Bid Analisa Data & Pelaporan	3740	3	3	0	0.96	B
5	Kepala Sub Bid Penelitian dan Pengembangan	5610	4	4	0	1.08	A
<b>Bidang Infrastruktur</b>		<b>17688</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>-1</b>	<b>1.13</b>	<b>A</b>
6	Kepala Sub Bid Infrastruktur	8352	6	5	-1	1.28	A
7	Kepala Sub Bid Tata Ruang & Lingkungan Hidup	9336	7	6	-1	1.20	A
<b>Bidang Perekonomian</b>		<b>8928</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0.98</b>	<b>B</b>
8	Kepala Sub Bid Sumber Daya Mineral & Investasi	4392	3	3	0	1.13	A
9	Kepala Sub Bid Pertanian	4536	3	3	0	1.16	A
<b>Bidang Sosial Budaya</b>		<b>10503</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>1.00</b>	<b>B</b>
10	Kepala Sub Bid Kesejahteraan Rakyat	6479	5	5	0	1.00	B
11	Kepala Sub Bid Pendidikan & Budaya	4024	3	5	2	0.62	D

Sebagaimana pembahasan sebelumnya, bahwa penilaian analisis beban kerja merupakan rangkaian yang berurutan (*series*), dimana data awal akan menentukan hasil selanjutnya. Yang patut kita perhatikan kembali adalah mengenai kejujuran dalam menetapkan norma waktu, kebenaran dalam menetapkan volume kerja, dan kecermatan dalam melihat uraian tugas jabatan. Pada uraian-uraian sebelumnya telah disinggung bahwa norma waktu yang ditetapkan pada umumnya berlebihan, dan volume kerja pada umumnya belum ditetapkan secara benar dan akurat. Selain itu uraian tugas belum ditetapkan secara memadai.



#### **D. Kecamatan Di Kabupaten Musi Rawas**

##### **1. Uraian Tugas Jabatan Unit Kerja di Kecamatan Kabupaten Musi Rawas**

Sejak ditetapkannya UU No. 22 Tahun 1999 yang kemudian dirubah dengan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, terjadi reposisi kedudukan Kecamatan menjadi perangkat daerah kabupaten/kota, dan camat menjadi pelaksana sebagian urusan atau wewenang Bupati dan Walikota. Di dalam pasal 120 ayat (2) UU Nomor 32 Tahun 2004 menunjukkan adanya dua perubahan penting yaitu sebagai berikut :

- a. Kecamatan bukan lagi wilayah administrasi pemerintahan dimana dipersepsikan bahwa kecamatan merupakan wilayah kekuasaan dari camat yang bersangkutan. Dengan paradigma baru, Kecamatan merupakan suatu wilayah kerja atau areal tempat camat bekerja.
- b. Camat adalah perangkat Daerah Kabupaten dan Daerah Kota dan bukan lagi kepala wilayah administrasi pemerintahan, dengan demikian camat bukan lagi penguasa tunggal yang berfungsi sebagai administrator pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan, akan tetapi merupakan pelaksana sebagian wewenang yang didelegasikan oleh Bupati atau Walikota.

Perubahan kedudukan kecamatan dan kedudukan camat, membawa dampak pada kewenangan yang harus dijalankan oleh camat. Namun demikian, ada karakter yang berbeda antara status perangkat daerah yang ada pada kecamatan dengan instansi/lembaga teknis daerah. Kewenangan kecamatan lebih bersifat umum dan menyangkut berbagai aspek dalam pemerintahan dan pembangunan. Berbeda hal dengan instansi/lembaga teknis yang lebih bersifat spesifik.

Sebagai perangkat Daerah, Camat memiliki kewenangan delegatif seperti yang dinyatakan dalam pasal 126 ayat (2) bahwa: "Kecamatan ... dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian wewenang Bupati atau Walikota untuk menangani

sebagian urusan otonomi daerah". Ini berarti bahwa kewenangan yang dijalankan oleh camat merupakan kewenangan yang diberikan oleh Bupati/Walikota. Selain itu Camat juga melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan yang dapat dikatakan sebagai kewenangan atributif sebagaimana diatur dalam pasal 126 ayat (3) yaitu sbb.:

- a. mengoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- b. mengoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
- c. mengoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;
- d. mengoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;
- e. mengoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan;
- f. membina penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan;
- g. melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan.

Secara spesifik, penyelenggaraan fungsi dan tugas Kecamatan di Kabupaten Musi Rawas mengacu pada Peraturan Bupati Musi Rawas No. Nomor 32 Tahun 2008 tentang penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Kecamatan. Disamping itu, sebagaimana amanat UU, Camat melaksanakan pula tugas yang berasal dari pelimpahan kewenangan Bupati kepada Camat, yang diatur melalui Peraturan Bupati No. 5 Tahun 2007 Tentang Pelimpahan Sebagian Kewenangan Bupati Kepada Camat.

Mencermati Peraturan Bupati Musi Rawas yang mengatur tentang Kecamatan, khususnya dalam pelaksanaan kewenangan pelimpahan, secara implisit memandang semua Kecamatan memiliki karakteristik yang sama, yang sebenarnya tidak demikian. Bahwa setiap Kecamatan pada dasarnya memiliki karakteristik yang berbeda. Perbedaan inilah yang akan



berpengaruh terhadap pengukuran beban kerja masing-masing yang cenderung akan berbeda pula.

Besarnya jumlah tugas sub bidang dan seksi pada unit kecamatan berhubungan dengan diduga karena kebijakan Pemerintah daerah Kabupaten Musi Rawas yang menerapkan pelimpahan sebagian kewenangan yang diberikan oleh Bupati kepada kecamatan. Pelimpahan kebijakan ini bertujuan sebagai upaya pemberdayaan kecamatan dalam arti luas, namun berimplikasi pada besarnya uraian tugas yang harus dilaksanakan oleh unit organisasi kecamatan. Untuk itu dalam analisis uraian tugas kecamatan yang ada di Kabupaten Musi Rawas harus memperhitungkan kebutuhan dan kondisi eksisting kecamatan yang kenyataannya berbeda-beda, sehingga tujuan kebijakan pelimpahan kewenangan sesuai dengan sasaran yang diharapkan.

Berdasarkan analisis tersebut maka pada uraian tugas unsur pelaksana pada unit ditemukan hal-hal sebagai berikut:

1. Pertimbangan besaran tugas harus mempertimbangkan kondisi eksisting kecamatan yang ada di wilayah Kabupaten Musi Rawas yang kenyataannya berbeda dilihat dari aspek jumlah penduduk, keluasan dan jarak wilayah, serta jumlah desa/kelurahan yang ada di wilayahnya.
2. Struktur tugas belum sepenuhnya konsisten sebagai sebuah struktur tugas yang menunjukkan kesatuan yang utuh pada setiap unit organisasi pelaksana di kecamatan.
3. Belum adanya kejelasan mengenai tugas perbantuan pada setiap sub bidang dan seksi-seksi sehingga menyulitkan dalam memprediksi jenis tugas apa yang akan dilaksanakan.
4. Kebijakan pelimpahan dari pemerintah daerah kepada kecamatan masih belum tegas termaktub dalam uraian tugas kecamatan di Kabupaten Musi Rawas.
5. Tidak ada satupun unit kerja Kecamatan yang memiliki tugas untuk menyusun panduan teknis (*manual*) tentang Perencanaan Pembangunan di Kabupaten Musi Rawas.

## 2. Beban Kerja Jabatan dan Unit Kerja di Kecamatan

Kebijakan pelimpahan sebagian kewenangan kepada kecamatan berkonsekuensi pada semakin besarnya tugas kecamatan. Sedangkan tugas pemerintahan maupun tugas perbantuan juga belum maksimal.

Kebijakan pelimpahan sebagian kewenangan kepada camat bertujuan untuk menjadikan pelayanan kepada masyarakat menjadi efektif dan efisien. Dengan demikian, dalam merancang tugas dan beban kerja harus termasuk didalamnya beban kerja mengenai pelimpahan sebagian wewenang tersebut.

Data Analisis Beban Kerja diperoleh melalui empat kecamatan, yakni Kecamatan Rawas Ulu; Kecamatan Ulu Rawas; Kecamatan Tugu Mulyo; dan Kecamatan BTS Ulu. Ada dua kecamatan yang datanya dapat diolah secara lengkap, yakni Kecamatan Rawas Ulu dan Tugu Mulyo, sedangkan Kecamatan Ulu Rawas dan BTS Ulu hanya sebagian data yang layak untuk diolah.

Kecamatan Rawas Ulu adalah salah satu kecamatan yang dilihat dari kewilayahan memiliki luas yang cukup besar yakni 31, 850 km. Wilayah ini berjarak cukup jauh dengan pusat kota Kabupaten, yakni mencapai 99 km. Jumlah penduduknya yang sedang yakni 30.024 dan terbagi ke dalam 12 desa dan 1 kelurahan. Karakteristik wilayah dan penduduk kecamatan Rawas Ulu yang demikian secara langsung maupun tidak langsung akan berkaitan dengan besar kecilnya beban kerja organisasi kecamatan. Keseluruhan beban kerja kecamatan Rawas Ulu dapat dicermati pada tabel berikut:



**Tabel 4.6**  
Beban Kerja Unit Kerja di Kecamatan Rawas Ulu  
Kabupaten Musi Rawas

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN	PERHITUNGAN JUMLAH KEBUTUHAN PEGAWAI	JUMLAH PEGAWAI YANG ADA	+/-	EJ	PJ
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Sub Bag Umum dan kepegawaian	3.132	2	1	-1	2,40	A
2.	Sub Bag keuangan	4.894	4	2	-2	1,88	A
3.	Sub Bag perlengkapan	2.340	2	1	-1	1,80	A
	<b>Sekretariat</b>	<b>10.366</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>-4</b>	<b>2,03</b>	<b>A</b>
4.	Seksi Pemerintahan	3.130	2	2	0	1,20	A
5.	Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat	2.677	2	2	0	1,02	A
6.	Seksi Kesejahteraan Sosial	2.413	2	1	-1	1,86	A
7.	Seksi Ketentraman, Ketertiban dan Perlindungan Masyarakat	2.596	2	2	0	0,99	B
8.	Seksi Pelayanan Umum	2.454	2	1	-1	1,88	A
	<b>JUMLAH</b>	<b>23636</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>-6</b>	<b>2,88</b>	<b>A</b>

Sumber: Data Olahan, 2008.

Berbeda dengan keadaan Kecamatan Tugu Mulyo yang secara kewilayahan luasnya hanya 6.697 Km, namun lokasi kecamatan ini amat strategis karena dapat dijangkau dalam 18 Km saja dari Ibu Kota Kabupaten. Mengingat demikian, maka jumlah penduduk kecamatan ini paling banyak yakni mencapai 40.594 jiwa. Demikian halnya dengan tingkat kepadatan penduduknya yang tertinggi, yakni mencapai 606.08 Km. Hal lain dapat diperhatikan pada jumlah desa/kelurahan yang ada yakni 17 buah. Keseluruhan data Analisis Beban Kerja diperoleh secara lengkap dan disajikan melalui tabel berikut:



**Tabel 4.7**  
**Beban Kerja Unit Kerja Organisasi Kecamatan**  
**Tugu Mulyo Kabupaten Musi Rawas**

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN	PERHITUNGAN JUMLAH KEBUTUHAN PEGAWAI	JUMLAH PEGAWAI YANG ADA	+ /-	EJ	PJ
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Sub Bag Umum dan kepegawaian	3084	2	1	-1	2,37	A
2.	Sub Bag keuangan	4934	5	3	-2	1,89	A
3.	Sub Bag perlengkapan	2352	2	2	0	0,90	B
	<b>Sekretariat</b>	<b>10370</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>-3</b>	<b>1,72</b>	<b>A</b>
4.	Seksi pemerintahan	3130	2	2	0	1,20	A
5.	Seksi pembangunan dan pemberdayaan Masyarakat	2677	2	2	0	1,02	A
6.	Seksi Kesejahteraan Sosial	2413	2	3	-1	0,61	D
7.	Seksi ketentraman, Ketertiban dan perlindungan Masyarakat	2596	2	2	0	0,99	B
8.	Seksi Pelayanan Umum	2454	2	1	-1	1,88	A
	<b>JUMLAH</b>	<b>23640</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>-5</b>	<b>0,8</b>	<b>C</b>

Sumber: Data Olahan, 2008.

Kecamatan Ulu Rawas adalah kecamatan yang paling jauh diantara empat kecamatan yang ada, yakni mencapai 130 Km dari pusta kota. Luas wilayahnya paling besar yakni sekitar 139.09. Namun penduduknya paling sedikit, yakni 10.086 jiwa dengan kepadatan penduduk paling sedikit yakni 7.25 Km. Demikian halnya juga dengan jumlah desa/kelurahan yang ada di dalanya yang hanya 7 buah saja. Berikut dipaparkan mengenai data Analisis Beban kerja yang berhasil diolah pada tabel berikut:



**Tabel 4.8**  
Beban Kerja Pada Unit Kerja di Kecamatan Ulu Rawas  
Kabupaten Musi Rawas

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN	PERHITUNGAN JUMLAH KEBUTUHAN PEGAWAI	JUMLAH PEGAWAI YANG ADA	+/-	EJ	PJ
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Sub Bag Umum Dan Kepegawaian	-	-	-	-	-	-
2.	Sub Bag Keuangan	4885	4	1	-3	1,25	A
3.	Sub Bag Perlengkapan	-	-	-	-	-	-
	<b>Sekretariat</b>						
4.	Seksi Pemerintahan	2885	2	1	-1	2,22	A
5.	Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat	2689	2	1	-1	2,06	A
6.	Seksi Kesejahteraan Sosial	2949	2	1	-1	2,27	A
7.	Seksi Ketentraman, Ketertiban dan Perlindungan Masyarakat	-	-	-	-	-	-
8.	Seksi Pelayanan Umum	2482	2	1	-1	1,90	A
	<b>JUMLAH</b>						

Sumber: Data Olahan, 2008.

Karakteristik Kecamatan BTS Ulu adalah kecamatan yang paling banyak desa dan kelurahannya, yakni mencapai 19 buah. Hal ini dapat dipahami karena wilayahnya juga sangat luas, yakni 70.600 Km. Namun dilihat dari jaraknya, kecamatan ini termasuk yang cukup jauh yakni mencapai 85 Km. Dilihat dari jumlah penduduknya, kecamatan BTS Ulu termasuk sedikit, yakni 22.465 jiwa dengan kepadatan penduduknya hanya 31.82 KM. Berikut tabel yang menggambarkan mengenai data yang berhasil diolah untuk keperluan Analisis Beban Kerja:



**Tabel 4.9**  
**Beban Kerja Unit Organisasi Kecamatan**  
**BTS Ulu Kabupaten Musi Rawas**

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN	PERHITUNGAN JUMLAH KEBUTUHAN PEGAWAI	JUMLAH PEGAWAI YANG ADA	+/-	EJ	PJ
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Sub Bag Umum dan Kepegawalan	-	-	-	-	-	-
2.	Sub Bag Keuangan	4909	4	2	-2	1,88	A
3.	Sub Bag Perlengkapan	-	-	-	-	-	-
	<b>Sekretariat</b>						
4.	Seksi Pemerintahan	2835	2	1	-1	2,18	A
5.	Seksi Pembangunan dan Pemberdayaa n Masyarakat	2707	2	1	-1	2,08	A
6.	Seksi Kesejahteraan Sosial	2389	2	1	-1	1,83	A
7.	Seksi Ketentraman, Ketertiban dan Perlindungan Masyarakat	2668	2	1	-1	2,05	A
8.	Seksi Pelayanan Umum	-	-	-	-	-	-
	<b>JUMLAH</b>					-	-

Sumber: Data Olahan, 2008.

### 3. Analisis Beban Kerja Jabatan

Angka beban kerja diperoleh dari perkalian antara jumlah volume kerja dengan norma waktu (dalam menit). Beban kerja selanjutnya di bagi 60 untuk memperoleh hitungan jumlah jam. Dengan demikian angka beban kerja tersebut dipengaruhi oleh nilai volume kerja (jumlah hasil pekerjaan) dan norma waktu (waktu yang wajar untuk menghasilkan jumlah volume kerja).



Berdasarkan tabel 9, menjadi tampak Angka Beban Kerja keseluruhan sub bidang dan seksi-seksi pada unit organisasi Kecamatan Rawas Ulu menunjukkan adanya perbedaan. Angka yang ada berentang antara 4.894 sampai dengan 2.413. Angka Beban Kerja sub bidang keuangan menunjukkan nilai tertinggi sedangkan angka terendah adalah seksi kesejahteraan sosial.

Sama halnya dengan data Angka Beban Kerja keseluruhan sub bidang dan seksi yang ada di Kecamatan Tugumuyo yang juga angka tertinggi diraih oleh sub bidang keuangan (4.934) dan terendah seksi kesejahteraan sosial (2.413). Sementara pada kecamatan Ulu Rawas juga angka beban tertinggi ada pada sub bagian keuangan ( 4.885) sedangkan terendah pada seksi pelayanan umum (2.482). Kecamatan BTS Ulu angka tertinggi adalah juga sub bidang keuangan mencapai 4.909 dan terendah seksi pelayanan umum (2.389).

