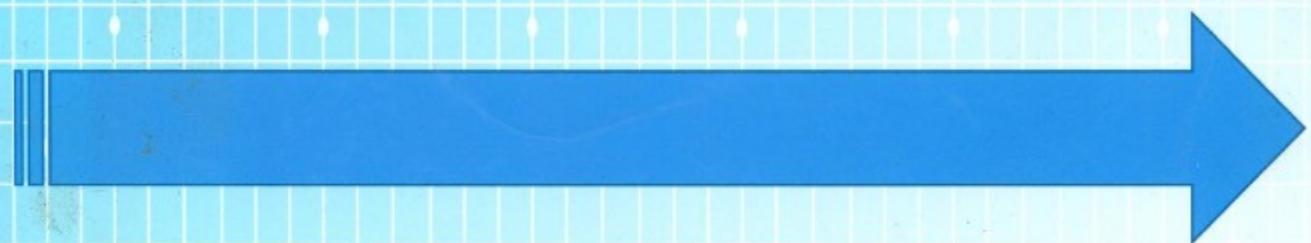




ANALISIS BEBAN KERJA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH



**KERJASAMA
PEMERINTAH KABUPATEN MUSI RAWAS
DENGAN
PKP2A I LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2009**

ANALISIS BEBAN KERJA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH

**KERJASAMA
PEMERINTAH KABUPATEN MUSI RAWAS
DENGAN
PKP2A I LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2009**

TIM PENYUSUN

TIM PENULIS

Zulpikar S.Sos., MM.

Drs. Haris Faozan, M.Si

Putri Wulandari Atur R. S.Si

TIM KAJIAN

Dr. Joni Dawud, DEA

Anita Ilyas S.Sos.

Yunni Susanti SE

Wuri Indri Pramesti S.Sos

Opan Sopandi

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.....	vii
Daftar Grafik.....	viii
Bab I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Maksud dan Tujuan.....	3
C. Ruang lingkup Lokus Kajian.....	4
BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN	7
A. Konsepsi Organisasi.....	7
B. Konsepsi Analisis Beban Kerja.....	13
C. Konsep Analisis Uraian Tugas.....	16
D. Konsep Analisis Penetapan Norma Waktu.....	22
BAB III METODOLOGI	24
A. Terminologi.....	24
B. Pengumpulan Data.....	26
C. Pengolahan Data.....	31
D. Penelaahan Hasil Data.....	35
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	39
A. Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah..	39
1. Beban Kerja Jabatan dan Unit Kerja di Lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.....	39
2. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja di Lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.....	43
3. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ) Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.....	48
B. Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura	54
1. Beban Kerja Jabatan dan Unit Kerja di Lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Musi Rawas.....	54
2. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja di Lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Musi Rawas.....	57
3. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ) Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Musi Rawas.....	62
C. Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan.....	67
1. Beban Kerja Jabatan dan Unit Kerja di Lingkungan Badan	

Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Musi Rawas.....	67
2. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja di Lingkungan Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Musi Rawas.....	72
3. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ) Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Musi Rawas.....	77
D. Kantor Ketahanan Pangan.....	82
1. Beban Kerja Jabatan dan Unit Kerja di Lingkungan Badan Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Musi Rawas.....	82
2. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja di Lingkungan Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Musi Rawas.....	86
3. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ) Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Musi Rawas.....	90
BAB V PENUTUP	92
A. Kesimpulan.....	92
1. Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretaris Daerah Kabupaten Musi Rawas.....	92
2. Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Musi Rawas.....	98
3. Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Musi Rawas.....	104
4. Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Musi Rawas.....	108
B. Rekomendasi.....	87
1. Asisten Ekonomi & Pengelengungan Sekretariat Daerah.....	87
2. Dinas Tanaman Pangan dan Hortikulura Kabupaten Musi Rawas.....	88
3. Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Musi Rawas.....	90
4. Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Musi Rawas....	91
DAFTAR PUSTAKA	92

Daftar Gambar

Gambar	1.1	Kerangka Kajian Analisis Beban Kerja Pemerintahan Kabupaten Musi Rawas.....	4
Gambar	2.1	Hubungan Tugas, Fungsi Jabatan dan Uraian Tugas.....	15
Gambar	3.1	Proses Intrumentasi Penelitian.....	23

DAFTAR TABEL

Tabel	3.1	From : A Pengumpulan Data Beban Kerja.....	24
Tabel	3.2	From : B Inventarisasi Jumlah Pemangku Jabatan.....	26
Tabel	3.3	From : C Rekapitulasi Jumlah Beban Kerja Jabatan.....	27
Tabel	3.4	Nilai Efisiensi Jabatan/Unit.....	28
Tabel	3.5	From : D Perhitungan Kebutuhan Pejabat/Pegawai, Tingkat Efisiensi Jabatan (EJ) dan Prestasi Kerja Jabatan.....	28
Tabel	3.6	From : E Rekapitulasi Kebutuhan Pejabat/Pegawai Tingkat Efisiensi Unit (EU) dan Prestasi Kerja Unit (PU).....	29
Tabel	4.1	Analisis Beban Kerja Di Lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.....	32
Tabel	4.2	Beban Kerja Di Lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Musi Rawas.....	43
Tabel	4.3	Beban Kerja Di Lingkungan Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Musi Rawas.	53
Tabel	4.4	Beban Kerja Unit Kerja Di Lingkungan Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Musi Rawas.....	65
Tabel	5.1	Jumlah Beban Kerja Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekertariat Daerah.....	74
Tabel	5.2	Kebutuhan Jumlah Pegawai Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah.....	75
Tabel	5.3	Efisiensi Dalam Penyelesaian Tugas Dan Prestasi Jabatan Dan Unit Di Lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekertariat Daerah.....	76
Tabel	5.4	Jumlah Beban Kerja Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura.....	77
Tabel	5.5	Kebutuhan Jumlah Pegawai Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura.....	78
Tabel	5.6	Efisiensi dalam Penyelesaian Tugas dan Prestasi Jabatan dan Unit di Lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura.....	80
Tabel	5.7	Jumlah Beban Kerja Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan.....	81
Tabel	5.8	Kebutuhan Jumlah Pegawai Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan.....	83