Volume kerja yang tergambarkan dari keempat kecamatan yang menjadi beban kerja secara umum masih bisa ditolelir kenormalannya. Volume kerja sub bagian keuangan secara umum tampak menonjol dan melebihi sub bagian umum dan kepegawaian, meskipun dalam realitasnya volume kerja bagian umum dan kepegawaian yang membawahi dua pekerjaan diprediksi akan lebih banyak jumlahnya. Sub bagian keuangan bila dibandingkan dengan volume kerja sub bagian perlengkapan bahkan bisa mencapai jumlah dua kali lipat.

Bebeda dengan volume kerja jabatan pelaksana seksi-seksi yang menunjukkan angka yang relative seimbang. Namun perlu kiranya dicatat, mesti hasil kerja jabatan seksi-seksi banyak berperan sebagai koordinator dan fasilitator, namun peran pelaksana akan lebih banyak bekerja di lapangan. Dalam kenyataan keempat kecamatan memiliki jumlah desa/kelurahan yang bervariasi dengan jumlah jarak antar desa yang berbeda-beda, sehingga dapat diprediksi sekalipun volume kerja sama, namun jumlah jam kerja pasti berbeda. Perbedaan tersebut karena sebagian waktu digunakan untuk mobilitas dan operasional. Dengan demikian penghitungan angka beban kerja dimungkinkan akan besar pula. Rekapitulasi



keseluruhan jumlah beban kerja tiga sub bidang dan lima seksi pada empat kecamatan dapat dicermati pada tabel berikut:

**Tabel 4.10**  
Perbandingan Beban Kerja Pada Unit Kerja di Kecamatan  
Kabupaten Musi Rawas

UNIT KERJA	BEBAN KERJA UNIT KECAMATAN				
	RAWAS ULU	ULU RAWAS	TUGU MULY O	BTS. ULU	RATA- RATA
<i>Sekretariat</i>					
Sub Bag. Umum dan kepegawaian	3.132	-	3.084	-	3.108
Sub Bag. keuangan	4.894	4.885	4.934	4.909	4.905
Sub Bag. perlengkapan	2.340	-	2.352	-	2.346
<i>Seksi-seksi</i>					
Seksi pemerintahan	3.130	2.885	2.789	2.835	2.909
Seksi pembangunan dan pemberdayaan Masyarakat	2.677	2.689	2.611	2.707	2.671
Seksi Kesejahteraan Sosial	2.413	2.949	3.589	2.389	2.835
Seksi ketentraman, Ketertiban dan perlindungan Masyarakat	2.596	-	2.796	2.668	2.686
Seksi Pelayanan Umum	2.454	2.482	2.538	-	2.490

Sumber: Data Olah lapangan, 2008

Data lapangan yang ada volume kerja pada keseluruhan bidang pada empat kecamatan secara eksplisit belum memperlihatkan hasil kerja sebagai perwujudan dari kebijakan pelimpahan sebagian wewenang kepada camat. Dalam peraturan Bupati nomor 23 tahun 2008 sangat jelas, bahwa jabatan camat dan jajarannya selain melaksanakan tugas pemerintahan juga melaksanakan kebijakan pelimpahan sebagian wewenang kepada kecamatan. Volume kerja yang menyertakan pelaksanaan kebijakan dipastikan akan mengarah pada besarnya uraian tugas dan volume kerja yang pada gilirannya akan mempengaruhi angka jumlah beban kerja.

Selain itu, perlu juga diperhatikan berkaitan dengan uraian tugas mengenai tugas perbantuan yang diberikan dari atasan sesuai dengan bidangnya akan berkaitan dengan jumlah angka dan volume kerja. Tugas perbantuan dapat dipandang sebagai tugas yang sifatnya *incidental* sehingga besar kecilnya volume dan angka beban kerja sulit untuk ditaksir ukurannya.



Namun demikian hampir bisa dipastikan, tugas kecamatan yang membawahi banyak desa dan kelurahan akan mengarah kemungkinan pada volume dan jumlah jam kerja yang maskimal. Dengan demikian tugas bantuan besar kemungkinan akan mempengaruhi beban kerja pejabat pada unit organisasi kecamatan.

Berdasarkan akan hal tersebut, maka dapat dikatakan angka jumlah jam beban kerja pejabat pelaksana kecamatan sesungguhnya berpeluang lebih dari yang ada karena beberapa faktor. *Pertama*, kondisi kerja di kecamatan selalu berhubungan dengan dinas luar, baik ke desa maupun kelurahan yang satu sama lain jaraknya berbeda-beda. *Kedua*, tuntutan kebijakan pelimpahan sebagian wewenang dari Bupati kepada kecamatan yang berarti akan menjadikan kecamatan sebagai perpanjangan tangan secara langsung pemerintah daerah, sehingga berpengaruh pada penambahan beban tugas. *Ketiga*, adanya tugas perbantuan yang jumlah dan besarnya kegiatan lebih besar dari yang diduga. Ketiga faktor tersebut secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi angka beban kerja dan volume kerja pada empat kecamatan di Kabupaten Musi Rawas. Ketiga faktor tersebut divisualkan menjadi sebagai berikut:

**Gambar 4.17**  
Tiga Faktor Pengaruh Angka Jumlah Jam Kerja



Berdasarkan pertimbangan tiga faktor tersebut, maka angka jumlah beban kerja yang dipandang ideal seharusnya dua kali lipat dari yang sekarang sedang berlangsung dengan catatan khusus tidak berlaku pada subbidang keuangan. Hal tersebut disebabkan seksi ini tidak tergolong pelaksana yang melaksanakan tugas lapangan. Angka beban kerja unit organisasi kecamatan yang tergolong ideal dapat disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.11**  
Beban Kerja Normal untuk Unit Organisasi Kecamatan  
Di Kabupaten Musi Rawas

UNIT KERJA	BEBAN KERJA UNIT KECAMATAN				
	RAWAS ULU	ULU RAWAS	TUGU MULYO	BTS ULU	RATA - RATA
<i>Sekretariat</i>					
Sub Bag. Umum dan kepegawaian	6.264	-	6.168	-	6.216
Sub Bag. keuangan	4.894	4.885	4.934	4.909	4.905
Sub Bag. perlengkapan	4.680	-	4.704	-	4.692
<i>Seksi-seksi</i>					
Seksi pemerintahan	6.260	5.770	5.578	5.670	5.818
Seksi pembangunan dan pemberdayaan Masyarakat	5.354	5.378	5.222	5.414	5.342
Seksi Kesejahteraan Sosial	4.828	5.898	7.178	4.778	5.670
Seksi Ketentraman, Ketertiban dan Perlindungan Masyarakat	5.192	-	5.592	5.336	5.372
Seksi Pelayanan Umum	4.908	4.964	5.078	-	4.980

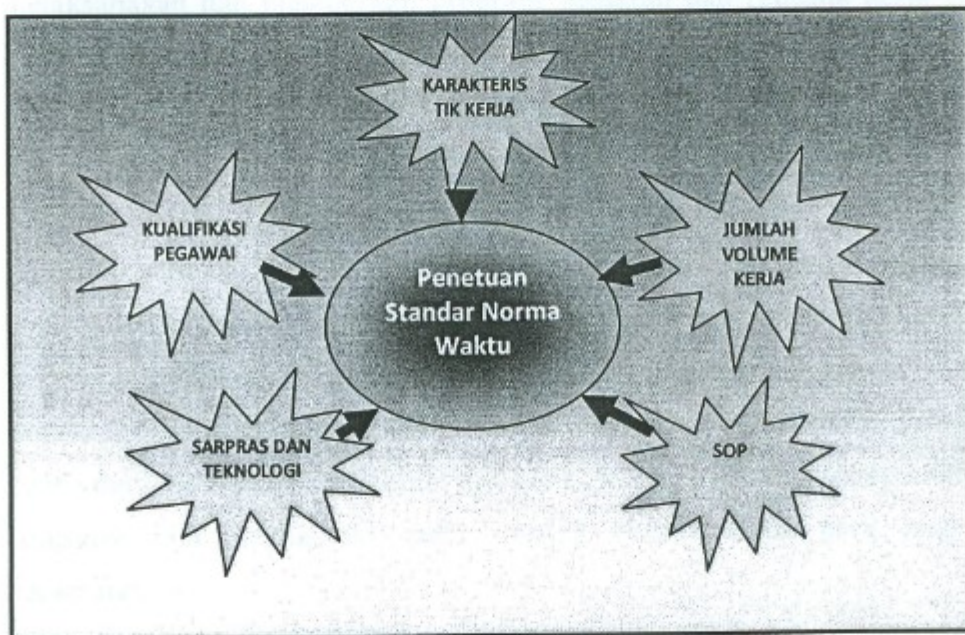
Sumber: Data Olah lapangan, 2008

Berkaitan dengan hal itu, maka penentuan standar norma waktu pada unit organisasi kecamatan di Kabupaten Musi Rawas tidaklah sederhana. Setidaknya terdapat lima faktor penentu dalam penentuan standar norma waktu: Pertama, perlunya memperhitungkan mengenai jumlah dan kualitas objek sasaran tugas (dalam hal ini desa dan kelurahan). Jumlah desa dan kualifikasi perkembangan desa harus mendapat perhatian yang seksama dalam standar norma waktu. Kedua, faktor jumlah volume kerja masing-masing sub bidang dan seksi-seksi. Volume kerja sub bidang dan seksi hampir dipastikan sangat berbeda, mengingat seksi lebih banyak dalam melaksanakan kegiatan tugas lapangan. Ketiga, faktor jumlah dan kualifikasi



pegawai kecamatan dalam melaksanakan tugas. Kualifikasi pegawai yang dimaksudkan adalah pegawai yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas yang dibebankannya. *Keempat*, faktor ketersediaan sarana dan dukungan teknologi. Hal ini penting, karena bagi pejabat kecamatan yang bertugas lapangan minimal memerlukan kendaraan dan mobilitas teknologi komunikasi yang akan mendukung kelancaran tugas-tugasnya. *Kelima*, adanya ketersediaan mengenai *standard operating procedures* (SOP) bagi setiap sub unit organisasi kecamatan.

**Gambar 4.18**  
Penentu Standar Norma Waktu



Melalui serangkaian observasi dan wawancara mendalam dengan beberapa nara sumber kecamatan diperoleh keterangan, bahwa kelima faktor yang menentukan standar norma waktu tersebut diakui memang harus diperhitungkan. Lebih dari itu, kelima faktor tersebut dipandang menjadi hambatan dalam menentukan standar dalam pelaksanaan kerja-kerja di kecamatan.

Faktor-faktor yang diakui oleh informan kecamatan mengenai penentuan norma waktu adalah kenyataan di lapangan menunjukkan jumlah

dan kualifikasi pegawai yang rata-rata di kecamatan sangat bervariasi. Bila dilihat dari latar belakang pendidikan kualifikasi pegawai kecamatan sebagian telah menyelesaikan strata satu, sekalipun latar belakang pendidikan mereka tidak selalu sesuai dengan tugas sebagai pejabat yang tengah diembannya. Sebagian besar pegawai latar belakang pendidikan sekolah menengah. Dalam kaitan tersebut, pejabat eselon IV yang bertugas pada unit organisasi kecamatan yang semakin hari semakin bertambah kompleks mengharuskan usaha peningkatan kapasitas pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan tugas. Dengan peningkatan kapasitas pendidikan memungkinkan setiap pegawai kecamatan akan berkemampuan merancang, melaksanakan dan melaporkan program, kegiatan dan rencana kerja yang dilakukannya. Terlebih lagi pemerintah daerah telah meluncurkan kebijakan pelimpahan kewenangan dan berbagai tugas perbantuan.

Diakui juga fenomena bahwa usaha peningkatan peningkatan kualifikasi pegawai dalam tugas di kecamatan belum dilakukan secara serius, sehingga peningkatan kompetensi kerja pegawai kecamatan rata-rata diperoleh dari pengalaman kerja. Kondisi demikian menjadikan sumber daya pegawai tidak akan berkembang yang menjadikan inefisiensi dalam pelaksanaan tugas dan akhirnya terlaui banyak waktu yang tidak digunakan. Lebih dari itu lemahnya kompetensi akan secara langsung maupun tidak langsung akan berdampak pada kurang berpestasinya para pegawai kecamatan.

Faktor krusial kedua yang mempengaruhi kecepatan dalam pelaksanaan tugas di kecamatan adalah ketersediaan sarana prasarana dan dukungan teknologi. Faktor ini pada sebenarnya tidak bisa dipisahkan dengan kompetensi sumber daya pegawai kecamatan, khususnya dalam konteks mengoperasikan teknologi kerja. Terpenuhinya sarana prasarana akan membantu dalam percepatan dan mobilitas kerja, khususnya dalam karakter kerja lapangan yang banyak berlangsung di kecamatan. Kepentingan teknologi komunikasi dan komputerisasi dalam kaitan dengan perencanaan dan pelaporan, selain juga mendukung percepatan dalam tugas koordinasi dan memfasilitasi berbagai program dan kegiatan. Faktor sarana



dan prasarana dan teknologi komunikasi sampai saat ini masih kurang memadai sehingga mempengaruhi percepatan pelaksanaan tugas.

Tidak bisa dipungkiri, bahwa pelaksana program dan kegiatan yang berkaitan dengan tugas lapangan ke desa-desa dan kelurahan di Kabupaten Musi Rawas telah mempengaruhi percepatan kerja karena lokasinya saling berjauhan. Demikian halnya dengan belum adanya SOP yang menjadi standar dalam pelaksanaan kerja menjadi pengaruh dari faktor lainnya. Rata-rata pegawai kecamatan melaksanakan tugas sampai saat ini tidak bersandarkan pada SOP, sehingga dalam proses pelaksanaan tugas di kecamatan menjadi sulit diprediksi berapa lama waktu yang digunakan.

#### **4. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja Kecamatan**

Hasil pengolahan data lapangan menunjukkan, empat kecamatan yang dijadikan sampel kajian seluruhnya tidak menunjukkan fenomena akan kelebihan pegawai pada suatu jabatan di unit organisasi kecamatan. Bahkan yang terjadi sebaliknya, dimana terdapat sejumlah unit kecamatan yang menunjukkan fenomena kekurangan pegawai. Jumlah kekurangan pegawai tersebut rata-rata berkisar antara satu atau dua pegawai. Unit-unit kerja kecamatan yang kekurangan pegawai tersebut diantaranya sub unit kerja Sub Bag Umum dan kepegawaian; sub unit Sub Bag keuangan; sub unit Sub Bag perlengkapan; sub unit Seksi Kesejahteraan Sosial dan sub unit Seksi Pelayanan Umum.

Kebutuhan pegawai pada dasarnya disebabkan jumlah jam kerja menjadi berlebihan dibandingkan dengan jumlah pegawai yang ada. Penghitungan akan kebutuhan jumlah pegawai menggunakan standar beban kerja setiap pegawai yakni 1300 jam per tahun.

Jumlah pegawai setiap kecamatan di Kabupaten Musi rawas sampai saat ini tidaklah banyak, yakni antara 6 sampai 18 pegawai. Jumlah ini bukanlah jumlah ideal suatu kecamatan yang mengelola desa/kelurahan yang jumlahnya belasan. Dalam perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan data yang ada, penambahan pegawai di kecamatan tidaklah akan banyak. Dengan demikian sekalipun terpenuhi penambahan tersebut

dilakukan namun tidak akan menjadikan tugas kecamatan dapat dilaksanakan secara maksimal. Berikut ini disajikan tabel mengenai kebutuhan pegawai berdasarkan data lapangan yang tidak memperhitungkan faktor tugas lapangan, pelimpahan kewenangan dan tugas bantuan.

**Tabel 4.12**  
Perbandingan Beban Kerja Kecamatan  
Kabupaten Musi Rawas

UNIT KERJA	PERHITUNGAN JUMLAH KEBUTUHAN PEGAWAI											
	RAWAS ULU			ULU RAWAS			TUGU MULYO			BTS. ULU		
	KP	P	+/-	KP	P	+/-	KP	P	+/-	KP	P	+/-
<i>Subbid</i>												
Sub Bag. Umum dan kepegawaian	2	1	-1	2	1	-1	-	-	-	-	-	-
Sub Bag. keuangan	4	2	-2	5	3	-2	4	1	-3	4	2	-2
Sub Bag. perlengkapan	2	1	-1	2	2	0	-	-	-	-	-	-
<i>Seksi-seksi</i>												
Seksi pemerintahan	2	2	0	2	2	0	2	1	-1	2	1	-1
Seksi pembangunan dan pemberdayaan Masyarakat	2	2	0	2	2	0	2	1	-1	2	1	-1
Seksi Kesejahteraan Sosial	2	1	-1	2	3	-1	2	1	-1	2	1	-1
Seksi ketentraman, Ketertiban dan perlindungan Masyarakat	2	2	0	2	2	0	-	-	-	2	1	-1
Seksi Pelayanan Umum	2	1	-1	2	1	-1	2	1	-1	-	-	-
<i>Jumlah</i>	18	12	-7	12	5	-7	12	5	-7	1	6	-6

Sumber: Data Olah lapangan, 2008

Dalam kenyataannya mengingat berbagai faktor yang ada, maka beban kerja kecamatan sesungguhnya harus menunjukkan angka yang besar, sehingga mempengaruhi kebutuhan pegawai. Terlebih lagi pada masa datang dimana kebijakan pelimpahan kewenangan benar-benar sudah berjalan, maka penambahan pegawai masing-masing kecamatan juga menjadi meingkat tinggi.

Asumsi dasar selama ini, bahwa semakin banyak norma waktu yang dibutuhkan, semakin banyak juga waktu yang dibutuhkan pegawai untuk menyelesaikan tugas tersebut, maka waktu yang dibutuhkan pegawai juga tentu akan semakin banyak.



Sebagaimana dijelaskan pada bagian awal, bahwa hasil observasi di lapangan menunjukkan norma waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas jabatan pada unit organisasi kecamatan dapat dikatakan masih belum ideal. Hal tersebut disebabkan norma waktu pelaksanaan tugas lapangan pegawai kecamatan saat ini tidak memperhitungkan persoalan waktu dalam menemuh jarak dan kondisi lain dalam melaksanakan tugas koordinasi antardesa dan antarkelurahan. Bila hal itu dilakukan, maka secara langsung maupun tidak langsung dipastikan akan mempengaruhi penambahan kebutuhan yang lebih besar dalam jumlah pegawai kecamatan.

Pada sisi lain, maka sangatlah logis dan komprehensif bilamana penambahan jumlah pegawai kecamatan tidak hanya memperhitungkan kebutuhan penambahan pegawai semata, melainkan kebutuhan penambahan pegawai yang memiliki kualifikasi sebagai pegawai yang dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan kerja dalam unit organisasi kecamatan. Dengan demikian dapat ditegaskan, upaya mewujudkan penambahan pegawai kecamatan sekaligus akan memenuhi peningkatan kapasitas pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Di bawah ini secara lengkap dipaparkan kebutuhan pegawai pada empat kecamatan yang mempertimbangkan faktor pelaksanaan kebijakan pelimpahan sebagian wewenang, tugas perbantuan dan karakter tugas lapangan pada unit organisasi kecamatan pada tabel berikut:

**Tabel 4.13**  
Perbandingan Beban Kerja Kecamatan  
Kabupaten Musi Rawas

BIDANG-BIDANG KECAMATAN	PERHITUNGAN JUMLAH KEBUTUHAN PEGAWAI											
	RAWAS ULU			ULU RAWAS			TUGU MULYO			BTS. ULU		
	KP	P	+/-	KP	P	+/-	KP	P	+/-	KP	P	+/-
<i>Subbid</i>												
Sub Bag. Umum dan kepegawalan	4	1	-3	-	-	-	4	1	-3	-	-	-
Sub Bag. keuangan	4	2	-2	4	1	-3	5	3	-2	4	2	-2
Sub Bag. perlengkapan	4	1	-3	-	-	-	4	2	2	-	-	-
<i>Seksi-seksi</i>												



Seksi pemerintahan	4	2	-2	4	1	-3	4	2	2	4	1	-3
Seksi pembangunan dan pemberdayaan Masyarakat	4	2	-2	4	1	-3	4	2	2	4	1	-3
Seksi Kesejahteraan Sosial	4	1	-3	4	1	-3	4	3	-1	4	1	-3
Seksi ketentraman, Ketertiban dan perlindungan Masyarakat	4	2	-2				4	2	2	4	1	-3
Seksi Pelayanan Umum	4	1	-3	4	1	-3	4	1	-3	-	-	-
Jumlah	34	12	-22	20	5	-15	32	16	-16	20	6	-14

Sumber: Data Olah lapangan, 2008

Tabel 5.34

## 5. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ), Efisiensi Unit (EU), dan Prestasi Kerja Unit (PU) pada Unit Organisasi Kecamatan

Formula nilai efisiensi dalam pelaksanaan tugas adalah diperoleh dari beban kerja jabatan/ beban kerja unit dibagi hasil kali antara jumlah pemangku jabatan/jumlah pegawai unit dan jam kerja efektif setahun. Nilai efisiensi dinyatakan dalam bentuk huruf yang memiliki makna dari angka yang dihasilkan melalui formula tersebut. Hasil pengolahan data lapangan mengenai efisiensi dan prestasi kerja jabatan dan unit kerja unit organisasi Kecamatan Rawas Ulu menunjukkan rata-rata berkecenderungan berada pada tingkat nilai efisiensi diatas satu. Dengan demikian konsekwensinya prestasi kerja jabatan/unit organisasi kecamatan pada umumnya tergolong sangat baik. Stereotipe nilai yang efisiensi dan prestasi tersebut disebabkan volume kerja dan jumlah norma waktu yang sepadan dengan keadaan pegawai sehingga kebutuhannya relatif sangat kecil.

Hasil perhitungan menunjukkan, tujuh dari delapan jabatan eselon IV pada empat Kecamatan Musi Rawas memiliki nilai efisiensi di atas angka satu dan karenanya termasuk prestasi kerja yang SANGAT BAIK=A (di atas 1,00). Hanya satu jabatan saja yang dipandang memiliki nilai efisiensi 0,99, namun demikian prestasi kerja jabatannya masih tergolong BAIK. Lima jabatan eselon IV di Kecamatan Ulu Rawas dan lima jabatan juga di Kecamatan BTS Ulu nilai efisiensi di atas angka satu dan karenanya prestasi kerjanya SANGAT BAIK=A. Sedangkan di Kecamatan Tugu Mulyo sedikit bervariasi, dimana terdapat dua jabatan yang nilai efisiensinya di bawah satu, yakni sub bidang perlengkapan dan seksi Ketentraman, Ketertiban dan Perlindungan



Masyarakat, namun prestasi kerjanya masih tergolong BAIK=B. Bahkan lebih dari itu terdapat satu jabatan nilai efisiensinya sangat kecil (0,61) yakni seksi kesejahteraan sosial dan karenanya nilai prestasinya KURANG BAIK =D. Selengkapnya hasil pengolahan nilai Efisiensi Jabatan (EJ) dan Prestasi Jabatan (PJ) empat kecamatan dapat dicermati pada gambar berikut:

**Tabel 4.14**  
Tingkat Efisiensi Jabatan/Unit dan Prestasi Kerja Jabatan/Unit Organisasi Kecamatan

BIDANG-BIDANG KECAMATAN	PERHITUNGAN JUMLAH KEBUTUHAN PEGAWAI							
	RAWAS ULU		ULU RAWAS		TUGU MULYO		BTS. ULU	
	EJ	PJ	EJ	PJ	EJ	PJ	EJ	PJ
<i>Subbid</i>								
Sub Bag. Umum dan kepegawaian	2,40	A	-	-	2,37	A	-	-
Sub Bag. keuangan	1,88	A	1,25	A	1,89	A	1,88	A
Sub Bag. perlengkapan	1,80	A	-	-	0,90	B	-	-
<i>Seksi-seksi</i>								
Seksi pemerintahan	1,20	A	2,22	A	1,20	A	2,18	A
Seksi pembangunan dan pemberdayaan Masyarakat	1,02	A	2,06	A	1,02	A	2,08	A
Seksi Kesejahteraan Sosial	1,86	A	2,27	A	0,61	D	1,83	A
Seksi ketentraman, Ketertiban dan perlindungan Masyarakat	0,99	B	-	-	0,99	B	2,05	A
Seksi Pelayanan Umum	1,88	A	1,90	A	1,88	A	-	-

Sumber: Data Olah lapangan, 2008

## 6. Rekapitulasi Temuan Beban Kerja Unit Organisasi Kecamatan

Dalam pembahasan di awal telah disinggung bahwa Unit Organisasi Kecamatan, khususnya di Kabupaten Musi Rawas memiliki kekhususan tugas. Krena itu dalam upaya menganalisis beban kerja kecamatan, berbagai kekhususan tersebut harus diperhitungkan. Tugas kecamatan sebagaimana yang dituangkan dalam Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 32 Tahun 2008 berdasarkan hasil analisis memerlukan penertiban beberapa hal. Selain struktur tugas juga perlu penegasan dalam pemilahan tugas antar bidang,

dan penambahan tugas lain yang dipandang akan dapat mengakomodir kebijakan pelimpahan kewenangan maupun kebijakan tugas tambahan.

Kepentingan mencermati tugas akan berkaitan dengan langkah selanjutnya, yakni mengurai tugas-tugas tersebut menjadi beberapa bagian (lebih rinci). Secara substansial sebagian besar tugas unit organisasi kecamatan masih bisa dipertahankan, dan sebagian lagi harus direvisi. Cara ini dilakukan semata-mata untuk menghasilkan rincian tugas yang benar-benar dibutuhkan bagi pegawai kecamatan. Beranjak dari uraian tugas yang demikian, maka dilakukan pembobotan pada setiap uraian tugas untuk mengetahui jumlah beban kerja pada masing-masing jabatan.

Dalam kenyataan pembobotan uraian tugas menjadi beban kerja sebagaimana tercantum dalam tabel data di atas, belum dikatakan ideal bagi unit organisasi kecamatan. Karena pembobotan hanya memperhitungkan satu aspek saja, yakni jenis pekerjaan. Sedangkan tiga aspek lain, yang berkaitan dengan sistem kerja yang berupa tugas lapangan, tugas pelimpahan kewenangan dan tugas bantuan belum diperhitungkan. Aspek lain yang menyertai percepatan dalam pembobotan dan perhitungan beban kerja adalah terpenuhinya sarana dan prasarana, penguasaan teknologi komputerisasi; kualifikasi pegawai dan adanya SOP. Jumlah beban kerja yang mendekati kenormalan bagi unit organisasi kecamatan adalah jumlah beban kerja yang ada dikali dua. Dikalikan dua sebagai pengalokasian waktu bagi tiga faktor yang belum diakomodir.

Kebutuhan pegawai, baik dalam bentuk penambahan ataupun pengurangan pegawai adalah sebagai konsekwensi dari penetapan jumlah beban kerja dan jumlah pegawai kecamatan yang ada saat ini. Melalui perhitungan beban kerja yang ada, maka penambahan pegawai relative sedikit, yakni umumnya masing-masing satu. Namun, tidaklah mungkin keseluruhan tugas tersebut dapat dilaksanakan, terlebih lagi dengan tugas pelimpahan kewenangan dan tugas tambahan. Dengan demikian, penambahan pegawai sekurangnya 3 orang pegawai dengan kualifikasi yang dibutuhkan akan menjadikan unit organisasi kecamatan menjadi logis dan prospektif.



Berdasarkan perhitungan, maka berjalannya roda pemerintahan kecamatan di Musi Rawas dengan kondisi yang ada dapat dikatakan efektif dan berprestasi sangat baik. Nilai efisiensi dan prestasi yang sangat baik seharusnya dapat dibuktikan dengan keberhasilan melaksanakan tugas yang diindikasikan dengan kemajuan desa/kelurahan yang ada di wilayah kecamatan yang bersangkutan.

Akhirnya dapatlah disimpulkan, bahwa keberhasilan menganalisis beban kerja pada unit organisasi kecamatan harus didasarkan pada pilar kejujuran, pilar ketelitian dan pilar kebijakan yang dapat mempertimbangkan kepentingan substansi setiap uraian tugas, penetapan jumlah beban kerja setiap unit, realitas kebutuhan pegawai, baik jumlah maupun kualifikasinya dan perhitungan jumlah nilai efektivitas dan prestasi jabatan.

# BAB V

## PENUTUP

### A. KESIMPULAN

Kajian ini memfokuskan pada analisis beban kerja organisasi perangkat daerah di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, dengan batasan lokus pada Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, dan Kecamatan. Kesimpulan analisis beban kerja masing-masing SKPD mencakup beberapa hal berikut:

- Implementasi uraian tugas jabatan dalam unit kerja di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas.
- Implementasi beban kerja unit kerja di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas.
- Tingkat kesesuaian kebutuhan pegawai dalam penyelesaian pekerjaan di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas.
- Efisiensi dan Prestasi kerja unit kerja di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas.

#### 1. Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan diolah dapat diketahui bahwa uraian tugas jabatan dalam unit kerja di jajaran Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah menunjukkan kurang memadai dan/atau kurang komprehensif. Uraian tugas beberapa jabatan menunjukkan kurang optimal sehingga dampak kontribusinya terhadap unit kerja kurang memadai. Sehubungan dengan hal itu dipandang urgen untuk meninjau kembali Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 6 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas. Hal ini



perlu dan penting untuk meningkatkan kinerja jabatan-jabatan atau unit kerja dan bahkan SKPD yang bersangkutan.

Kecenderungan beban kerja di masing-masing unit kerja menunjukkan relatif sama. Rentang beban kerja antar unit kerja di suatu unit organisasi tidak terlalu besar, walaupun sebenarnya pada setiap unit organisasi terdapat unit kerja yang berpotensi memiliki beban kerja jauh lebih besar dibandingkan unit kerja lainnya. Beban kerja masing-masing jabatan dan unit kerja dapat dilihat pada Tabel 5.1.

**Tabel 5.1**  
Jumlah Beban Kerja Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA
<b>Bagian Tata Pemerintahan</b>	<b>7862</b>
• Sub Bagian Tata Pemerintahan	3312
• Sub Bagian Pertanahan	2496
• Sub Bagian Pengembangan Wilayah	2054
<b>Bagian Hukum</b>	<b>8091</b>
• Sub Bagian Perundang-Undangan dan Dokumentasi Hukum	2962
• Sub Bagian Pengkajian Peraturan Perundang-Undangan	2980
• Sub Bagian Fasilitas dan Bantuan Hukum	2149
<b>Bagian Organisasi</b>	<b>8017</b>
• Sub Bagian Kelembagaan	4554
• Sub Bagian Tata Laksana	1512
• Sub Bagian Kepegawaian dan Analisa Jabatan	1951
<b>JUMLAH</b>	<b>23970</b>

Sumber: Data diolah, 2008

Tabel 5.1. menunjukkan bahwa beban kerja di lingkungan asisten pemerintahan secara umum dapat dikatakan rendah (*underload*).

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa permasalahan mendasar rendahnya beban kerja disebabkan oleh uraian tugas jabatan yang tidak komprehensif dan terpadu. Selain daripada itu, volume kerja dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatan belum ditetapkan secara tepat, dan norma waktu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatan kurang diperhitungkan secara memadai.

Perhitungan norma waktu yang demikian bisa dimaklumi karena belum terdapat mekanisme atau prosedur dan waktu yang dibakukan atau distandarkan dalam pelaksanaan tugas. Sehubungan dengan hal itu, terdapatnya *Standard Operating Procedures* (SOP) pada semua level jabatan sangatlah diperlukan dalam rangka mengatasi permasalahan tersebut.

Sebagaimana beban kerja, kebutuhan pegawai masing-masing jabatan dan unit kerja juga bervariasi. Kebutuhan pegawai masing-masing jabatan dan unit kerja dapat dilihat pada Tabel 5.2.

Perhitungan kebutuhan pegawai ditentukan dari jumlah beban kerja masing-masing jabatan dan/atau unit kerja. Jumlah beban kerja dari unit organisasi adalah akumulasi dari jumlah beban kerja jabatan eselon IV (unit kerja). Demikian juga jumlah beban kerja satuan kerja merupakan akumulasi beban kerja unit-unit organisasi. Adapun kebutuhan pegawai pada level unit organisasi akan ditambahkan 1 orang pegawai, yaitu kepala unit organisasi. Demikian pula untuk kebutuhan pegawai pada level satuan kerja, akan ditambahkan 1 orang pegawai, yaitu kepala satuan kerja.



**Tabel 5.2**

Kebutuhan Jumlah Pegawai Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah

<b>UNIT SATUAN KERJA</b>	<b>N</b>	<b>A</b>	<b>+/-</b>
<b>Bagian Tata Pemerintahan</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>14</b>
• Sub Bagian Tata Pemerintahan	3	6	3
• Sub Bagian Pertanahan	2	6	4
• Sub Bagian Pengembangan Wilayah	2	7	5
<b>Bagian Hukum</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>12</b>
• Sub Bagian Perundang-Undangan dan Dokumentasi Hukum	2	5	3
• Sub Bagian Pengkajian Peraturan Perundang-Undangan	2	6	4
• Sub Bagian Fasilitasi dan Bantuan Hukum	2	6	4
<b>Bagian Organisasi</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>13</b>
• Sub Bagian Kelembagaan	4	6	3
• Sub Bagian Tata Laksana	1	5	4
• Sub Bagian Kepegawaian dan Analisa Jabatan	2	7	5
<b>JUMLAH</b>	<b>18</b>	<b>57</b>	<b>39</b>

Sumber: Data diolah, 2008

Berdasarkan tabel 5.2 dapat diketahui bahwa asisten pemerintahan kelebihan jumlah pegawai sebanyak 25 orang. Dengan jumlah kelebihan pegawai sebanyak 25 orang, dari jumlah pegawai yang ada sebanyak 32 orang, hal ini menunjukkan inefisiensi SDM yang sangat tinggi. Opsi yang dapat ditawarkan untuk mengurangi inefisiensi SDM seperti ini setidaknya dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. optimasi uraian tugas secara lebih komprehensif dan terpadu, sehingga SDM yang tersedia dapat lebih dioptimalkan.
2. penggabungan jabatan yang memiliki beban kerja rendah dalam satu unit kerja sehingga SDM yang ada dapat dialokasikan untuk melaksanakan tugas-tugas yang belum dilaksanakan secara optimal.