Tabel	5.9	Efisiensi Jumlah Pegawai di Lingkungan Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan.....	84
Tabel	5.10	Jumlah Beban Kerja Kantor Ketahanan Pangan.....	85
Tabel	5.11	Kebutuhan Jumlah Pegawai Kantor Ketahanan Pangan.....	86
Tabel	5.12	Efisiensi Jumlah Pegawai di Lingkungan Kantor Ketahanan Pangan.....	87
Tabel	5.13	Rekomendasi Beban Kerja Dan Jumlah Pegawai Yang Di Butuhkan Di Lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikulura.....	88
Tabel	5.14	Rekomendasi Beban Kerja dan Jumlah Pegawai yang Dibutuhkan di lingkungan Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan.....	90
Tabel	5.15	Rekomendasi Beban Kerja dan Jumlah Pegawai yang Dibutuhkan di lingkungan Kantor Ketahanan Pangan.....	91

DAFTAR GRAFIK

Grafik	4.1	Beban Kerja Jabatan/Unit Kerja di Lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah.....	35
Grafik	4.2	Perbandingan antara Kebutuhan (<i>needs</i>) dan Ketersediaan (<i>existing</i>) Pegawai di Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah.....	38
Grafik	4.3	Komposisi Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan pada Unit Kerja di Bagian Ekonomi Sekretariat Daerah.....	39
Grafik	4.4	Komposisi Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan pada Unit Kerja di Bagian Pembangunan Sekretariat Daerah.....	40
Grafik	4.5	Beban Kerja Unit Kerja di Lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Musi Rawas.....	46
Grafik	4.6	Perbandingan antara Kebutuhan (<i>needs</i>) dan Ketersediaan (<i>existing</i>) Pegawai di Lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura.....	48
Grafik	4.7	Beban Kerja Jabatan/ Unit Sekretariat Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Musi Rawas.....	57
Grafik	4.8	Beban Kerja Unit-unit Organisasi Lini di Lingkungan Sekretariat Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan.....	58
Grafik	4.9	Beban Kerja pada Unit-unit Organisasi Lini di Lingkungan Sekretariat Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan.....	59
Grafik	4.10	Perbandingan antara Kebutuhan (<i>needs</i>) dan Ketersediaan (<i>existing</i>) Pegawai di Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan.....	60
Grafik	4.11	Rasio antara Kebutuhan (<i>needs</i>) dan Ketersediaan (<i>existing</i>) Pegawai di Lingkungan Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan.....	62
Grafik	4.12	Beban Kerja Jabatan/ Unit Kerja pada Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Musi Rawas.....	66
Grafik	4.13	Perbandingan antara Kebutuhan (<i>needs</i>) dan Ketersediaan (<i>existing</i>) Pegawai di Kantor Ketahanan Pangan.....	69
Grafik	4.14	Pegawai Negeri Sipil di Unit Kerja Kantor Ketahanan Pangan Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan.....	70
Grafik	4.15	Pegawai Negeri Sipil Kantor Ketahanan Pangan Berdasarkan Usia.....	71



BAB PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Mewujudkan birokrasi yang *rightsizing* dalam suatu organisasi pemerintahan yang efektif, efisien, rasional dan proporsional merupakan tuntutan, damaan dan *tantangan* bagi Daerah sejak ditetapkannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 [yang telah diganti dengan UU No. 32 Tahun 2004] tentang Pemerintahan Daerah. Dengan keleluasaan kewenangan yang diberikan Negara kepada Daerah, masyarakat sebagai *stakeholder*, menuntut dan mendambakan peningkatan kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang terejawantahkan melalui pelayanan yang berkualitas. Disingkat, bagi Pemerintah Daerah [sebagai *executor/executive agency* Pemerintahan Pusat], menyiratkan tantangan yang tidak ringan [baca: berat] dalam memenuhi keinginan masyarakatnya yang juga menjadi tuntutan/amanat Negara.

Tantangan berat tersebut sangat dirasakan mengingat kondisi birokrasi pemerintahan yang secara umum masih banyak dikeluhkan oleh publik, seperti struktur organisasi yang besar [baca:gemuk], proses kerja yang belum terstandarisasi dan relatif rendahnya kapasitas aparatur. Fenomena umum tersebut, telah diupayakan solusinya oleh Pemerintah melalui instrumen kebijakan yang mengatur fondasi [baca: penataan] organisasi pemerintah daerah. Kebijakan dimaksud, terakhir diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan dan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Sedangkan pengaturan pokok atas aparatur [baca: Pegawai Negeri] merujuk pada Peraturan Pemerintah¹ yang melaksanakan amanat Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 juncto Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Upaya Pemerintah melalui instrumen kebijakan tersebut *tidak dapat tercapai* tanpa komitmen yang tinggi [*goodwill*] dan “tindakan nya”/konsistensi [*action will*] dari Pemerintahan Daerah sebagai aktor utama dan pemegang mandat penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Kurangnya dukungan [komitmen dan tindakan nyata] Daerah dapat dilihat dari indikasi masih [banyak] terjadi fenomena penataan struktur organisasi cenderung berdasarkan “keinginan” daripada kebutuhan riil, atau tidak bersandarkan pada aturan normatif [kebijakan]² atau kajian akademik.

Penataan struktur organisasi tidak hanya masalah membuat kotak-kotak jabatan tetapi mengandung aspek-aspek lain³. Kurangnya perhatian terhadap aspek-aspek tersebut berakibat munculnya berbagai persoalan yang menjadi masalah pemerintah daerah, seperti belum seimbangnya antara kebutuhan pegawai dengan jumlah pegawai yang ada, uraian pekerjaan (*job description*) yang kurang jelas, komposisi antara keahlian atau keterampilan pegawai yang tidak proporsional serta tidak meratanya beban kerja yang dipikul oleh setiap orang atau setiap unit organisasi menjadi penyebab lain kurang profesionalnya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Berkaitan dengan beban kerja organisasi, ada organisasi yang kekurangan dan kelebihan pegawai. Organisasi yang kekurangan pegawai mengakibatkan terbengkalainya berbagai tugas dan beban kerja perorangan pun relative berat. Sebaliknya organisasi yang kelebihan pegawai (dengan beban kerja yang relative sama) dapat menimbulkan kecemburuan akibat beban kerja tidak merata. Pegawai yang rajin akan diberi tugas yang lebih banyak daripada pegawai yang kurang rajin.