3. Pengalokasian SDM kepada unit-unit kerja lain yang membutuhkan pegawai.

Efisiensi dan Prestasi kerja dalam konteks analisis beban kerja adalah berkaitan dengan optimalisasi penggunaan sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugas. Disebut semakin efisien apabila SDM yang ada jumlahnya seimbang dengan beban kerja yang ada dalam pelaksanaan tugas jabatan, dan sebaliknya. Adapun unit kerja semakin menunjukkan prestasi kerja yang baik apabila SDM yang ada dapat memberikan kontribusi yang semakin optimal dalam pelaksanaan tugas jabatan. Unit di lingkungan asisten pemerintahan dapat dilihat pada Tabel 5.3

**Tabel 5.3**  
Efisiensi dalam penyelesaian tugas dan Prestasi Jabatan & Unit di Lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah

UNIT SATUAN KERJA	EP / EU	PJ / PU
<b>Bagian Tata Pemerintahan</b>	0.30	E (kurang)
• Sub Bagian Tata Pemerintahan	0.42	E (kurang)
• Sub Bagian Pertanahan	0.32	E (kurang)
• Sub Bagian Pengembangan Wilayah	0.23	E (kurang)
<b>Bagian Hukum</b>	0.35	E (kurang)
• Sub Bagian Perundang-Undangan dan Dokumentasi Hukum	0.46	E (kurang)
• Sub Bagian Pengkajian Peraturan Perundang-Undangan	0.38	E (kurang)
• Sub Bagian Fasilitasi dan Bantuan Hukum	0.28	E (kurang)
<b>Bagian Organisasi</b>	0.32	E (kurang)
• Sub Bagian Kelembagaan	0.58	D (sedang)
• Sub Bagian Tata Laksana	0.23	E (kurang)
• Sub Bagian Kepegawalan dan Analisa Jabatan	0.21	E (kurang)

Sumber: Data olah lapangan, 2008



**Keterangan:**

PJ (Prestasi Kerja Jabatan) diisi dengan menggunakan pedoman :

- a. EJ di atas 1,00 = A (Sangat Baik)
- b. EJ antara 0,90 – 1,00 = B (Baik)
- c. EJ antara 0,70 – 0,89 = C (Cukup)
- d. EJ antara 0,50 – 0,69 = D (Sedang)
- e. EJ di bawah 0,50 = E (Kurang)

PU (Prestasi Kerja Unit) diisi dengan menggunakan pedoman :

- a. EU di atas 1,00 = A (Sangat Baik)
- b. EU antara 0,90 – 1,00 = B (Baik)
- c. EU antara 0,70 – 0,89 = C (Cukup)
- d. EU antara 0,50 – 0,69 = D (Sedang)
- e. EU di bawah 0,50 = E (Kurang)

Melihat efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan prestasi kerja unit kerja di lingkungan asisten pemerintahan sebagaimana Table 5.3 secara umum dapat dikatakan belum memadai, meskipun beberapa jabatan menunjukkan efisiensi dan prestasi kerja yang sangat baik.

## **2. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas**

Penjabaran tugas jabatan untuk unit kerja eselon IV di lingkungan Disdukcapil sebagaimana tertuang dalam Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 43 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas perlu *diluruskan*. Temuan yang perlu disikapi dengan bijak diantaranya:

- Terdapat rumusan tugas pokok yang kurang selaras dengan fungsi, hal ini bisa dicermati pada Bidang Pencatatan Sipil dan Bidang Perencanaan dan Evaluasi.
- Terdapat tugas yang belum dijabarkan pada unit kerja (eselon IV) berdasarkan fungsi jabatan yang lebih tinggi (eselon III), misalnya Bidang Kependudukan.
- Terdapat kecenderungan kesamaan fungsi antar unit organisasi dan kesamaan tugas antar jabatan eselon IV. Hal ini terjadi diantaranya pada Bagian Sekretariat dengan Bidang Perencanaan dan Evaluasi.
- Terdapat uraian tugas pada unit kerja yang tidak melaksanakan penyusunan rencana program dan kegiatan tahunan sesuai dengan bidang tugasnya sendiri.



Beban kerja di lingkungan Disdukcapil menunjukkan tingkat yang bervariasi, dari sangat rendah (dibawah 1300 jam/tahun) hingga sangat tinggi (di atas 6500 jam/tahun). Beban kerja keseluruhan jabatan dapat dilihat pada Tabel 5.4.

**Tabel 5.4**  
Jumlah Beban Kerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA
<b>SEKRETARIAT</b>	<b>11328</b>
• Sub Bag. Umum & Kepegawaian	3458
• Sub Bag. Keuangan	4579
• Sub Bag. Perlengkapan	3288
<b>BIDANG KEPENDUDUKAN</b>	<b>9636</b>
• Seksi Pendaftaran Penduduk	4845
• Seksi Mutasi Penduduk	3004
• Seksi Penduduk Rentan	1787
<b>BIDANG PENGALAMAN SIPIL</b>	<b>6929</b>
• Seksi Kelahiran dan Kematian	3539
• Seksi Perkawinan dan Perceraian	2156
• Seksi Pengakuan dan Pengesahan Anak dan Pembatalan Akta	1234
<b>BIDANG INFORMASI KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL</b>	<b>14038</b>
• Seksi Sistem dan Teknologi Informasi	6979
• Seksi Pengolahan Data Kependudukan, Catatan Sipil dan Pelaporan	3529
• Seksi Pelayanan Informasi Kependudukan dan Catatan Sipil	3530
<b>BIDANG PERENCANAAN DAN EVALUASI</b>	<b>4212</b>
• Seksi Perencanaan dan Pemberdayaan Data Penduduk	1344
• Seksi Analisis Dampak Kependudukan dan Pencatatan Sipil	1200
• Seksi Monitoring, Evaluasi dan Dokumentasi	1668
<b>JUMLAH</b>	<b>46143</b>

Keberagaman bahwa beban kerja di lingkungan Disdukcapil secara umum dikarenakan oleh perbedaan karakteristik pekerjaan --middle line



dan/atau *supporting unit*, serta *operating core*-- dan orientasi produk yang dihasilkan --internal dan eksternal. Tingginya beban kerja pada *middle line* dan/atau *supporting staff* cenderung dikarenakan oleh pekerjaan rutin yang memakan waktu dan produk yang dihasilkan, dokumen-dokumen, misalnya. Sedangkan tingginya beban kerja pada *operating core* dikarenakan oleh sifat pekerjaan yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat. Beberapa jabatan yang memiliki beban kerja relatif rendah dikarenakan oleh tugas-tugasnya yang *overlapping* dengan jabatan dan/atau unit kerja yang lain. Sehubungan dengan hal itu, maka satu hal yang perlu diperhatikan adalah sejauhmana tugas-tugas jabatan yang ada memberikan kontribusi kinerja yang berarti secara efisien dan efektif. Oleh karenanya peninjauan ulang terhadap jabatan tugas-tugas jabatan di lingkungan Disdukcapil patut dilakukan.

Kebutuhan pegawai di lingkungan Disdukcapil sangat beragam. Kebutuhan pegawai masing-masing jabatan dan unit kerja dapat dilihat pada Tabel 5.5.

**Tabel 5.5**  
Kebutuhan Jumlah Pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil

UNIT SATUAN KERJA	N	A	+/-
<b>SEKRETARIAT</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>-1</b>
• Sub Bag. Umum & Kepegawaian	3	1	-2
• Sub Bag. Keuangan	4	5	+1
• Sub Bag. Perlengkapan	3	2	-1
<b>BIDANG KEPENDUDUKAN</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>-3</b>
• Seksi Pendaftaran Penduduk	4	1	-3
• Seksi Mutasi Penduduk	2	1	-1
• Seksi Penduduk Rentan	1	1	0
<b>BIDANG PENCATATAN SIPIL</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
• Seksi Kelahiran dan Kematian	3	5	2
• Seksi Perkawinan dan Perceraian	2	1	-1
• Seksi Pengakuan dan Pengesahan Anak dan Pembatalan Akta	1	1	0

UNIT SATUAN KERJA	N	A	+/-
<b>BIDANG INFORMASI KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>-6</b>
• Seksi Sistem dan Teknologi Informasi	5	2	-3
• Seksi Pengolahan Data Kependudukan, Catatan Sipil dan Pelaporan	3	1	-2
• Seksi Pelayanan Informasi Kependudukan dan Catatan Sipil	3	1	-2
<b>BIDANG PERENCANAAN DAN EVALUASI</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
• Seksi Perencanaan dan Pemberdayaan Data Penduduk	1	1	0
• Seksi Analisis Dampak Kependudukan dan Pencatatan Sipil	1	1	0
• Seksi Monitoring, Evaluasi dan Dokumentasi	1	1	0
<b>JUMLAH</b>	<b>37</b>	<b>30</b>	<b>-7</b>

Berdasarkan tabel 5.5 dapat diketahui bahwa Disdukcapil secara keseluruhan membutuhkan penempatan ulang para pegawai yang ada sehingga terdistribusi secara memadai. Salah satu hal yang memprihatinkan adalah bahwa cukup banyak jabatan yang hanya terdiri dari 1 orang, yaitu pejabat struktural yang bersangkutan. Kondisi demikian menggambarkan bahwa pengisian jabatan atau bahkan jabatan yang dibentuk, kurang memperhatikan faktor efisiensi dan efektivitas organisasional. Mencermati kondisi demikian, alangkah jauh lebih bijaksana apabila desain organisasi Disdukcapil didesain kembali dengan memperhatikan ketersediaan SDM yang ada, serta mempertimbangkan capaian kinerja yang dihasilkan oleh jabatan-jabatan yang ada.



**Tabel 5.6**

Efisiensi dalam penyelesaian tugas dan Prestasi Jabatan & Unit  
di Lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil

UNIT SATUAN KERJA	EP / EU	PJ / PU
<b>SEKRETARIAT</b>	<b>0.97</b>	<b>B</b>
• Sub Bag. Umum & Kepegawaian	2.66	A
• Sub Bag. Keuangan	0.70	C
• Sub Bag. Perlengkapan	1.26	A
<b>BIDANG KEPENDUDUKAN</b>	<b>1.85</b>	<b>A</b>
• Seksi Pendaftaran Penduduk	3.73	A
• Seksi Mutasi Penduduk	2.31	A
• Seksi Penduduk Rentan	1.37	A
<b>BIDANG PENCATATAN SIPIL</b>	<b>0.67</b>	<b>D</b>
• Seksi Kelahiran dan Kematian	0.54	D
• Seksi Perkawinan dan Perceraian	1.66	A
• Seksi Pengakuan dan Pengesahan Anak dan Pembatalan Akta	0.95	B
<b>BIDANG INFORMASI KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL</b>	<b>2.16</b>	<b>A</b>
• Seksi Sistem dan Teknologi Informasi	2.68	A
• Seksi Pengolahan Data Kependudukan, Catatan Sipil dan Pelaporan	2.71	A
• Seksi Pelayanan Informasi Kependudukan dan Catatan Sipil	2.72	A
<b>BIDANG PERENCANAAN DAN EVALUASI</b>	<b>0.81</b>	<b>C</b>
• Seksi Perencanaan dan Pemberdayaan Data Penduduk	1.03	A
• Seksi Analisis Dampak Kependudukan dan Pencatatan Sipil	0.92	B
• Seksi Monitoring, Evaluasi dan Dokumentasi	1.28	A

Sebagaimana beban kerja dan kebutuhan pegawai, tingkat efisiensi dan prestasi kerja di lingkungan Disdukcapil juga menunjukkan keberagaman. Efisiensi dan Prestasi kerja di lingkungan Disdukcapil dapat dilihat pada Table 5.6. Dalam konteks analisis beban kerja, efisiensi dan prestasi kerja adalah berkaitan dengan optimalisasi penggunaan sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugas. Oleh karenanya, suatu jabatan atau unit kerja atau bahkan satuan kerja dikatakan semakin efisien apabila SDM



yang ada jumlahnya seimbang dengan beban kerja yang ada dalam pelaksanaan tugas jabatan. Demikian juga sebaliknya, semakin suatu jabatan atau unit kerja atau bahkan satuan kerja tidak seimbang jumlah SDM dengan dengan beban kerja yang ada dalam pelaksanaan tugas jabatan, maka jabatan atau unit kerja atau bahkan satuan kerja tersebut semakin tidak efisien. Dalam pada itu, prestasi kerja jabatan atau unit kerja atau bahkan satuan kerja akan semakin tinggi apabila SDM yang tersedia mampu memberikan kontribusi yang semakin optimal dalam pelaksanaan tugas jabatan.

Melihat efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan prestasi kerja unit kerja di lingkungan Disdukcapil sebagaimana Table 5.6 secara umum dapat dikatakan belum memadai, meskipun beberapa jabatan menunjukkan efisiensi dan prestasi kerja yang sangat baik.

### **3. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Musi Rawas**

Uraian tugas jabatan dalam unit kerja di jajaran Badan Perencanaan Pembangunan Daerah belum komprehensif. Uraian tugas beberapa jabatan menunjukkan kurang dioptimalkan sehingga dampak kontribusinya terhadap unit kerja kurang memadai. Sehubungan dengan hal itu dipandang *urgen* untuk meninjau kembali Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 16 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Musi Rawas. Hal ini perlu dan penting untuk meningkatkan kinerja jabatan-jabatan atau unit kerja dan bahkan SKPD yang bersangkutan.

Beban kerja masing-masing unit kerja menunjukkan variasi, dari beban kerja yang rendah (*underload*), tingkat beban kerja yang sesuai, dan beban kerja yang berlebih (*overload*). Beban kerja masing-masing jabatan dan unit kerja dapat dilihat pada Tabel 5.7.



**Tabel 5.7**  
Jumlah Beban Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA
<b>Sekretariat</b>	<b>43385</b>
• Sub Umum & Kepegawaian	6378
• Sub Keuangan	16215
• Sub Perencanaan Umum	11261
<b>Bidang Analisa Data &amp; Litbang</b>	<b>9350</b>
• Sub Bid Analisa Data & Pelaporan	3740
• Sub Bid Penelitian dan Pengembangan	5610
<b>Bidang Infrastruktur</b>	<b>17688</b>
• Sub Bid Infrastruktur	8352
• Sub Bid Tata Ruang & Lingkungan Hidup	9336
<b>Bidang Perekonomian</b>	<b>8928</b>
• Sub Bid Sumber Daya Mineral & Investasi	4392
• Sub Bid Pertanian	4536
<b>Bidang Sosial Budaya</b>	<b>10503</b>
• Sub Bid Kesejahteraan Rakyat	6479
• Sub Bid Pendidikan & Budaya	4024
<b>Jumlah</b>	<b>80323</b>

Tabel 5.7. menunjukkan bahwa beban kerja di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah secara umum dapat dikatakan tinggi. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa permasalahan mendasar tingginya beban kerja disebabkan oleh volume kerja dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatan belum ditetapkan secara tepat, dan norma waktu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatan kurang diperhitungkan secara memadai. Selain itu substansi uraian tugas jabatan tidak disusun secara terpadu.

Perhitungan norma waktu yang tidak berdasarkan standar yang ditetapkan, pada umumnya akan membutuhkan waktu yang lebih banyak dalam pelaksanaan tugas jabatan. Hal ini disebabkan belum terdapatnya mekanisme atau prosedur dan waktu yang dibakukan atau distandarkan dalam pelaksanaan tugas. Berkaitan dengan hal tersebut, *standard operating*



*procedures* (SOP) yang diberlakukan pada semua level jabatan merupakan sebuah pilihan yang patut dipertimbangkan dengan serius.

Dari perspektif kebutuhan pegawai, masing-masing jabatan dan unit kerja cukup variatif. Kebutuhan pegawai masing-masing jabatan dan unit kerja dapat dilihat pada Tabel 5.8.

Perhitungan kebutuhan pegawai ditentukan dari jumlah beban kerja masing-masing jabatan dan/atau unit kerja. Jumlah beban kerja unit kerja adalah akumulasi dari jumlah beban kerja jabatan eselon IV. Demikian juga jumlah beban kerja satuan kerja merupakan akumulasi beban kerja unit-unit kerja. Adapun kebutuhan pegawai pada level unit kerja akan ditambahkan 1 orang pegawai, yaitu kepala unit kerja. Demikian pula untuk kebutuhan pegawai pada level satuan kerja, akan ditambahkan 1 orang pegawai, yaitu kepala satuan kerja.

**Tabel 5.8**  
Kebutuhan Jumlah Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

UNIT SATUAN KERJA	N	A	+/-
Sekretariat	26	22	-4
• Sub Umum & Kepegawaian	5	4	-1
• Sub Keuangan	12	10	-2
• Sub Perencanaan Umum	9	7	-2
Bidang Analisa Data & Litbang	7	8	1
• Sub Bid Analisa Data & Pelaporan	3	3	0
• Sub Bid Penelitian dan Pengembangan	4	4	0
Bidang Infrastruktur	13	12	-1
• Sub Bid Infrastruktur	6	5	-1
• Sub Bid Tata Ruang & Lingkungan Hidup	7	6	-1
Bidang Perekonomian	6	7	1
• Sub Bid Sumber Daya Mineral & Investasi	3	3	0
• Sub Bid Pertanian	3	3	0
Bidang Sosial Budaya	8	11	3
• Sub Bid Kesejahteraan Rakyat	5	5	0
• Sub Bid Pendidikan & Budaya	3	5	2
JUMLAH	60	60	0



Berdasarkan table 5.8 dapat diketahui bahwa Badan Perencanaan Pembangunan Daerah secara akumulatif tidak membutuhkan penambahan pegawai. Yang dibutuhkan dalam hal ini adalah penempatan kembali pegawai pada jabatan yang kelebihan pegawai ke unit lain atau jabatan yang membutuhkan pegawai. Hal ini perlu dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja jabatan-jabatan yang tersebar di lingkungan Bappeda.

Efisiensi dan Prestasi kerja dalam konteks analisis beban kerja adalah berkaitan dengan optimalisasi penggunaan sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugas. Disebut semakin efisien apabila SDM yang ada jumlahnya seimbang dengan beban kerja yang ada dalam pelaksanaan tugas jabatan, dan sebaliknya. Adapun unit kerja semakin menunjukkan prestasi kerja yang baik apabila SDM yang ada dapat memberikan kontribusi yang semakin optimal dalam pelaksanaan tugas jabatan. Efisiensi dan Prestasi kerja di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dapat dilihat pada Table 5.9

**Tabel 5.9**

Efisiensi dalam penyelesaian tugas dan Prestasi Jabatan & Unit  
di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

UNIT SATUAN KERJA	EP / E U	PJ / PU
<b>Sekretariat</b>	<b>1.18</b>	<b>A</b>
• Sub Umum & Kepegawaian	1.23	A
• Sub Keuangan	1.25	A
• Sub Perencanaan Umum	1.24	A
<b>Bidang Analisa Data &amp; Litbang</b>	<b>0.90</b>	<b>C</b>
• Sub Bid Analisa Data & Pelaporan	0.96	B
• Sub Bid Penelitian dan Pengembangan	1.08	A
<b>Bidang Infrastruktur</b>	<b>1.13</b>	<b>A</b>
• Sub Bid Infrastruktur	1.28	A
• Sub Bid Tata Ruang & Lingkungan Hidp	1.20	A
<b>Bidang Perekonomian</b>	<b>0.98</b>	<b>B</b>
• Sub Bid Sumber Daya Mineral & Investasi	1.13	A
• Sub Bid Pertanian	1.16	A
<b>Bidang Sosial Budaya</b>	<b>1.00</b>	<b>B</b>
• Sub Bid Kesejahteraan Rakyat	1.00	B
• Sub Bid Pendidikan & Budaya	0.62	D



Melihat efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan prestasi kerja unit kerja di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah sebagaimana Table 5.9 secara umum dapat dikatakan belum memadai, meskipun beberapa jabatan menunjukkan efisiensi dan prestasi kerja yang sangat baik.

#### **4. SKPD Kecamatan Kabupaten Musi Rawas**

Uraian tugas pada Kecamatan di Kabupaten Musi Rawas masih memiliki banyak kelemahan. Kelemahan tersebut terutama berkaitan dengan wewenang kecamatan dalam pelaksanaan tugasnya. Meskipun sebenarnya ada itikad yang baik dari Bupati Musi Rawas untuk melimpahkan kewenangan pemerintahan kepada Kecamatan sehingga terjadi desentralisasi, akan tetapi kebijakan ini belum dioperasionalkan dengan baik. Hal ini terlihat dari, belum adanya panduan yang baku mengenai jenis tugas kewenangan yang harus dikerjakan Kecamatan. Selain itu sebaiknya jenis tugasnya pun tidak disamaratakan untuk semua Kecamatan, karena karakter tiap-tiap kecamatan yang berbeda-beda. Misalnya dalam hal kondisi geografis wilayah, baik luas maupun kontur tanahnya, yang secara langsung mempengaruhi kualitas pemerataan layanan dan intensitas interaksi dengan masyarakat. Perlu juga dilakukan pendampingan bagi tiap Kecamatan yang mendapatkan pelimpahan kewenangan. Karena untuk melaksanakan tugas tersebut perlu disiapkan SDM yang kompeten dan sistem organisasi kelembagaan yang stabil. Misalnya SDM yang mampu menata kelembagaan dan struktur kerja di Kecamatan serta menciptakan SOP sebagai panduan kerja di Kecamatan.

Berdasarkan analisa dari data primer yang dikumpulkan dari empat Kecamatan, yakni Rawas Ulu, Ulu Rawas, Tugu Mulyo, dan BTS. Ulu, diketahui bahwa beban kerja sesungguhnya dari masing-masing Kecamatan lebih besar dari yang senyatanya (*overload*). Sehingga disusun sebuah model Kecamatan yang lebih komprehensif dan mewakili kondisi yang senyatanya yang ditampilkan dalam Tabel 5.9. Di dalam model ini dipaparkan beban kerja untuk tiap Unit Satuan Kerja yang berada di dalam Kecamatan.



**Tabel 5.10**  
Jumlah Beban Kerja SKPD Kecamatan

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA
<b>Sekolah</b>	<b>15813</b>
• Sub Bid Umum & Kepegawaian	6216
• Sub Bid Keuangan	4905
• Sub Bid Perlengkapan	4692
<b>Seksi</b>	<b>27182</b>
• Seksi Pemerintahan	5818
• Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat	5342
• Sub Bid Kesejahteraan Sosial	5670
• Sub Bid Ketentraman, Ketertiban dan Perlindungan Masyarakat	5372
• Sub Bid Pelayanan Umum	4980
<b>Jumlah</b>	<b>42995</b>

Tabel 5.9 menunjukkan bahwa beban kerja di lingkungan SKPD Kecamatan secara umum dapat dikatakan tinggi. Penyebab tingginya beban kerja disebabkan oleh (1) wilayah yang luas menyebabkan terbatasnya kemampuan untuk menjangkau dan melayani desa/kelurahan yang tersebar sampai pelosok, (2) penambahan beban tugas yang cukup besar akibat pelimpahan wewenang dari Bupati dan (3) jumlah kegiatan sebagai implikasi dari pelimpahan tugas perbantuan dari Bupati.

Perhitungan jumlah pegawai Kecamatan masih menggunakan metode penghitungan seperti yang sudah disampaikan sebelumnya, yakni memakai norma waktu. Akan tetapi perlu diingat bahwa dasar berpikirnya pun harus menggunakan asumsi penambahan beban kerja Kecamatan akibat pelaksanaan ketiga faktor di atas di masa yang akan datang.

Dari perspektif kebutuhan pegawai, masing-masing jabatan dan unit kerja cukup variatif. Kebutuhan pegawai masing-masing jabatan dan unit kerja dapat dilihat pada Tabel 5.8.

Perhitungan kebutuhan pegawai ditentukan dari jumlah beban kerja masing-masing jabatan dan/atau unit kerja. Jumlah beban kerja unit kerja

adalah akumulasi dari jumlah beban kerja jabatan eselon IV. Demikian juga jumlah beban kerja satuan kerja merupakan akumulasi beban kerja unit-unit kerja. Adapun kebutuhan pegawai pada level unit kerja akan ditambahkan 1 orang pegawai, yaitu kepala unit kerja. Demikian pula untuk kebutuhan pegawai pada level satuan kerja, akan ditambahkan 1 orang pegawai, yaitu kepala satuan kerja.

**Tabel 5.11**  
Kebutuhan Jumlah Pegawai SKPD Kecamatan

UNIT SATUAN KERJA	N
<b>Sekretariat</b>	<b>12</b>
• Sub Bid Umum & Kepegawaian	5
• Sub Bid Keuangan	4
• Sub Bid Perlengkapan	3
<b>Jumlah</b>	<b>21</b>
• Seksi Pemerintahan	5
• Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat	4
• Sub Bid Kesejahteraan Sosial	4
• Sub Bid Ketentraman, Ketertiban dan Perlindungan Masyarakat	4
• Sub Bid Pelayanan Umum	4
<b>Jumlah</b>	<b>33</b>

Berdasarkan Tabel 5.10 tersebut, dapat diketahui kebutuhan rata-rata SDM yang dibutuhkan di setiap Kecamatan. Pemenuhan jumlah pegawai ini mutlak diperlukan mengingat Kecamatan menduduki posisi penting dalam tugas pelayanan sekaligus menjadi perpanjangan tangan bagi Bupati dalam pembangunan di wilayah Desa/Kelurahan. Karena dengan jumlah SDM yang memadai, pelayanan kepada stakeholder akan lebih optimal dan jangkauan ke desa/kelurahan yang letaknya jauh dari pusat kecamatan bisa tercapai.

Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja Kecamatan diperlukan dukungan dalam bentuk piranti modern dan teknologi informasi. Penggunaan piranti modern akan mempercepat proses kerja, sehingga



jumlah layanan bisa ditingkatkan. Sementara penggunaan teknologi informasi akan mempermudah pencarian informasi dan interaksi antar instansi, sehingga bisa menghemat sumber daya dan waktu.

Hal penting lain yang tidak boleh dilupakan adalah penyusunan *Standard Operation Procedures* (SOP) berkaitan dengan kinerja intern Kecamatan maupun yang berhubungan dengan fungsi pelayanan Kantor Kecamatan. Penggunaan SOP akan memperlancar kinerja pegawai Kecamatan, karena acuan yang sudah jelas sehingga tidak menimbulkan ambiguitas. Penyusunan SOP ini menjadi suatu hal yang *urgent* apabila Bupati benar-benar bermaksud melimpahkan kewenangannya kepada Kecamatan.

## B. REKOMENDASI

Pada bagian ini rekomendasi dimaksudkan untuk memperbaiki kondisi yang dipandang belum optimal dalam meningkatkan kinerja jabatan, unit kerja, dan bahkan satuan kerja. Hasil analisis mengarahkan kepada hal mendasar yang perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan kinerja kumulatif satuan kerja, yaitu mengenai uraian tugas jabatan. Hal demikian sangat penting karena uraian tugas belum disusun secara komprehensif dan terpadu sehingga benar-benar mampu memberikan kontribusi optimal dalam pencapaian kinerja jabatan, unit kerja, dan satuan kerja. Rekomendasi Uraian Tugas Jabatan secara khusus dilampirkan dalam kajian ini (lihat Lampiran 1).

## 1. Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah

**Tabel 5.12**

Rekomendasi Beban Kerja dan Jumlah Pegawai yang Dibutuhkan di lingkungan  
Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA MINIMAL	KEBUTUHAN PEGAWAI	PEGAWAI YANG ADA
<b>Bagian Tata Pemerintahan</b>			
Sub Bagian Tata Pemerintahan	13000	10	6
Sub Bagian Pertanahan	5200	4	6
Sub Bagian Pengembangan Wilayah	6500	5	7
<b>Bagian Hukum</b>			
Sub Bagian Perundang-Undangan dan Dokumentasi Hukum	5200	4	5
Sub Bagian Pengkajian Peraturan Perundang-Undangan	10400	8	6
Sub Bagian Fasilitas dan Bantuan Hukum	6500	5	6
<b>Bagian Organisasi</b>			
Sub Bagian Kelembagaan	6500	5	6
Sub Bagian Tata Laksana	10400	8	5
Sub Bagian Kepegawaian dan Analisa Jabatan	6500	5	7

Berkaitan dengan kebutuhan pegawai sebagaimana table di 5.10, langkah yang disarankan adalah dengan melakukan rotasi/mutasi antar unit kerja dengan mempertimbangkan beban kerja dan kompetensi pegawai. Hal ini mencermati kondisi pegawai, yang jika dilihat dari tingkat pendidikan relative memadai, namun masih perlu peningkatan pengetahuan substansi tugas. Setelah penempatan ulang dilakukan, hal yang penting untuk



dilakukan adalah pengembangan pegawai melalui diklat-diklat teknis sesuai dengan kebutuhan kompetensi masing-masing jabatan. Hal demikian perlu dilakukan agar pegawai-pegawai yang ditempatkan pada unit organisasi baru mampu memberikan kontribusi yang optimal.

Dengan jumlah beban kerja yang sesuai dengan jumlah pegawai ditambah dengan kompetensi pegawai yang memadai tentunya diharapkan hal ini mampu meningkatkan efisiensi dan prestasi kinerja dalam pelaksanaan tugas jabatan, unit kerja, dan bahkan satuan kerja.

## 2. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas

**Tabel 5.13**

Rekomendasi Beban Kerja dan Jumlah Pegawai yang Dibutuhkan di lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA MINIMAL	KEBUTUHAN PEGAWAI	PEGAWAI YANG ADA
<b>Sekretariat</b>			
Sub Bag. Umum & Kepegawaian	3900	3	1
Sub Bag. Keuangan	5200	4	5
Sub Bag. Perlengkapan	3900	3	2
<b>Bidang Kependudukan</b>			
Seksi Pendaftaran Penduduk	3900	3	1
Seksi Mutasi Penduduk	3900	3	1
Seksi Penduduk Rentan	2600	2	1
<b>Bidang Pencatatan Sipil</b>			
Seksi Kelahiran dan Kematian	3900	3	5
Seksi Perkawinan dan Perceraian	2600	2	1
Seksi Pengakuan dan Pengesahan Anak dan Pembatalan Akta	2600	2	1
<b>Bidang Informasi Kependudukan dan Catatan Sipil</b>			
Seksi Sistem dan Teknologi Informasi	2600	2	2



Seksi Pengolahan Data Kependudukan, Catatan Sipil dan Pelaporan	2600	2	1
Seksi Pelayanan Informasi Kependudukan dan Catatan Sipil	2600	2	1
<b>Bidang Perencanaan dan Evaluasi</b>			
Seksi Perencanaan dan Pemberdayaan Data Penduduk	1300	1	1
Seksi Analisis Dampak Kependudukan dan Pencatatan Sipil	1300	1	1
Seksi Monitoring, Evaluasi dan Dokumentasi	3900	3	1

Merujuk pada fungsi dan tugas yang seharusnya dilakukan oleh unit kerja, maka sudah sewajarnya harus dilakukan peningkatan kapasitas SDM, baik dari aspek kuantitas maupun kualitas. Peningkatan kuantitas, untuk langkah awal bisa dilakukan dengan rotasi/mutasi, perluasan kerja (*job enlargement*) atau pengkayaan kerja (*job enrichment*). Namun mencermati komposisi pegawai yang ada, perlu segera mengajukan pengadaan pegawai guna efektivitas pelayanan (wajib) kepada masyarakat. Yang perlu juga dipertimbangkan adalah kemungkinan untuk melebur/merestrukturisasi organisasi Dinas dengan penggabungan unit kerja di Bidang Kependudukan, antara Seksi Mutasi Penduduk dengan Seksi Penduduk Rentan dan antara Seksi Perencanaan dan Pemberdayaan Data Penduduk dengan Seksi Analisis Dampak Kependudukan dan Pencatatan Sipil.

Dengan peleburan antar unit kerja (Seksi) yang memiliki beban kerja sedang/rendah dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas tidak hanya dalam lingkup mikro (Dinas) tetapi juga lingkup makro (Daerah), yaitu efisiensi dan efektivitas anggaran belanja pembangunan.



### 3. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Musi Rawas

**Tabel 5.14**

Rekomendasi Beban Kerja dan Jumlah Pegawai yang Dibutuhkan di lingkungan  
Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA MINIMAL	KEBUTUHAN PEGAWAI	PEGAWAI YANG ADA
<b>Sekretariat</b>			
Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	5200	4	4
Sub Bag. Keuangan	9100	7	10
Sub Bag. Perencanaan Umum	7800	6	7
<b>Bidang Analisa Data &amp; Litbang</b>			
Sub Bid Analisa Data & Pelaporan	5610	4	3
Sub Bid Penelitian dan Pengembangan	5610	4	4
<b>Bidang Infrastruktur</b>			
Sub Bid Infrastruktur	6500	5	5
Sub Bid Tata Ruang & Lingkungan Hidup	7800	6	6
<b>Bidang Perekonomian</b>			
Sub Bid Sumber Daya Mineral & Investasi	5200	4	4
Sub Bid Pertanian	6500	5	4
<b>Bidang Sosial Budaya</b>			
Sub Bid Kesejahteraan Rakyat	6500	5	4
Sub Bid Pendidikan & Budaya	5200	4	4

Berdasarkan tabel 5.12 maka dapat dipahami bahwa peningkatan kapasitas SDM perlu ditingkatkan secara terus menerus. Hal demikian untuk mengantisipasi tuntutan perubahan yang terus berubah, misalnya saja perubahan pada rumusan uraian tugas. Peningkatan kapasitas dapat dilakukan melalui diklat-diklat teknis sesuai dengan kebutuhan kompetensi masing-masing jabatan. Hal demikian perlu dilakukan agar pegawai-pegawai yang ditempatkan pada unit organisasi baru mampu memberikan kontribusi yang optimal.