Pelaksanaan analisis beban kerja pada organisasi perangkat daerah memiliki peran penting untuk mewujudkan birokrasi pemerintahan yang *rightsizing* yang sekaligus *enabler* bagi kinerja pemerintah daerah. Hal itu mendasari Pemerintah Kabupaten Musi Rawas yang secara bertahap dan berkelanjutan menyelenggarakan kegiatan analisis beban kerja. Sebagai program

¹ PP No. 11, 12, 13 Tahun 2001, PP No. 9 dan No. 54 Tahun 2003

² dalam penataan struktur organisasi pemerintah daerah, telah diberikan “rambu-rambu” dalam penjelasan PP No. 41/2007, pasal 33.

³ Menurut Keban (2008:125) ada 3 aspek dalam dimensi struktur organisasi, yaitu 1) pembagian unit kerja termasuk tugas, fungsi dan tanggung jawab dalam bekerja, baik secara vertikal maupun horizontal; 2) kemampuan atau kompetensi pihak yang melaksanakan pekerjaan tersebut; dan 3) keseimbangan antara otoritas dalam mengerjakan suatu tugas dengan kemampuan dalam mengerjakan tugas tersebut.

lanjutan, pada tahun 2009 ini Kabupaten Musi Rawas kembali akan melakukan analisis beban kerja di SKPD yang belum melaksanakan analisis beban kerjanya.

B. Maksud dan Tujuan

Pelaksanaan kegiatan analisis beban kerja adalah untuk mengukur dan menghitung beban kerja setiap jabatan/unit kerja dalam rangka efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan meningkatkan kapasitas organisasi yang profesional, transparan, proporsional dan rasional.

Tujuan umum yang ingin dicapai adalah untuk mendapatkan informasi beban kerja organisasi perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. Adapun secara spesifik tujuan dari pelaksanaan kegiatan ini adalah untuk:

1. Menganalisis beban kerja unit organisasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas
2. Mengetahui komposisi pegawai yang dibutuhkan unit organisasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas
3. Mengetahui tingkat efisiensi unit organisasi di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas
4. Mengetahui prestasi kerja unit organisasi di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas

Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan berupa bahan pertimbangan bagi Kepala Daerah Kabupaten Musi Rawas dalam penataan organisasi, mutasi, dan promosi pegawai, evaluasi pelaksanaan tugas, penilaian prestasi kerja, dan pelaksanaan pengawasan melekat.

C. Ruang Lingkup

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

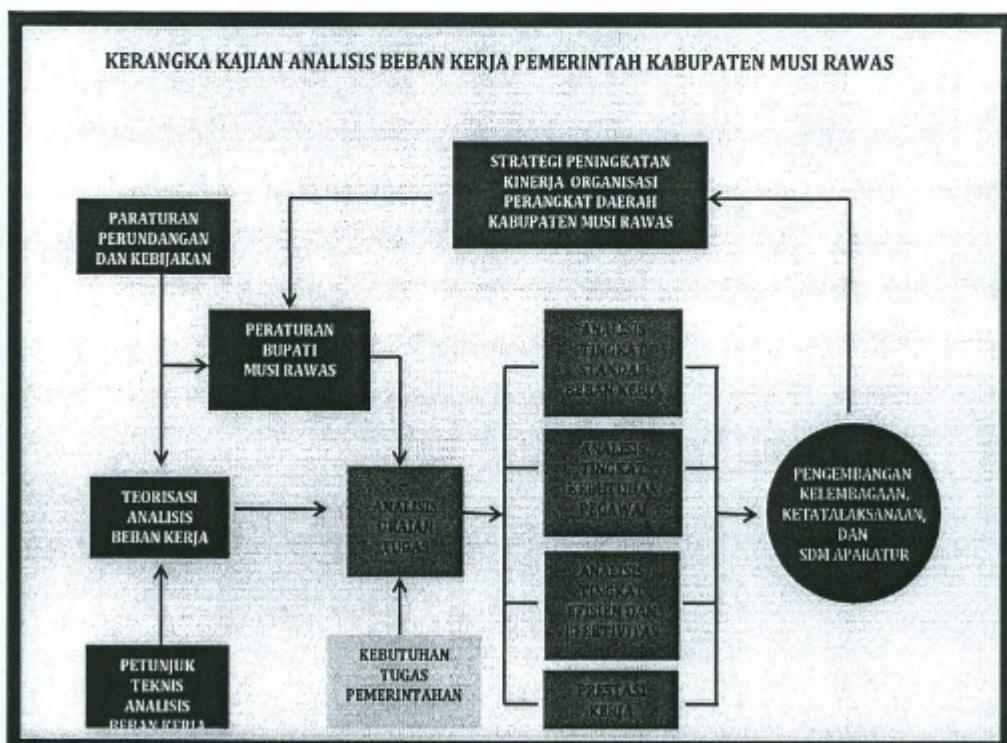
1. Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah,
2. Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan,

3. Kantor Ketahanan Pangan dan
4. Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura.

D. Kerangka Pikir

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 Pemerintah Kabupaten Musi Rawas

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

KONSEPSI ORGANISASI DAN ANALISIS BEBAN KERJA INSTANSI PEMERINTAH

Penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien menjadi tuntutan di era yang sarat dengan persaingan dan diantara keterbatasan sumber daya. Kenyataan tersebut menuntut profesionalisme sumber daya aparatur agar mampu berperan aktif dalam melaksanakan urusan pemerintahan. Namun, pencapaian tujuan organisasi seringkali menjadi tidak efektif dan efisien karena komposisi pegawai yang belum proporsional dan belum berdasarkan pada beban kerja organisasi. Hal tersebut semakin dipertanyakan ketika melihat bahwa pada kenyataannya kinerja aparatur masih jauh dari harapan.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, diperlukan suatu metode yang dapat digunakan untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi suatu organisasi pemerintah [publik] yang mengacu pada kebutuhan nyata organisasi serta dapat meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia aparaturnya. Berikut tinjauan berbagai konsep yang terkait.