Dengan jumlah beban kerja tinggi tentu mutlak untuk meningkatkan kapasitas pegawai secara memadai, sehingga pelaksanaan tugas jabatan, unit kerja, dan bahkan satuan kerja dapat dijalankan secara optimal.

#### 4. Satuan Kerja Perangkat Daerah Kecamatan di Kabupaten Musi Rawas

**Tabel 5.15**

Rekomendasi Beban Kerja dan Jumlah Pegawai yang Dibutuhkan di Lingkungan Kecamatan

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA MINIMAL	KEBUTUHAN PEGAWAI
<b>Sekretariat</b>	<b>11700</b>	<b>9</b>
• Sub Bag. Umum & Kepegawaian	3900	3
• Sub Bag. Keuangan	3900	3
• Sub Bag. Perlengkapan	3900	3
<b>Seksi – seksi</b>	<b>20800</b>	<b>16</b>
• Seksi Pemerintahan	5200	4
• Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat	5200	4
• Seksi Kesejahteraan Sosial	3900	3
• Seksi Ketentraman, Ketertiban dan Perlindungan Masyarakat	3900	3
• Seksi Pelayanan Umum	1600	2

Berdasarkan tabel 5.13 maka Pemerintah Kabupaten sebaiknya segera menempatkan SDM yang memiliki kompetensi untuk menduduki jabatan yang masih kosong. Pemenuhan kebutuhan SDM ini sebaiknya tidak terburu-buru menggunakan mekanisme rekrutmen CPNS, akan tetapi dengan melakukan *in-sourcing*, yakni dengan memetakan ulang SDM yang ada di Kabupaten Musi Rawas. Dari hasil pemetaan tersebut, PNS yang kompeten dan layak bisa dipindahkan dari instansi yang sebelumnya ke SKPD Kecamatan yang membutuhkan.



Perlu ditekankan bahwa penempatan SDM di Kecamatan haruslah merupakan SDM yang memiliki kapasitas yang sesuai, karena fungsi pelayanan dan fungsi strategis Kecamatan yang menjadi “perpajangan tangan dari Bupati”. Hal demikian perlu dilakukan agar pegawai-pegawai yang ditempatkan mampu memberikan kontribusi yang optimal, baik bagi organisasinya maupun kepada masyarakat desa/kelurahan. Ditambah lagi dengan kenyataan bahwa sebagian besar masyarakat di Kabupaten Musi Rawas tinggal di wilayah pedesaan. Sehingga di kemudian hari, Kecamatan bisa menjalankan fungsinya untuk mengungkap potensi desa/kelurahan demi pembangunan di Kabupaten Musi Rawas.

# **LAMPIRAN 1**

## **REKOMENDASI URAIAN TUGAS JABATAN ESELON IV**

- **ASISTEN PEMERINTAHAN  
SEKRETARIAT DAERAH**
- **DINAS KEPENDUDUKAN DAN  
CATATAN SIPIL**
- **BADAN PERENCANAAN  
PEMBANGUNAN DAERAH**
- **KECAMATAN**



## 1. BAGIAN TATA PEMERINTAHAN

### (1) Subbagian Tata Pemerintahan, mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbagian Tata Pemerintahan secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan Subbagian Tata Pemerintahan secara efisien dan efektif;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Tata Pemerintahan secara periodik dan akuntabel;
- d. mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data dalam rangka penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan koordinasi pemerintahan;
- e. mengkoordinasikan dan memberikan pelayanan administratif kepada instansi terkait dalam rangka meningkatkan kinerja pelaksanaan tugas-tugas umum pemerintahan;
- f. mengevaluasi dan menyusun laporan atas kinerja penyelenggaraan tugas-tugas umum pemerintahan secara periodik dan akuntabel;
- g. mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data dalam rangka penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan peningkatan kapasitas perangkat daerah;
- h. mengevaluasi dan menyusun laporan atas kinerja pembinaan peningkatan kapasitas perangkat daerah secara periodik dan akuntabel; dan
- i. mengevaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan otonomi daerah dari aspek tata pemerintahan secara periodik dan akuntabel;
- j. mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data dalam rangka perumusan kebijakan pembagian urusan pemerintahan dan pelimpahan kewenangan;
- k. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bagian sesuai bidang tugasnya.

### (2) Subbagian Pertanahan, mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbagian Pertanahan secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan Subbagian Pertanahan secara efisien dan efektif;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Pertanahan secara periodik dan akuntabel;
- d. mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data dalam rangka penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan penataan dan pengembangan pertanahan;
- e. mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data pelaksanaan penataan dan pengembangan pertanahan dalam rangka pelaksanaan kerja sama dengan instansi lain dalam penataan dan pengembangan pertanahan;
- f. mengevaluasi dan menyusun laporan atas kinerja penyelenggaraan penataan dan pengembangan pertanahan secara periodik dan akuntabel;
- g. menyiapkan bahan pembinaan kewenangan Bupati di bidang pertanahan; dan
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bagian sesuai bidang tugasnya.

### (3) Sub Bagian Pengembangan Wilayah, mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbagian Pengembangan Wilayah secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan Subbagian Pengembangan Wilayah secara efisien dan efektif;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Pengembangan Wilayah secara periodik dan akuntabel;
- d. mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data dalam rangka penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan penataan dan pengembangan wilayah;



- e. mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data pelaksanaan penataan dan pengembangan wilayah dalam rangka pelaksanaan kerja sama dengan instansi lain dalam penataan dan pengembangan wilayah;
- f. mengevaluasi dan menyusun laporan atas kinerja penyelenggaraan penataan dan pengembangan wilayah secara periodik dan akuntabel;
- g. mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data batas wilayah sebagai akibat dari pemekaran wilayah Kabupaten, Kecamatan, dan Kelurahan/Desa; dan
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bagian sesuai bidang tugasnya.

## 2. BAGIAN HUKUM

### (1) Subbagian Perundang-undangan dan Dokumentasi Hukum, mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbagian Perundang-Undangan dan Dokumentasi Hukum secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan Subbagian Perundang-Undangan dan Dokumentasi Hukum secara efisien dan efektif;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Perundang-Undangan dan Dokumentasi Hukum secara periodik dan akuntabel;
- b. menyiapkan bahan pelaksanaan koordinasi perumusan rancangan produk hukum kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) secara optimal;
- c. menyiapkan bahan dan mengikuti proses penyusunan peraturan daerah dengan pihak DPRD;
- d. meregistrasikan produk hukum daerah serta pengundangannya dalam lembaran daerah dan berita daerah;
- e. mengembangkan Sistem Jaringan Dokumentasi dan Informasi (SJDI) Hukum;
- f. menghimpun dan mendokumentasikan peraturan perundang-undangan serta mengatur penyebarannya;
- g. menyiapkan bahan pelaporan produk hukum daerah; dan
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bagian sesuai bidang tugasnya.

### (2) Subbagian Pengkajian Peraturan Perundang-undangan, mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbagian Pengkajian Peraturan Perundang-undangan secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan Subbagian Pengkajian Peraturan Perundang-undangan secara efisien dan efektif;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Pengkajian Peraturan Perundang-undangan secara periodik dan akuntabel;
- d. mengkaji beragam Peraturan Perundang-undangan yang berkaitan dengan produk hukum daerah;
- e. mengkaji keserasian produk hukum daerah dengan Peraturan Perundang-undangan yang lebih tinggi dan berbagai kebijakan yang relevan;
- f. mengkaji kembali berbagai peraturan daerah dan peraturan Bupati yang dinilai perlu diperbaharui berdasarkan kondisi kekinian;
- g. menyusun laporan kajian atas peraturan daerah dan peraturan Bupati yang dinilai perlu diperbaharui berdasarkan kondisi kekinian;
- h. mengkaji kembali berbagai peraturan desa yang dinilai perlu diperbaharui berdasarkan kondisi kekinian;



- i. menyusun laporan kajian atas peraturan desa yang dinilai perlu diperbaharui berdasarkan kondisi kekinian;
- j. memfasilitasi perumusan produk hukum desa;
- k. menyiapkan bahan masukan dalam pelaksanaan koordinasi perumusan rancangan produk hukum daerah;
- l. mengevaluasi dan menyusun laporan tentang pelaksanaan produk hukum daerah;
- m. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bagian sesuai bidang tugasnya.

### (3) Subbagian Fasilitasi dan Bantuan Hukum, mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbagian Fasilitasi dan Bantuan Hukum secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan Subbagian Fasilitasi dan Bantuan Hukum secara efisien dan efektif;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Fasilitasi dan Bantuan Hukum secara periodik dan akuntabel;
- d. mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data dalam rangka penyusunan pedoman dan petunjuk teknis penyelesaian hukum dan pelayanan bantuan hukum kepada pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten dalam bidang kedinasan;
- e. mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data yang berkaitan dengan penyelesaian hukum dan pelayanan bantuan hukum kepada pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten dalam bidang kedinasan;
- f. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan penyelesaian hukum dan pelayanan bantuan hukum kepada pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten dalam bidang kedinasan secara periodik dan akuntabel;
- g. menyiapkan bahan dalam rangka koordinasi dan memberikan pertimbangan dan bantuan hukum kepada semua unsur pemerintahan daerah mengenai masalah hukum yang timbul dalam pelaksanaan tugas;
- h. menyiapkan bahan dalam rangka fasilitasi hubungan kerjasama antara Pemerintah Kabupaten dengan instansi penegak hukum dan lembaga-lembaga bantuan hukum;
- i. menyusun pedoman dan petunjuk teknis sosialisasi peraturan perundang-undangan dan kebijakan kepada pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten;
- j. melaksanakan sosialisasi peraturan perundang-undangan dan kebijakan kepada pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten secara berkala;
- k. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan sosialisasi peraturan perundang-undangan dan kebijakan kepada pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten secara periodik dan akuntabel ; dan
- l. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bagian sesuai bidang tugasnya.

## 3. BAGIAN ORGANISASI

### (1) Subbagian Kelembagaan mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbagian Kelembagaan secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan Subbagian Kelembagaan secara efisien dan efektif;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Kelembagaan secara periodik dan akuntabel;
- d. menyusun pedoman dan petunjuk teknis penataan organisasi perangkat daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- e. menyusun naskah akademik tentang penataan organisasi perangkat daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- f. menyiapkan konsep rancangan peraturan daerah tentang organisasi perangkat daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- g. menyiapkan konsep rancangan peraturan bupati tentang rincian tugas dan fungsi organisasi perangkat daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;



- h. menyiapkan konsep rancangan peraturan bupati tentang pembentukan Unit Pelaksana Teknis sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- i. menyusun dan mensosialisasikan pedoman evaluasi penataan organisasi perangkat daerah;
- j. mengevaluasi dan menyusun laporan implementasi penataan organisasi perangkat daerah secara periodik dan akuntabel;
- k. menyusun naskah akademik tentang penataan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan lembaga lain sebagai bagian dari perangkat daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- l. menyiapkan konsep rancangan peraturan daerah tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan;
- m. menyusun dan mensosialisasikan pedoman evaluasi penataan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD);
- n. mengevaluasi dan menyusun laporan implementasi penataan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dan lembaga lain sebagai bagian dari perangkat daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan secara periodik dan akuntabel;
- o. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bagian sesuai bidang tugasnya.

## (2) Subbagian Tata Laksana mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbagian Tata Laksana secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan Subbagian Tata Laksana secara efisien dan efektif;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Tata Laksana secara periodik dan akuntabel;
- d. mengkaji dan menyusun laporan kajian, serta mensosialisasikan hasil kajian tentang peraturan perundang-undangan dan kebijakan pemerintah mengenai penataan sistem, metode dan prosedur kerja pegawai secara berkelanjutan;
- e. menyusun pedoman pembinaan dan penataan sistem, metode dan prosedur kerja;
- f. memfasilitasi penyusunan prosedur operasi baku (*standard operating procedures*) dan penyusunan standar pelayanan di lingkungan Pemerintah Kabupaten;
- g. mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data mengenai sistematisasi sarana kerja;
- h. menyusun dan mensosialisasikan pedoman pengaturan sarana kerja;
- i. menyusun petunjuk teknis pembinaan dan pelaksanaan tata naskah dinas perangkat daerah;
- j. menyusun petunjuk teknis pelaksanaan pengawasan melekat;
- k. menyusun petunjuk teknis evaluasi kinerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten; dan
- l. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bagian sesuai bidang tugasnya.

## (3) Sub Bagian Kepegawaian dan Analisa Jabatan mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbagian Kepegawaian secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan Subbagian Kepegawaian secara efisien dan efektif;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Kepegawaian secara periodik dan akuntabel;
- d. menyusun petunjuk teknis pembinaan dan kesejahteraan pegawai Sekretariat Daerah;
- e. mengembangkan pendokumentasian administrasi kepegawaian Sekretariat Daerah;
- f. mengkoordinasikan pengusulan pengangkatan CPNS menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Sekretariat Daerah;
- g. melaksanakan urusan kenaikan gaji berkala, izin cuti dan menyiapkan bahan usulan kenaikan pangkat PNS Sekretariat Daerah serta urusan tenaga honorer Sekretariat Daerah;
- h. menyusun petunjuk teknis penyusunan deskripsi pekerjaan di lingkungan Sekretariat Daerah;
- i. mengkompilasi deskripsi pekerjaan di lingkungan Sekretariat Daerah;



- j. menyusun petunjuk teknis dan mensosialisasikan pelaksanaan analisa beban kerja di lingkungan Sekretariat Daerah;
- k. mengevaluasi analisa beban kerja dan menetapkan beban kerja di lingkungan Sekretariat Daerah;
- l. melaksanakan pengelolaan dan pengesahan data kepegawaian di lingkungan Sekretariat Daerah dan pelaporannya; dan
- m. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bagian sesuai bidang tugasnya.

## 1. SEKRETARIAT

### (1) Subbagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbagian Umum dan Kepegawaian secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan keprotokolan, hubungan masyarakat, penyiapan rapat-rapat dinas dan dokumentasi secara efisien dan efektif;
- c. mengelola pelaksanaan urusan administrasi perkantoran, pengelolaan kearsipan dan perpustakaan dinas secara efisien dan efektif;
- d. mengelola pelaksanaan urusan administrasi kepegawaian Dinas secara efisien dan efektif;
- e. mengelola pengembangan dan kesejahteraan pegawai dinas secara optimal;
- f. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Umum dan Kepegawaian secara periodik dan akuntabel; dan
- g. melaksanakan tugas lain yang diberikan Sekretaris sesuai bidang tugasnya.

### (2) Subbagian Keuangan mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbagian Keuangan secara optimal dan tepat waktu;
- b. menyusun rencana anggaran keuangan dan belanja rumah tangga Dinas secara optimal dan tepat waktu;
- c. mengelola pelaksanaan administrasi keuangan serta pertanggungjawaban keuangan Dinas secara efisien dan efektif;
- d. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Keuangan secara periodik dan akuntabel;
- e. melakukan evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan rencana anggaran keuangan dan belanja rumah tangga Dinas secara periodik dan akuntabel; dan
- f. melaksanakan tugas lain yang diberikan Sekretaris sesuai bidang tugasnya.

### (3) Subbagian Perlengkapan mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbagian Perlengkapan secara optimal dan tepat waktu;
- b. melaksanakan urusan ketertiban, keamanan dan kebersihan di lingkungan Dinas secara optimal;
- c. melaksanakan perawatan peralatan dan perlengkapan kantor, kendaraan dinas, serta seluruh asset Dinas secara optimal;
- d. mengelola barang-barang inventaris secara efisien dan efektif;
- e. melaksanakan pengadaan, penyimpanan, pendistribusian peralatan dan perlengkapan pendukung pekerjaan di lingkungan Dinas secara optimal;
- f. mengelola kebutuhan pengadaan sarana dan prasarana di lingkungan dinas secara optimal;
- g. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Perlengkapan secara periodik dan akuntabel; dan
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan Sekretaris sesuai bidang tugasnya.



## 2. BIDANG KEPENDUDUKAN

### (1) Seksi Pendaftaran Penduduk mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Pendaftaran Penduduk secara optimal dan tepat waktu;
- b. menyusun petunjuk teknis tentang pencatatan dan pemutakhiran data penduduk, serta pelayanan pendaftaran penduduk untuk proses penerbitan dan perubahan Nomor Induk Kependudukan (NIK) secara akuntabel;
- c. mengkoordinasikan pencatatan dan pemutakhiran data penduduk, serta pelayanan pendaftaran penduduk untuk proses penerbitan dan perubahan Nomor Induk Kependudukan (NIK) dengan instansi terkait secara optimal;
- d. menyusun petunjuk teknis tentang pelayanan proses penerbitan dokumen kependudukan berupa KK, KTP, atau surat keterangan kependudukan lainnya melalui Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK);
- e. mengkoordinasikan pelayanan proses penerbitan dokumen kependudukan berupa KK, KTP, atau surat keterangan kependudukan lainnya melalui Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK) dengan instansi terkait secara optimal;
- f. melaksanakan pencatatan dan pemutakhiran data penduduk dari instansi terkait secara periodik ke dalam Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK);
- g. merencanakan kebutuhan dokumen serta formulir-formulir input data, blanko Kartu Keluarga (KK), blanko Kartu Tanda Penduduk (KTP) atau surat keterangan kependudukan lainnya dengan instansi terkait dan mendistribusikannya secara periodik;
- h. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Pendaftaran Penduduk secara periodik dan akuntabel;
- i. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.