A. KONSEPSI ORGANISASI

Dari berbagai pendapat para ahli, Organisasi dapat diartikan sebagai *kerjasama 2 orang atau lebih yang terikat dalam suatu tata aturan untuk mencapai suatu tujuan tertentu*. Sebagaimana pendapat Barnard (Winardi, 2006:27) dinyatakan sebagai "... *An organization is a system of consciously coordinated activities or forces of two or more person*". Adapun ciri-ciri umum yang pokok dalam suatu organisasi, yaitu:

- Manusia, yang terdiri dari 2 orang atau lebih [sekelompok orang];
- Tujuan tertentu;
- Tata aturan, seperti: pengaturan tugas-tugas, hubungan kerja, mekanisme kerja;

Organisasi dapat dilihat dari prespektif wadah atau proses. Sebagai wadah, maksudnya tempat dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan, sedangkan organisasi sebagai proses maksudnya rangkaian hierarki antara orang-orang dalam suatu ikatan formal (Siagian, 1996:8). Agar setiap organisasi dapat berproses dengan baik, maka terdapat hal-hal pokok [prinsip dasar] yang harus diperhatikan. Prinsip-prinsip organisasi publik [pemerintah], menurut LAN, (2003:96), yaitu:

a. Prinsip Kejelasan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran

Organisasi dibentuk untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu dalam setiap organisasi, visi, misi, tujuan dan sasarnya harus dirumuskan secara jelas. Untuk organisasi pemerintahan, pada umumnya nomenklatur organisasi yang ada dapat menggambarkan bidang yang merupakan tugas pokok dan fungsinya.

b. Prinsip Pembagian Tugas

Dalam prinsip ini semua tugas dibagi ke dalam tugas-tugas organisasi dan atau satuan organisasi-organisasi dibawahnya sehingga tidak ada tugas yang tidak ditangani oleh satu lembaga yang ada. Susunan organisasi perangkat daerah yang ditentukan menggambarkan bahwa masing-masing jenis perangkat daerah memfasilitasi dilaksanakannya fungsi-fungsi dalam organisasi, yaitu *strategic apex, operating core, technostucture* dan *support staff*.

c. Prinsip Fungsionalisasi

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi bidang tertentu, harus ada satu unit yang secara fungsional paling bertanggung jawab. Misalkan pada bidang pendidikan, unit yang paling bertanggungjawab adalah unit yang melaksanakan pelayanan pendidikan, unit inilah yang menentukan kualitas atau hasil dari pelayanan pendidikan.

d. Prinsip Koordinasi

Prinsip ini menekankan keharusan adanya hubungan antar lembaga yang ada dan kaitan satu sama lain sehingga terdapat keserasian kegiatan, kesatuan arah dan tindakan dalam mencapai tujuan akhir secara keseluruhan.

e. Prinsip Keberlangsungan Tugas

Dalam pengorganisasian perlu adanya kepastian bahwa tugas-tugas terus berlangsung sesuai dengan kebijakan dan program yang telah ditetapkan tanpa tergantung pada diri pejabat/ pegawai tertentu. Prinsip ini didukung dengan penetapan Perda yang dijadikan rujukan utama dalam pelaksanaan urusan pemerintahan, misalnya dalam penyelenggaraan urusan bidang pendidikan sudah tidak lagi menunggu perintah Kepala daerah, karena sudah ada rujukan yang memberikan kewenangan kepada dinas pendidikan untuk menyelenggarakan urusan tersebut.

f. Prinsip Proporsionalitas

Dalam menyusun organisasi, harus disesuaikan dengan kewenangan, kebutuhan, kemampuan dan sumber daya yang ada, dengan tujuan agar organisasi dapat mengembang dan menyempit sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan, tugas dan beban kerja.

g. Prinsip Keluwesan

Pendesainan tugas pada suatu organisasi harus selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan, tugas dan beban kerjanya.

h. Prinsip Pendeklegasian Wewenang

Prinsip ini menekankan pada tugas-tugas apa yang perlu dilimpahkan kepada satuan organisasi di bawahnya dan tugas apa yang masih perlu dilaksanakan tingkat atas. Pendeklegasian wewenang ini terdapat pada pelimpahan wewenang dari pusat ke daerah, dengan asumsi bahwa wewenang yang dilimpahkan tersebut dapat dilaksanakan oleh daerah secara lebih baik dari pada dilaksanakan secara terpusat.

i. Prinsip Rentang Kendali

Prinsip ini menekankan pada penentuan jumlah satuan organisasi dan orang yang dibawahi oleh seorang pimpinan yang diperhitungkan secara rasional mengingat terbatasnya kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan terhadap bawahannya.

j. Prinsip Lini dan Staf

Prinsip ini menekankan pembedaan unit organisasi yang melaksanakan tugas pokok organisasi dan unit organisasi yang melaksanakan tugas-tugas penunjang terhadap tugas pokok dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

k. Prinsip Kejelasan dalam Pembaganan

Prinsip ini menekankan bahwa dalam menyusun organisasi dibuat bagan yang menggambarkan secara jelas mengenai kedudukan, susunan jabatan, pembagian tugas dan fungsi serta hubungan kerja antara satuan organisasi. Pembuatan bagan ini memang tidak secara lugas diatur dalam peraturan perundang-undangan, tetapi telah lazim dilaksanakan, dengan adanya temuan bahwa pada setiap Perda tentang SOTK perangkat daerah selalu dilengkapi dengan bagan.

l. Prinsip Pemberdayaan

Prinsip ini menekankan bahwa organisasi harus dapat memberdayakan seluruh anggota organisasi serta masyarakat dan atau seluruh pihak yang terkait.

m. Prinsip Kemitraan Pemerintah dengan Masyarakat /Dunia Usaha

Dengan asumsi masyarakat/dunia usaha sudah mampu memberikan pelayanan dalam bidang tertentu. Namun masih diperlukan peran pemerintah dalam pengaturan dan pembinaan, dikembangkan kemitraan baik dari sisi manajerial ataupun pelaksanaan, sehingga dapat saling memberdayakan.

n. Prinsip Akuntabilitas

Prinsip ini menekankan bahwa seluruh organisasi pemerintahan yang dibentuk, harus memiliki akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas di bidangnya.

o. Prinsip Legalitas

Prinsip ini menekankan bahwa setiap pembentukan organisasi pemerintahan harus didasari oleh ketentuan hukum, sehingga eksistensinya terjamin berdasarkan hukum.

Perspektif organisasi sebagai proses inilah yang menjadi tantangan bagi setiap organisasi. Bahwa organisasi harus dirancang/ditata sedemikian rupa agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam merancang [struktur] organisasi, menurut Henry Mintzberg (1993:12-17), terdapat 5 elemen utama, yaitu : (1) *Strategic Apex*; (2) *Middle Line*; (3) *Technostructure*; (4) *Supporting Staff*; dan (5) *Operating Core*. Adapun yang dimaksud dari ke-5 element tersebut, dan contoh penerapannya di lingkup Pemerintah Daerah [Organisasi Perangkat Daerah/OPD] adalah sebagai berikut:

1. *Strategic Apex* berfungsi menetapkan kebijakan dan menjamin keberhasilan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karenanya unit ini dijabat oleh Administrator/manajer tingkat puncak, Kepala Dinas, Kepala Badan, Inspektorat, Kepala Kantor, Camat atau Lurah. Adapun untuk lingkup makro [Daerah] *strategic apexnya* adalah Gubernur, Bupati dan/ Walikota;
2. *The Middle Line* memiliki fungsi membantu mengoperasionalisikan kebijakan-kebijakan Administrator/top manajemen untuk disampaikan pada unit *operating core* (unit pelaksana). Dalam OPD, *The Middle Line* berada pada unit Sekretariat yang dijabat oleh Sekretaris. Untuk di Daerah, diselenggarakan oleh Sekretariat Daerah dan posisi ini dijabat Sekretaris Daerah;
3. *Technostructure* adalah merumuskan, membuat standarisasi-standarisasi atau kebijakan-kebijakan tertentu yang harus dilaksanakan oleh setiap unit organisasi sesuai dengan bidangnya. Dalam konteks makro di daerah, *technostructure* adalah lembaga teknis daerah;
4. *The Supporting Staff* fungsinya bersifat memberikan dukungan sumber daya kepada unit-unit organisasi lainnya demi keberhasilan pencapaian tugas pokok dan fungsi organisasi. Fungsi ini diemban oleh unit kerja-unit kerja di Sekretariat; dan
5. *The Operating Core* yang berfungsi menyelenggarakan secara langsung tugas pokok dan fungsi organisasi, “*the operating core of the organization encompasses those numbers – the operations – who perform the basic work related directly to the product and services*”. Fungsi ini secara khusus

diselenggarakan oleh unit organisasi dengan nomenklatur Bidang-bidang di OPD yang bersangkutan atau Dinas-dinas di suatu daerah.

Organisasi Perangkat Daerah [OPD], sebagaimana diatur melalui PP 41 tahun 2007, dapat dipetakan sebagaimana konsep Mintzberg. Adapun struktur organisasi pemerintah pada umumnya, termasuk OPD berbentuk Organisasi Lini dan Staff [*Line and Staff Organization*]. bentuk ini juga mencerminkan, pembagian pegawai menjadi dua kelompok kerja, yaitu: pegawai yang melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi yang disebut orang-orang lini [*line personnel*] dan pegawai yang memberikan bantuan berupa nasihat dan saran-saran maupun dalam bidang pelayanan yang disebut orang-orang staf [*staff personnel*].

B. KONSEPSI ANALISIS BEBAN KERJA

Beban kerja dapat dimaknai sebagai volume dan jenis pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh seseorang, tim kerja, atau suatu organisasi. Oleh karenanya beban kerja ini bisa berupa beban yang harus ditanggung oleh seorang pegawai, tim kerja, organisasi ataupun bisa juga berupa beban yang harus ditanggung oleh suatu mesin. Disamping itu, bentuk beban kerja lainnya dapat berupa beban waktu, yaitu tuntutan berapa lama suatu pekerjaan harus diselesaikan.

Jenis beban kerja dapat berupa beban fisik atau non fisik (psikologis). Beban fisik berkaitan dengan jenis pekerjaan yang membutuhkan kekuatan fisik pemangku pekerjaan seperti berat barang yang harus diangkut, sedangkan beban non fisik berkaitan dengan sifat pekerjaan yang membebani perasaan dan fikiran (psikologis) pemangku pekerjaan yang dapat mengakibatkan stres. Hal ini seperti dikemukakan oleh Hart dan Staveland (1988) yang menyatakan beban kerja sebagai *the perceived relationship between the amount of mental processing capability or resources and the amount required by the task* (dalam <http://en.wikipedia.org/wiki/Workload>). Pendapat lain mengenai beban kerja dinyatakan oleh Ardiyanto (1988:9), bahwa: "Beban kerja merupakan satuan kerja yang harus dihasilkan dalam suatu waktu tertentu, dan volume kerja adalah bobot pekerjaan yang dinyatakan dalam satuan orang /waktu."

Berkaitan dengan pengertian beban kerja tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (Kep.Men.Pan No. KEP/75/M.PAN/7/2004), mendefinisikan beban kerja sebagai "sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu". Batasan lain yang hampir senada, dinyatakan Departemen Dalam Negeri yang mendefinisikan beban kerja sebagai "besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu". Selanjutnya disebutkan volume kerja merujuk pada makna "sekumpulan tugas/pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu 1 tahun", sedangkan norma waktu adalah "waktu yang wajar dan nyata-nyata dipergunakan secara efektif dengan kondisi normal oleh seorang pemangku jabatan untuk menyelesaikan pekerjaan." (Permendagri No. 12 Tahun 2008). Berdasarkan definisi tersebut, dapat dinyatakan beban kerja adalah sejumlah tugas/pekerjaan yang harus dilaksanakan dan dicapai oleh seseorang atau organisasi dalam kurun waktu tertentu.