### (2) Seksi Mutasi Penduduk mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Mutasi Penduduk secara optimal dan tepat waktu;
- b. menyusun petunjuk teknis tentang pencatatan mutasi dan perubahan data penduduk dari peristiwa kependudukan --meliputi pindah datang penduduk, perubahan alamat, tinggal sementara serta perubahan status tinggal terbatas menjadi tinggal tetap-- secara akuntabel;
- c. mengkoordinasikan pencatatan mutasi dan perubahan data penduduk dari peristiwa kependudukan --meliputi pindah datang penduduk, perubahan alamat, tinggal sementara serta perubahan status tinggal terbatas menjadi tinggal tetap-- dengan instansi terkait secara optimal;
- d. menyusun petunjuk teknis tentang pencatatan dan pemutakhiran berkas mutasi data penduduk sebelum pelayanan dokumen kependudukan menggunakan SIAK;
- e. mengkoordinasikan pencatatan dan pemutakhiran berkas mutasi data penduduk sebelum pelayanan dokumen kependudukan menggunakan SIAK dengan instansi terkait secara optimal;
- f. melaksanakan pencatatan mutasi dan perubahan data penduduk dari peristiwa kependudukan, dan pemutakhiran berkas mutasi data penduduk --sebelum pelayanan dokumen kependudukan menggunakan SIAK-- dari instansi terkait secara periodik ke dalam Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK);
- g. melaksanakan koordinasi dalam pemantauan dan pengawasan perkembangan mutasi penduduk dengan instansi terkait secara periodik;
- h. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Mutasi Penduduk secara periodik dan akuntabel;
- i. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.



### (3) Seksi Penduduk Rentan mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Penduduk Rentan secara optimal dan tepat waktu;
- b. menyusun petunjuk teknis tentang pendataan penduduk yang mengalami hambatan dalam memperoleh dokumen penduduk yang disebabkan oleh bencana alam, kerusakan sosial atau bertempat tinggal di daerah terbelakang secara akuntabel;
- c. mengkoordinasikan pendataan penduduk yang mengalami hambatan dalam memperoleh dokumen penduduk yang disebabkan oleh bencana alam, kerusakan sosial atau bertempat tinggal di daerah terbelakang dengan instansi terkait secara optimal;
- d. menyusun petunjuk teknis tentang pencatatan penduduk yang bertempat tinggal di daerah perbatasan Kabupaten/Kota atau propinsi dalam setiap peristiwa kependudukan;
- e. mengkoordinasikan pencatatan penduduk yang bertempat tinggal di daerah perbatasan Kabupaten/Kota atau propinsi dalam setiap peristiwa kependudukan dengan instansi terkait secara optimal, guna memberikan pelayanan dokumen kependudukan sebagai legalitas berdomisili;
- f. melaksanakan pemutakhiran pendataan penduduk yang mengalami hambatan dalam memperoleh dokumen penduduk, dan pemutakhiran pencatatan penduduk yang bertempat tinggal di daerah perbatasan Kabupaten/Kota atau propinsi dari instansi terkait secara periodik ke dalam Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAD);
- g. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Mutasi Penduduk secara periodik dan akuntabel;
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.

## 3. BIDANG PENCATATAN SIPIL

### (1) Seksi Kelahiran dan Kematian mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Kelahiran dan Kematian secara optimal dan tepat waktu;
- b. menyusun petunjuk teknis tentang pencatatan kelahiran dan kematian secara akuntabel;
- c. mengkoordinasikan pencatatan kelahiran dan kematian dengan instansi terkait secara optimal;
- d. menyusun petunjuk teknis tentang pencatatan status kewarganegaraan dan perubahan nama;
- e. mengkoordinasikan pencatatan status kewarganegaraan dan perubahan nama dengan instansi terkait secara optimal;
- f. melaksanakan pencatatan kelahiran, kematian, status kewarganegaraan dan perubahan nama dari instansi terkait secara periodik;
- g. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Pendaftaran Penduduk secara periodik dan akuntabel;
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.

### (2) Seksi Perkawinan dan Perceraian mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Perkawinan dan Perceraian secara optimal dan tepat waktu;
- b. menyusun petunjuk teknis tentang pencatatan perkawinan, perceraian, dan peristiwa penting lainnya secara akuntabel;
- c. mengkoordinasikan pencatatan perkawinan, perceraian, dan peristiwa penting lainnya dengan instansi terkait secara optimal;
- d. melaksanakan pencatatan perkawinan, perceraian, dan peristiwa penting lainnya dari instansi terkait secara periodik;
- e. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Perkawinan dan Perceraian secara periodik dan akuntabel;
- f. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.



**(3) Seksi Pengakuan dan Pengesahan Anak dan Pembatalan Akta mempunyai tugas :**

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Pengakuan dan Pengesahan Anak dan Pembatalan Akta secara optimal dan tepat waktu;
- b. menyusun petunjuk teknis tentang pencatatan pengangkatan, pengakuan dan pengesahan anak secara akuntabel;
- c. mengkoordinasikan pencatatan pengangkatan, pengakuan dan pengesahan anak dengan instansi terkait secara optimal;
- d. melaksanakan pelayanan pencatatan pengangkatan, pengakuan dan pengesahan anak, serta pembatalan akta;
- e. melaksanakan penerbitan akta pengangkatan, pengakuan dan pengesahan anak;
- f. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Pengakuan dan Pengesahan Anak dan Pembatalan Akta secara periodik dan akuntabel;
- g. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.

**4. BIDANG INFORMASI KEPENDUDUKAN DAN CATATAN SIPIL**

**(1) Seksi Sistem dan Teknologi Informasi mempunyai tugas :**

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Sistem dan Teknologi Informasi secara optimal dan tepat waktu;
- b. menyusun konsep kebijakan pengembangan SIAK dan pengembangan data base kependudukan;
- c. menyusun pedoman pelaksanaan pembangunan, pengembangan dan pengoperasian SIAK serta pengembangan data base kependudukan;
- d. mengkoordinasikan pengelolaan informasi kependudukan secara optimal;
- e. melaksanakan perekaman, pengiriman dan pemutakhiran data penduduk hasil pendaftaran penduduk;
- f. menyusun petunjuk teknis tentang pengolahan data dan informasi kependudukan;
- g. melaksanakan pengembangan sumber daya manusia pengelola SIAK secara optimal;
- h. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pengelolaan SIAK secara periodik dan akuntabel;
- i. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Pendaftaran Penduduk secara periodik dan akuntabel;
- j. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.

**(2) Seksi Pengolahan Data Kependudukan, Catatan Sipil dan Pelaporan mempunyai tugas :**

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Pengolahan Data Kependudukan, Catatan Sipil dan Pelaporan secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengkoordinasikan penyiapan bahan pengolahan data kependudukan, catatan sipil dan pelaksanaan pelaporannya;
- c. melaksanakan pengolahan, penyajian dan pelaporan data kependudukan dan pencatatan sipil;
- d. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Pengolahan Data Kependudukan, Catatan Sipil dan Pelaporan secara periodik dan akuntabel;
- e. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.

**(3) Seksi Pelayanan Informasi Kependudukan dan Catatan Sipil mempunyai tugas :**

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Pelayanan Informasi Kependudukan dan Catatan Sipil secara optimal dan tepat waktu;

- b. mengkoordinasikan penyiapan bahan dan pelaksanaan pemberian pelayanan informasi kependudukan dan catatan sipil;
- c. menyelenggarakan pelayanan informasi kependudukan dan catatan sipil dari hasil aplikasi SIAK;
- d. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Pelayanan Informasi Kependudukan dan Catatan Sipil secara periodik dan akuntabel;
- e. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.

## 5. BIDANG PERENCANAAN DAN EVALUASI

### (1) Seksi Perencanaan dan Pemberdayaan Data Penduduk mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Perencanaan dan Pemberdayaan Data Penduduk secara optimal dan tepat waktu;
- b. melakukan pengkajian permasalahan kependudukan dan pencatatan sipil sebagai bahan petunjuk pemecahan masalah;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Pendaftaran Penduduk secara periodik dan akuntabel;
- d. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.

### (2) Seksi Analisis Dampak Kependudukan dan Pencatatan Sipil mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Analisis Dampak Kependudukan dan Pencatatan Sipil secara optimal dan tepat waktu;
- b. melaksanakan penelitian dampak kependudukan dan pencatatan sipil secara periodik dan akuntabel;
- c. menyajikan hasil penelitian dampak kependudukan dan pencatatan sipil secara periodik dan akuntabel;
- d. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Analisis Dampak Kependudukan dan Pencatatan Sipil secara periodik dan akuntabel; dan
- e. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.

### (3) Seksi Monitoring, Evaluasi dan Dokumentasi mempunyai tugas:

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Monitoring, Evaluasi dan Dokumentasi secara optimal dan tepat waktu;
- b. melaksanakan penataan dan perawatan dokumen kependudukan dan catatan sipil;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Monitoring, Evaluasi dan Dokumentasi secara periodik dan akuntabel; dan
- d. menyusun petunjuk teknis tentang penyusunan rencana kinerja tahunan di lingkungan Dinas;
- e. menyusun rencana kinerja Dinas secara optimal dan tepat waktu;
- f. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Dinas secara periodik dan akuntabel
- g. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.



**1. SEKRETARIAT BAPPEDA****(1) Subbagian Umum, mempunyai tugas :**

- a. menyusun rencana kinerja Subbagian Umum dan Kepegawaian secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan keprotokolan, hubungan masyarakat, penyiapan rapat-rapat dinas dan dokumentasi secara efisien dan efektif;
- c. mengelola pelaksanaan urusan administrasi perkantoran, pengelolaan kearsipan dan perpustakaan Badan secara efisien dan efektif;
- d. melaksanakan urusan ketertiban, keamanan dan kebersihan di lingkungan Badan secara optimal;
- e. melaksanakan perawatan peralatan dan perlengkapan kantor, kendaraan dinas, serta seluruh asset Badan secara optimal;
- f. mengelola barang-barang inventaris secara efisien dan efektif;
- g. melaksanakan pengadaan, penyimpanan, pendistribusian peralatan dan perlengkapan pendukung pekerjaan di lingkungan Badan secara optimal;
- h. mengelola kebutuhan pengadaan sarana dan prasarana di lingkungan dinas secara optimal;
- i. mengelola pelaksanaan urusan administrasi kepegawaian Badan secara efisien dan efektif;
- j. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Umum dan Kepegawaian secara periodik dan akuntabel; dan
- k. melaksanakan tugas lain yang diberikan Sekretaris sesuai bidang tugasnya.

**(2) Subbagian Keuangan, mempunyai tugas :**

- a. menyusun rencana kinerja Subbagian Keuangan secara optimal dan tepat waktu;
- b. menyusun rencana anggaran keuangan dan belanja rumah tangga Badan secara optimal dan tepat waktu;
- c. mengelola pelaksanaan administrasi keuangan serta pertanggungjawaban keuangan Bappeda secara efisien dan efektif;
- d. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Keuangan secara periodik dan akuntabel;
- e. melakukan evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan rencana anggaran keuangan dan belanja rumah tangga Badan secara periodik dan akuntabel; dan
- f. melaksanakan tugas lain yang diberikan Sekretaris sesuai bidang tugasnya.

**(3) Subbagian Perencanaan Umum, mempunyai tugas :**

- a. menyusun rencana kinerja Subbagian Perencanaan Umum secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengkoordinasikan dan menyusun rencana kinerja Sekretariat secara optimal dan tepat waktu;
- c. mengkoordinasikan dan menyusun rencana strategik dan rencana kinerja Badan secara optimal dan tepat waktu;
- d. mengelola pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Perencanaan Umum secara efisien dan efektif;
- e. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Perencanaan Umum secara periodik dan akuntabel;
- f. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Sekretariat secara periodik dan akuntabel;
- g. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Badan secara periodik dan akuntabel; dan
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan Sekretaris sesuai bidang tugasnya.



## 2. BIDANG ANALISA DATA DAN LITBANG BAPPEDA

### (1) Sub Bidang Analisa Data dan Pelaporan, mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbidang Analisa Data dan Pelaporan secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan Subbidang Analisa Data dan Pelaporan secara efisien dan efektif;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbidang Analisa Data dan Pelaporan secara periodik dan akuntabel;
- d. mengkoordinasikan penyelenggaraan statistik dasar dan statistik sektoral;
- e. melakukan pengumpulan, pengelolaan dan analisa data pembangunan daerah secara berkala;
- f. menyajikan data pembangunan daerah secara akurat;
- g. mempublikasikan data pembangunan daerah secara luas; dan
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.

### (2) Sub Bidang Penelitian dan Pengembangan, mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbidang Penelitian dan Pengembangan secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan bidang Penelitian dan Pengembangan secara efisien dan efektif;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbidang Penelitian dan Pengembangan secara periodik dan akuntabel; dan
- d. melakukan pengumpulan, pengolahan dan analisa hasil pelaksanaan pembangunan daerah yang dilaksanakan oleh instansi terkait secara berkala;
- e. menyelenggarakan penelitian dan pengembangan di bidang kebijakan, pemerintahan, dan pembangunan daerah secara optimal;
- f. menyajikan hasil penelitian dan pengembangan di bidang kebijakan, pemerintahan, dan pembangunan daerah secara akurat;
- g. mempublikasikan hasil penelitian dan pengembangan di bidang kebijakan, pemerintahan, dan pembangunan daerah secara luas; dan
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.

## 3. BIDANG INFRASTRUKTUR BAPPEDA

### (1) Sub Bidang Infrastruktur, mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbidang Infrastruktur secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan Subbidang Infrastruktur secara efisien dan efektif;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbidang Infrastruktur secara periodik dan akuntabel;
- d. menyusun pedoman teknis penyusunan rencana kinerja (program dan kegiatan) pembangunan bidang infrastruktur prasarana perhubungan dan pengairan berupa jalan darat, sungai, udara, pos dan telekomunikasi serta pariwisata bagi instansi terkait;
- e. mengkoordinasikan penyusunan rencana kinerja (program dan kegiatan) pembangunan di bidang infrastruktur prasarana perhubungan dan pengairan berupa jalan darat, sungai, udara, pos dan telekomunikasi serta pariwisata dengan instansi terkait;
- f. menyajikan dan mendokumentasikan rencana kinerja (program dan kegiatan) pembangunan di bidang infrastruktur prasarana perhubungan dan pengairan berupa jalan darat, sungai, udara, pos dan telekomunikasi serta pariwisata yang disusun instansi terkait;
- g. melakukan evaluasi, penyusunan laporan dan menyajikan laporan perkembangan pembangunan di bidang infrastruktur prasarana perhubungan dan pengairan berupa jalan darat, sungai, udara, pos dan telekomunikasi serta pariwisata secara periodik dan akuntabel; dan
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.



**(2) Sub Bidang Tata Ruang dan Lingkungan Hidup, mempunyai tugas :**

- a. menyusun rencana kinerja Subbidang Tata Ruang dan Lingkungan Hidup secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan Subbidang Tata Ruang dan Lingkungan Hidup secara efisien dan efektif;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbidang Tata Ruang dan Lingkungan Hidup secara periodik dan akuntabel;
- d. menyusun pedoman teknis penyusunan rencana kinerja (program dan kegiatan) pembangunan bidang tata ruang dan tata guna tanah serta lingkungan hidup bagi instansi terkait;
- e. mengkoordinasikan penyusunan rencana kinerja (program dan kegiatan) pembangunan di bidang tata ruang dan tata guna tanah serta lingkungan hidup dengan instansi terkait;
- f. mendokumentasikan rencana kinerja (program dan kegiatan) pembangunan di bidang tata ruang dan tata guna tanah serta lingkungan hidup yang disusun instansi terkait;
- g. melakukan evaluasi, penyusunan laporan dan menyajikan laporan perkembangan pembangunan di bidang tata ruang dan tata guna tanah serta lingkungan hidup secara periodik dan akuntabel sebagai bahan perencanaan berikutnya; dan
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.

**4. BIDANG PEREKONOMIAN BAPPEDA**

**(1) Sub Bidang Pertanian, mempunyai tugas :**

- j. menyusun rencana kinerja Subbidang Pertanian secara optimal dan tepat waktu;
- k. mengelola pelaksanaan urusan Subbidang Pertanian secara efisien dan efektif;
- l. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbidang Pertanian secara periodik dan akuntabel;
- m. menyusun pedoman teknis penyusunan rencana kinerja (program dan kegiatan) pembangunan bidang pertanian, peternakan, perikanan, perkebunan dan kehutanan bagi instansi terkait;
- n. mengkoordinasikan penyusunan rencana kinerja (program dan kegiatan) pembangunan di bidang pertanian, peternakan, perikanan, perkebunan dan kehutanan dengan instansi terkait;
- o. menyajikan dan mendokumentasikan rencana kinerja (program dan kegiatan) pembangunan di bidang pertanian, peternakan, perikanan, perkebunan dan kehutanan yang disusun instansi terkait;
- p. melakukan evaluasi, penyusunan laporan dan menyajikan laporan perkembangan pembangunan di bidang pertanian, peternakan, perikanan, perkebunan dan kehutanan secara periodik dan akuntabel; dan
- q. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.