Berdasarkan definisi beban kerja di atas, maka untuk melakukan analisis beban kerja harus diketahui dengan jelas, jenis pendidikan dan pelatihan apa saja yang diperlukan, tingkat teknologi apa yang digunakan, berapa lama pengalaman yang dibutuhkan, dengan tujuan agar seseorang mahir melakukan pekerjaan tersebut. Disamping itu, perlu diketahui berapa lama jam kerja normal yang dibutuhkan, dan prosedur kerja yang seperti apa yang digunakan sehingga beban kerja tersebut dapat diselesaikan. Dengan kata lain, analisis beban kerja melakukan pertimbangan terhadap teknologi yang diperlukan, jenis dan tingkat pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan, jumlah jam kerja yang memadai, dan prosedur kerja yang efisien .

Analisis beban kerja selain bermanfaat untuk mengusahakan pemerataan pembagian kerja yang seimbang, juga diperlukan sebagai bahan perencanaan tenaga kerja atau sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia bisa berskala makro dan bisa juga berskala mikro.

Perencanaan kerja makro adalah perencanaan yang mempunyai ruang lingkup nasional, regional dan daerah dengan pendekatan kebijakan yang bersifat sektoral, dan global/menyaluruh. Sedangkan perencanaan kerja mikro adalah perencanaan tenaga kerja yang memiliki ruang lingkup kecil dalam kesatuan unit organisasi tertentu. Namun perlu diingat bahwa perencanaan mikro dapat dilakukan dalam suatu wilayah perencanaan makro seperti perencanaan yang

bersifat instansional, pada perusahaan atau departemen pemerintah dengan menggunakan pendekatan yang bersifat spesifik seperti analisis jabatan struktural atau fungsional, dan juga bersifat rinci dan operasional.

Untuk mengetahui jenis-jenis beban kerja perlu diketahui terlebih dahulu jenis – jenis pekerjaannya melalui analisis pekerjaan atau analisis jabatan. Sebagaimana diketahui, jenis jabatan ada yang bersifat manajerial, profesional, teknis, berketerampilan penuh (*skilled*) dan ada pula bersifat *semi-skilled*, kemudian dilakukan pengukuran kerja.

Pengukuran beban kerja adalah bagian teknik manajemen dalam upaya mendapatkan sejumlah informasi jabatan dengan prosedur penelitian dan pengkajian. Cara sederhana atau cara paling mudah untuk melakukan pengukuran beban kerja yaitu dengan menentukan beban waktu, biaya, bahan, dan kapasitas mesin. Pengukuran beban kerja pada dasarnya digunakan untuk menentukan standar kerja. Adapun cara menghitung beban kerja ada 2 macam yaitu, *pertama* menghitung beban kerja yang konkrit dimana pengukuran beban kerja berupa Norma Waktu atau Norma Hasil dari setiap rincian uraian tugas. *Kedua*, menghitung beban kerja dengan menggunakan beban kerja abstrak yaitu target beban kerja yang diperkirakan dapat diselesaikan dengan masing-masing rincian kerja, dan menggunakan jumlah orang dalam setiap waktu (*man/day*).

Analisis Beban Kerja dalam konteks Pemerintahan adalah suatu proses penentuan jumlah jam kerja (*man hours*) yang dipergunakan atau yang diperlukan oleh seseorang 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 uraian tugas; 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. Penetapan 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.

C. KONSEP ANALISIS URAIAN TUGAS

Tugas adalah "kumpulan dari keseluruhan pekerjaan, kewajiban, dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan oleh seseorang." (Komaruddin, 1993:106). Dalam tugas terkandung *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.* (daftar umum dari suatu tugas, atau fungsi dan tanggung jawab dari suatu jabatan (posisi) dan biasanya juga menggambarkan kepada siapa mereka melapor, kualifikasi yang dibutuhkan bagi pemegang jabatan, batasan gaji untuk jabatan tersebut, dan lain sebagainya). Adapun uraian tugas merupakan hasil dari kegiatan analisis tugas (pekerjaan).

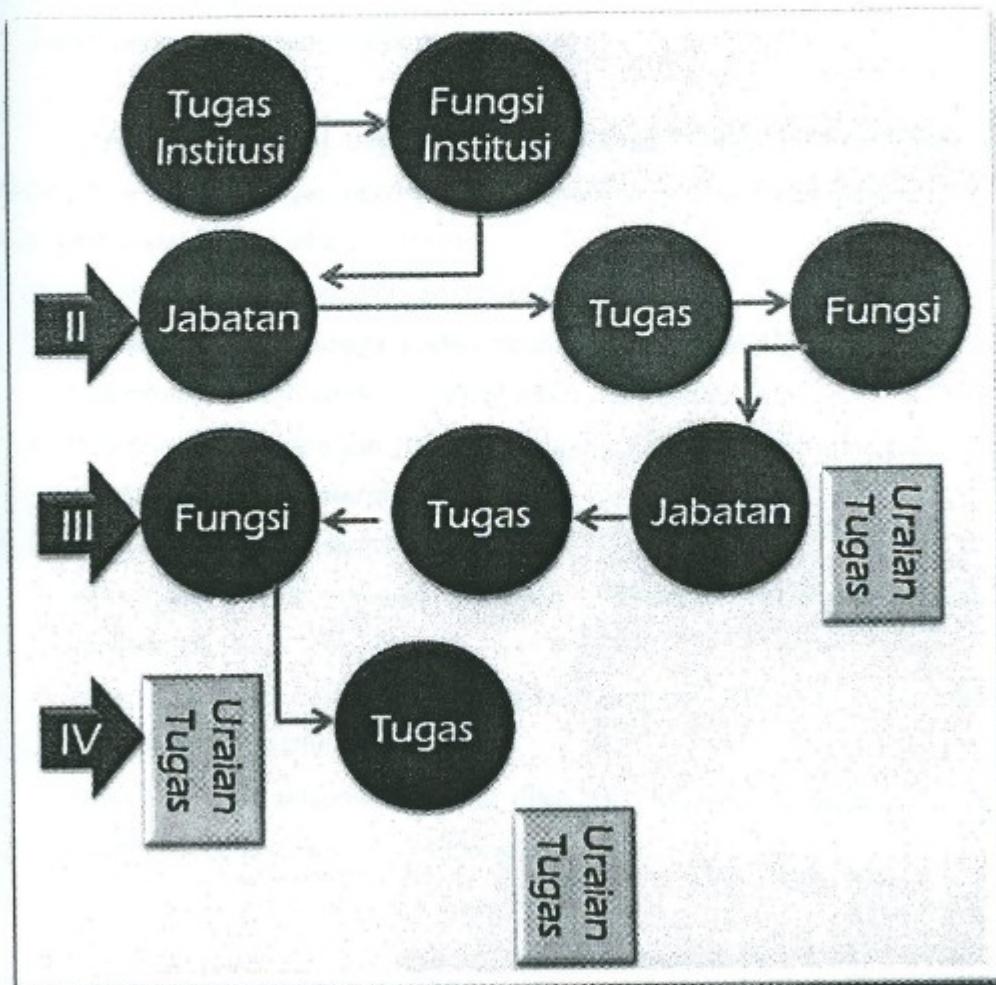
Analisis tugas adalah aktivitas menganalisis dan mendesain pekerjaan, seperti apa saja yang harus dikerjakan (informasi tertulis tentang apa saja yang harus dikerjakan), bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan. Sebagaimana dinyatakan McNamara, (2000, op.cit), bahwa uraian tugas:

"...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."

Oleh karenanya, uraian tugas harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan supaya pemangku jabatan [pengembang pekerjaan] mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya. Uraian pekerjaan akan memberikan informasi yang jelas mengenai standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pemangku jabatan tersebut.

¹ (McNamara, 2000 dalam http://www.managementhelp.org/staffing/specify/job_nlyz/job_nlyz.htm)

Berkaitan dengan penjelasan di atas, dalam konteks pemerintahan, uraian tugas pemangku jabatan merupakan penjabaran dari tugas pokok institusi [organisasi] yang untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut harus menyelenggarakan sejumlah fungsi-fungsi [organisasi]. Selanjutnya untuk melaksanakan fungsi-fungsi dibutuhkan pemangku jabatan [administrator/manajemen puncak] yang berperan dan bertanggung jawab dalam pencapaian tugas pokok institusi secara keseluruhan. Sebagaimana suatu organisasi dalam perspektif proses, maka secara berkesinambungan dan sinergi fungsi-fungsi dijabarkan kembali menjadi sejumlah tugas-tugas yang harus melaksanakan sejumlah fungsi-fungsi yang membutuhkan pemangku jabatan. Rangkaian hubungan dan proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Hubungan Tugas, Fungsi, Jabatan dan Uraian Tugas

Dari gambar 2.1., terlihat keterkaitan antara tugas, fungsi dan jabatan yang pada akhirnya untuk setiap posisi [jabatan²] mempunyai sejumlah uraian tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Tugas-tugas yang dilaksanakan para pemangku jabatan tersebut terdiri dari:

- Tugas Pokok, yaitu tugas yang merupakan jabaran langsung dari fungsi & tugas organisasi ke dalam suatu jabatan;
- Tugas Tambahan, yaitu tugas yang berada di luar tugas pokok yang kadang-kadang dilakukan dan masih dalam lingkup tanggung jawabnya.
- Tugas Lain-Lain, yaitu tugas yang *kadang-kadang* dilakukan, yang pada dasarnya *bukan jabaran fungsi dan tugas* organisasi tetapi sering dilakukan.
- Tugas Berkala, yaitu tugas yang dilakukan pada waktu-waktu tertentu secara berkala tetapi tidak rutin³ dilakukan setiap hari.

Agar uraian tugas dapat menjadi "pedoman" bagi pemangku jabatan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, maka hendaknya dalam merumuskan tugas memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Prinsip-prinsip dalam merumuskan uraian tugas, yaitu:

- Singkat dan jelas, sehingga mudah dipahami oleh semua pegawai;
- Seragam dan konsisten dalam penggunaan suatu istilah;
- Menghindari penggunaan istilah asing yang sulit dipahami atau yang bisa menimbulkan multi interpretasi.

2. Formula Umum Perumusan Uraian Tugas

- *What*: Apa yang saudara kerjakan. Misalnya: Menyusun rencana operasional;
- *How*: Bagaimana cara mengerjakannya. Misalnya: Dengan mengacu pada Rencana Stratejik Dinas
- *Why*: Mengapa pekerjaan tersebut dilakukan. Misalnya: Sebagai pedoman kelancaran pelaksanaan tugas Bidang/Seksi

² kedudukan yang menetapkan tugas, wewenang, hak, dan tanggung jawab yang melekat pada seorang pekerja dalam sebuah organisasi.

³ menurut Price & Mueller, (1986: 209), *routinization is the degree to which a job repetitive*. Tugas ini selalu dilakukan dan berulang-ulang, harian, mingguan, bulanan atau tahunan.

Dengan demikian rumusan uraian tugasnya adalah "Menyusun rencana operasional dengan mengacu pada Rencana Stratejik Dinas..... sebagai pedoman kelancaran pelaksanaan tugas Bidang/Seksi....".

3. Kaidah Redaksional Uraian Tugas:

- Untuk jabatan struktural, dimulai dengan kata-kata; memimpin, mengkoordinir, mengelola, kegiatan (tuliskan ruang lingkup tugas jabatan), agar / sehingga / untuk (tuliskan tujuan atau keluaran akhir jabatan).
- Untuk jabatan fungsional yang bersifat independen (tertentu) dimulai dengan kata-kata melakukan, melaksanakan,
- Untuk jabatan staf dan sejenisnya, dimulai dengan salah satu dari kata-kata berikut ini; membantu (tulis jabatan atasannya) dalam (melaksanakan, memperoleh / memproses, mengendalikan, mengawasi, menyusun, melaksanakan) kegiatan (tuliskan ruang lingkup tugas jabatan) agar / sehingga / untuk (tuliskan tujuan atau keluaran akhir jabatan).