**(2) Sub Bidang Sumber Daya Mineral dan Investasi, mempunyai tugas :**

- a. menyusun rencana kinerja Subbidang Sumber Daya Mineral dan Investasi secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan Subbidang Sumber Daya Mineral dan Investasi secara efisien dan efektif;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbidang Sumber Daya Mineral dan Investasi secara periodik dan akuntabel;
- d. menyusun pedoman teknis penyusunan rencana kinerja (program dan kegiatan) pembangunan bidang industri, perdagangan, koperasi, pertambangan dan energi serta sumber daya mineral dan investasi bagi instansi terkait;
- e. mengkoordinasikan penyusunan rencana kinerja (program dan kegiatan) pembangunan di bidang industri, perdagangan, koperasi, pertambangan dan energi serta sumber daya mineral dan investasi dengan instansi terkait;

- f. menyajikan dan mendokumentasikan rencana kinerja (program dan kegiatan) pembangunan di industri, perdagangan, koperasi, pertambangan dan energi serta sumber daya mineral dan investasi yang disusun instansi terkait;
- g. melakukan evaluasi, penyusunan laporan dan menyajikan laporan perkembangan pembangunan di bidang industri, perdagangan, koperasi, pertambangan dan energi serta sumber daya mineral dan investasi secara periodik dan akuntabel; dan
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.

## 5. BIDANG SOSIAL BUDAYA BAPPEDA

### (1) Sub Bidang Pendidikan dan Budaya, mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbidang Pendidikan dan Budaya secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan Subbidang Pendidikan dan Budaya secara efisien dan efektif;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbidang Pendidikan dan Budaya secara periodik dan akuntabel;
- d. menyusun pedoman teknis penyusunan rencana kinerja (program dan kegiatan) pembangunan bidang pendidikan, kebudayaan, agama, hukum dan pemerintahan bagi instansi terkait;
- e. mengkoordinasikan penyusunan rencana kinerja (program dan kegiatan ) pembangunan di bidang pendidikan, kebudayaan, agama, hukum dan pemerintahan dengan instansi terkait;
- f. menyajikan dan mendokumentasikan rencana kinerja (program dan kegiatan) pembangunan di bidang pendidikan, kebudayaan, agama, hukum dan pemerintahan yang disusun instansi terkait;
- g. melakukan evaluasi, penyusunan laporan dan menyajikan laporan perkembangan pembangunan di bidang pendidikan, kebudayaan, agama, hukum dan pemerintahan secara periodik dan akuntabel; dan
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.

### (2) Sub Bidang Kesejahteraan Rakyat, mempunyai tugas :

- a. menyusun rencana kinerja Subbidang Kesejahteraan Rakyat secara optimal dan tepat waktu;
- b. mengelola pelaksanaan urusan Subbidang Kesejahteraan Rakyat secara efisien dan efektif;
- c. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbidang Kesejahteraan Rakyat secara periodik dan akuntabel;
- d. menyusun pedoman teknis penyusunan rencana kinerja (program dan kegiatan) pembangunan bidang ketenagakerjaan, transmigrasi, kependudukan, kesehatan, sosial, perumahan rakyat, peranan wanita dan keluarga berencana bagi instansi terkait;
- e. mengkoordinasikan penyusunan rencana kinerja (program dan kegiatan ) pembangunan di bidang ketenagakerjaan, transmigrasi, kependudukan, kesehatan, sosial, perumahan rakyat, peranan wanita dan keluarga berencana dengan instansi terkait;
- f. menyajikan dan mendokumentasikan rencana kinerja (program dan kegiatan) pembangunan di bidang ketenagakerjaan, transmigrasi, kependudukan, kesehatan, sosial, perumahan rakyat, peranan wanita dan keluarga berencana yang disusun instansi terkait;
- g. melakukan evaluasi, penyusunan laporan dan menyajikan laporan perkembangan pembangunan di bidang ketenagakerjaan, transmigrasi, kependudukan, kesehatan, sosial, perumahan rakyat, peranan wanita dan keluarga berencana secara periodik dan akuntabel; dan
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Bidang sesuai bidang tugasnya.



## SEKRETARIAT KECAMATAN

### (4) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas :

- h. menyusun rencana kinerja Subbagian Umum dan Kepegawaian secara optimal dan tepat waktu;
- i. mengelola pelaksanaan urusan keprotokolan, hubungan masyarakat, penyiapan rapat-rapat Kecamatan dan dokumentasi secara efisien dan efektif;
- j. mengelola pelaksanaan urusan administrasi perkantoran, pengelolaan kearsipan dan perpustakaan Kecamatan secara efisien dan efektif;
- k. mengelola pelaksanaan urusan administrasi kepegawaian Kecamatan secara efisien dan efektif;
- l. mengelola pengembangan dan kesejahteraan pegawai Kecamatan secara optimal;
- m. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Umum dan Kepegawaian secara periodik dan akuntabel; dan
- n. melaksanakan tugas lain yang diberikan Sekretaris sesuai bidang tugasnya.

### (5) Sub Bagian Keuangan mempunyai tugas :

- g. menyusun rencana kinerja Subbagian Keuangan secara optimal dan tepat waktu;
- h. menyusun rencana anggaran keuangan dan belanja rumah tangga Kecamatan secara optimal dan tepat waktu;
- i. mengelola pelaksanaan administrasi keuangan serta pertanggungjawaban keuangan Kecamatan secara efisien dan efektif;
- j. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Keuangan secara periodik dan akuntabel;
- k. melakukan evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan rencana anggaran keuangan dan belanja rumah tangga Kecamatan secara periodik dan akuntabel; dan
- l. melaksanakan tugas lain yang diberikan Sekretaris sesuai bidang tugasnya.

### (6) Sub Bagian Perlengkapan mempunyai tugas :

- i. menyusun rencana kinerja Subbagian Perlengkapan secara optimal dan tepat waktu;
- j. melaksanakan urusan ketertiban, keamanan dan kebersihan di lingkungan Kecamatan secara optimal;
- k. melaksanakan perawatan peralatan dan perlengkapan kantor, kendaraan dinas, serta seluruh asset Kecamatan secara optimal;
- l. mengelola barang-barang inventaris secara efisien dan efektif;
- m. melaksanakan pengadaan, penyimpanan, pendistribusian peralatan dan perlengkapan pendukung pekerjaan di lingkungan Kecamatan secara optimal;
- n. mengelola kebutuhan pengadaan sarana dan prasarana di lingkungan Kecamatan secara optimal;
- o. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Subbagian Perlengkapan secara periodik dan akuntabel; dan
- p. melaksanakan tugas lain yang diberikan Sekretaris sesuai bidang tugasnya.

## SEKSI PEMERINTAHAN

### Rincian tugas Seksi Pemerintahan adalah sebagai berikut :

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Pemerintahan secara optimal dan tepat waktu;

- b. melaksanakan pembinaan pemerintahan desa/kelurahan dan menyampaikannya laporannya kepada Camat secara akuntabel dan periodik;
- c. melaksanakan penilaian atas laporan pertanggungjawaban kepala desa dan menyampaikannya laporannya kepada Camat secara akuntabel dan periodik;
- d. memfasilitasi penyelenggaraan kerjasama dan penyelesaian perselisihan antar desa/kelurahan di wilayah kerjanya secara optimal;
- e. mendampingi penataan desa/kelurahan secara optimal;
- f. mendampingi penyusunan peraturan desa secara optimal;
- g. mengkoordinasikan kegiatan administrasi kependudukan secara optimal;
- h. melaksanakan pendataan dan pengawasan atas tanah-tanah negara dari tanah aset pemerintah kabupaten di wilayah kerjanya secara periodik dan akuntabel;
- i. melaksanakan tugas pembantuan terhadap pelaksanaan pembebasan tanah milik dan pelepasan hak yang akan dipergunakan kepentingan pembangunan, serta peralihan status tanah dari tanah negara menjadi milik sesuai peraturan perundang-undangan;
- j. melaksanakan tugas pembantuan dalam penetapan peruntukan, proses pengalihan dan perubahan status tanah kekayaan desa, serta pengalihan status tanah kekayaan desa yang berubah menjadi kelurahan;
- k. melaksanakan tugas pembantuan pelaksanaan monitoring dan inventarisasi terhadap setiap kegiatan yang berkaitan dengan penggunaan tanah terlantar dan tanah negara bebas di wilayah kerjanya;
- l. melaksanakan koordinasi dan fasilitasi pemungutan pajak bumi dan bangunan (PBB) secara optimal;
- m. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Pemerintahan secara periodik dan akuntabel;
- n. melaksanakan tugas lain yang diberikan Camat sesuai bidang tugasnya.

## SEKSI PEMBANGUNAN DAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DESA/KELURAHAN

Rincinan tugas Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa/Kelurahan adalah sebagai berikut :

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa/Kelurahan secara optimal dan tepat waktu;
- b. melaksanakan pembinaan dan fasilitasi pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa/kelurahan;
- c. melaksanakan pembangunan sarana dan prasarana di wilayah kecamatan;
- d. melakukan koordinasi dan fasilitasi pelaksanaan musyawarah perencanaan pembangunan desa / kelurahan;
- e. menyiapkan bahan untuk pelaksanaan kegiatan musyawarah perencanaan pembangunan kecamatan;
- f. melakukan koordinasi dan fasilitasi penyelenggaraan lomba desa/kelurahan di wilayah kerjanya;
- g. melaksanakan pembinaan dan fasilitasi Lembaga Perkreditan Desa (LPD), perdagangan pasar desa, Usaha Ekonomi Desa (UED), dan pemberdayaan masyarakat;
- h. melaksanakan pembinaan dan fasilitasi dan pembinaan di bidang perekonomian dalam rangka meningkatkan produksi, pendapatan masyarakat, dan pengentasan kemiskinan secara intensif;
- o. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa/Kelurahan secara periodik dan akuntabel; dan
- i. melaksanakan tugas lain yang diberikan Camat sesuai bidang tugasnya.



## **SEKSI KESEJAHTERAAN SOSIAL**

Rincinan tugas Seksi Kesejahteraan Sosial adalah sebagai berikut :

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Kesejahteraan Sosial secara optimal dan tepat waktu;
- b. melaksanakan pembinaan, fasilitasi, dan koordinasi untuk menciptakan kerukunan hidup beragama dan antar umat beragama;
- c. melaksanakan pembinaan, fasilitasi, dan koordinasi dalam kegiatan keagamaan dan kebudayaan;
- d. melaksanakan pembinaan, fasilitasi, dan koordinasi dalam kegiatan organisasi sosial kemasyarakatan dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM);
- e. melaksanakan pembinaan, fasilitasi, dan koordinasi dalam kegiatan kepemudaan dan olahraga;
- f. melaksanakan pembinaan, fasilitasi, dan koordinasi dalam kegiatan peranan wanita, bantuan sosial dan kesejahteraan keluarga;
- g. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Kesejahteraan Sosial secara periodik dan akuntabel; dan
- h. melaksanakan tugas lain yang diberikan Camat sesuai bidang tugasnya.

## **SEKSI KETENTRAMAN, KETERTIBAN DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT**

Rincinan tugas Seksi Ketentraman, Ketertiban dan Perlindungan Masyarakat sebagai berikut :

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Ketentraman, Ketertiban dan Perlindungan Masyarakat secara optimal dan tepat waktu;
- b. melaksanakan pembinaan, fasilitasi, dan koordinasi dalam kegiatan ketentraman, ketertiban, dan perlindungan masyarakat serta bina kesatuan bangsa secara intensif dalam rangka meningkatkan keamanan dan kenyamanan lingkungan serta pencegahan tindak kriminal di wilayah kerja kecamatan;
- c. melaksanakan pembinaan, fasilitasi, dan koordinasi dalam kegiatan pemberantasan penyakit masyarakat secara intensif di wilayah kerja kecamatan;;
- d. mengkoordinasikan penegakan produk hukum pemerintah kabupaten serta peraturan perundang-undangan lainnya di wilayah kerjanya;
- e. memfasilitasi pencegahan dan penanggulangan bencana alam;
- f. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Ketentraman, Ketertiban dan Perlindungan Masyarakat secara periodik dan akuntabel; dan
- g. melaksanakan tugas lain yang diberikan Camat sesuai bidang tugasnya.

**Rincinan tugas Seksi Pelayanan Umum sebagai berikut :**

- a. menyusun rencana kinerja Seksi Pelayanan Umum secara optimal dan tepat waktu;
- b. melaksanakan pelayanan Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Keluarga (KK) dan pelayanan umum lainnya secara optimal;
- c. melaksanakan pembinaan, fasilitasi, dan koordinasi terhadap pengelolaan kekayaan dan inventaris desa/kelurahan, sarana dan prasarana fisik pelayanan umum, kebersihan dan kesehatan masyarakat;
- d. mengkoordinasikan pelaksanaan inventarisasi aset pemerintah kabupaten di tingkat kecamatan;
- e. menyiapkan bahan pembinaan dan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka proses perizinan, sarana kesehatan dan pemanfaatan sarana pelayanan umum secara periodik dan akuntabel;
- f. memfasilitasi penyusunan program dan kegiatan peningkatan pelayanan umum, peningkatan sarana dan prasarana pelayanan secara intensif;
- g. melakukan koordinasi rencana program dan kegiatan peningkatan pelayanan umum dengan Unit Pelaksana Teknis Dinas/Badan daerah lainnya di wilayah kecamatan secara intensif;
- h. melakukan evaluasi dan menyusun laporan kinerja pelaksanaan rencana kinerja Seksi Pelayanan Umum secara periodik dan akuntabel; dan
- i. melaksanakan tugas lain yang diberikan Camat sesuai bidang tugasnya.



# DAFTAR PUSTAKA

- Atmosudirdjo, Prajudi. 1996. *Teori Organisasi: Dalam Ilmu Administrasi*, Jakarta: STIA-LAN Press
- Bernardin, H. John. 2007. *Human Resources Management; An Experiential Approach*, 4th ed. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Bambang Tri Cahyono. 1996. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: IPWI
- BKN, 2001, *Profil Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta: Pusat Penelitian dan Pengembangan BKN.
- Byars, Lloyd L., and Leslie W. Reel. 1984. *Human Resources and Personnel Management*. Richard D. Irwin Inc. Homewood Illinois.
- Cascio, Wayne F. 2006. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 7th Ed. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- Daft, Richard L. 1986. *Organization Theory and Design*. USA: Thomson, South-Western.
- Dessler, Gery. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10th ed, Edisi Bahasa Indonesia cet. Ke-1 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Indeks
- French, 1986. *Human Resources Management*. Houghton Mifflin Company. USA.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed.II, Yogyakarta: Andi.
- Heizer, Jay & Render, Barry. 2006. *Manajemen Operasi*. Jilid 1 edisi ke-7. Terjemahan Dwianoegrahwati Setyoningsih dan Indra Almahdy. Jakarta: Salemba Empat.
- International Labour Office. 1992. *Introduction to Work Study*, 4<sup>th</sup> ed, edited by George Kanawaty. Geneva, Switzerland: ILO Publication.
- Jones, Gareth R. 2004, *Organizational Theory, Design and Change*, 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River
- Komaruddin. 1993. *Manajemen Kantor, Teori dan Praktek*, cet. II (revisi). Bandung: PT. Trigenda Karya.
- Lembaga Administrasi Negara, 2005. *Kajian Manajemen PNS yang Efektif*, Jakarta: LAN.
- ....., 2003. *SANKRI, Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Buku I Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Negara. Jakarta: LAN.
- McNamara, Carter. 2000. *Employee Task and Job Analysis*. Melalui [http://www.managementhelp.org/staffing/specify/job\\_nlyz/job\\_nlyz.htm](http://www.managementhelp.org/staffing/specify/job_nlyz/job_nlyz.htm)
- Mintzberg, Henry. 1993. *Structure in Five, Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall

- Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN, 2005. *Modul Diklat Teknik Analisis Manajemen* Bandung: Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN.
- Siagian, Sondang P. 1996. *Peranan Staf Dalam Manajemen*. Jakarta : Gunung Agung
- Soedjadi, FX. 1996. *O & M, Organization and Methods, Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*, cet.ke-9. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Winardi, J. 2006. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, ed.1, Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada.

#### PERATURAN PERUNDANGAN DAN KEBIJAKAN:

- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
- Undang-Undang No. 7 Tahun 1996 tentang Pangan
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 108, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4548);
- Undang-Undang No. 16 Tahun 2006 tentang Sistem Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan
- Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2007 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2006 tentang Administrasi Kependudukan, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 80, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4736)
- Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintah Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4737);
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 89, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4741);



- Peraturan Pemerintah No. 68 Tahun 2002 tentang Ketahanan Pangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 142, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4254);
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/61/M.PAN/6/2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.
- Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2005 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Daerah Kabupaten Musi Rawas Nomor 3 Tahun 2001 tentang pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Musi Rawas
- Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Musi Rawas Nomor 1 Tahun 2001 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Musi Rawas
- Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Musi Rawas Nomor 2 Tahun 2001 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Musi Rawas
- Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2001 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan Kabupaten Musi Rawas