4. Kriteria Perumusan Rincian/Uraian Tugas

- Jumlah tugas yang wajar. Yang dimaksud jumlah tugas adalah jumlah macam tugas bukan volume pekerjaan.
- Memiliki kaitan proses yang jelas atau dalam satu rangkaian proses. Sekelompok tugas yang memiliki kaitan proses yang jelas atau dalam suatu rangkaian proses akan mudah dipahami sehingga pemegang jabatan akan melakukannya dengan baik.
- Menyerap waktu kerja penuh. Sekelompok tugas walaupun telah memenuhi syarat formal, tapi bila volume pekerjaannya tidak terpenuhi maka jabatan tersebut belum dapat dikatakan sebagai jabatan yang baik. Untuk mengatasi hal ini perlu ditambah tugas lain guna memenuhi volume kerjanya yang memenuhi syarat formal.
- Dilaksanakan untuk memperoleh hasil tertentu. Sekelompok tugas harus menyiratkan hasil yang ingin dicapai dari pelaksanaan tugas tsb.
- Rumusan uraian tugas harus mampu menjelaskan untuk apa atau dengan tujuan apa jabatan/pekerjaan tersebut diadakan.
- Rumusan uraian tugas harus mampu menggambarkan peranan jabatan dalam memastikan terselenggaranya fungsi atau peranan jabatan sendiri atau atasan langsungnya.

- Rumusan uraian tugas semestinya didasarkan pada tuntutan dan tanggungjawab riil dari sebuah jabatan.
- Rumusan uraian tugas hendaknya rasional dan proporsional, artinya bukan hal yang muluk-muluk atau mengada-ada (cenderung dipaksakan), tetapi dapat dilaksanakan oleh tingkat jabatan tertentu dengan sumber daya yang dimiliki.
- Rumusan TUPOKSI harus memiliki korelasi langsung dengan, atau merupakan penjabaran logis dari visi dan misi unit organisasi yang lebih tinggi.
- Setiap jenjang jabatan/ eselonering, seharusnya memiliki kata kunci (*keywords*) spesifik, yang mencerminkan fungsi dan tingkatan manajerial jabatan/ eselon ybs. Contoh kata kunci Urtug untuk setiap jenjang eselon:
 - Eselon II: mengkoordinasikan, merencanakan, memimpin, menetapkan kebijakan, membina, mengendalikan, dsb.
 - Eselon III: merumuskan bahan, menyusun saran kebijakan, memantau kegiatan, dsb.
 - Eselon IV: melaksanakan, melaporkan, mempersiapkan, mengumpulkan bahan / data, dsb.

5. Kriteria Spesifik Uraian Tugas

- Untuk nomenklatur jabatan yang sama dan karakteristik tugas yang sama, perumusan uraian tugas harus sama.
- Rumusan uraian tugas harus konsisten / sinkron dengan nomenklatur jabatan.
- Perumusan uraian tugas harus konsisten / sinkron dengan jenis / karakter organisasi.
- Fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan oleh pejabat pada tingkat tinggi (*top managerial*) harus dilaksanakan oleh jabatan manajerial yang setingkat.

D. KONSEPSI ANALISIS PENETAPAN NORMA WAKTU

Standar waktu merupakan pembagian pekerjaan manual menjadi elemen dasar 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, 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*).

A. Waktu Lingkaran

Waktu lingkaran merupakan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam suatu lingkaran kerja.

Analisis beban kerja pada umumnya dilakukan pada lingkaran kerja.

Analisis beban kerja

Analisis beban kerja merupakan analisis yang dilakukan pada lingkaran kerja.

Analisis beban kerja

Analisis beban kerja merupakan analisis yang dilakukan pada lingkaran kerja.

b. Waktu Lingkaran

Analisis beban kerja merupakan analisis yang dilakukan pada lingkaran kerja.

Analisis beban kerja

Analisis beban kerja merupakan analisis yang dilakukan pada lingkaran kerja.

c. Waktu Lingkaran

Analisis beban kerja merupakan analisis yang dilakukan pada lingkaran kerja.

Analisis beban kerja

Analisis beban kerja merupakan analisis yang dilakukan pada lingkaran kerja.

Analisis beban kerja

Analisis beban kerja merupakan analisis yang dilakukan pada lingkaran kerja.

Analisis beban kerja

Analisis beban kerja merupakan analisis yang dilakukan pada lingkaran kerja.

BAB III

METODE PENGUKURAN BEBAN KERJA

Metode 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 tiap-tiap 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 tiap-tiap 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/atau 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 peringkatan yang didasarkan pada efektivitas dan efisiensi jabatan.

I. 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.

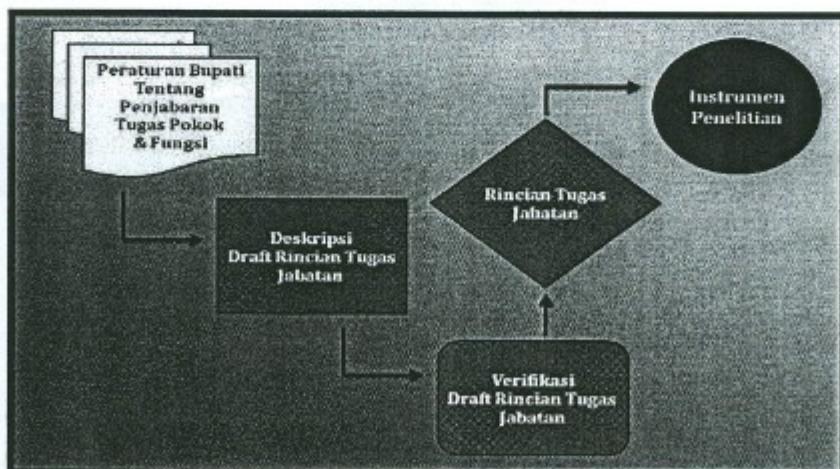
m. Prestasi Kerja Unit

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 Nomor 28 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Musi Rawas.
3. Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 29 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Musi Rawas.
4. Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 59 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Musi Rawas.



Gambar 3.1
Proses Instrumentasi Penelitian

Setelah dilakukan pengkajian terhadap dokumen penjabaran tugas pokok dan fungsi, selanjutnya dirumuskan uraian tugas tiap-tiap jabatan. Uraian tugas tersebut sebagai langkah awal untuk mengisi Formulir A yang berisi data beban kerja. Formulir A disebarluaskan 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 secara umum bahwa 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.)						
NO	RINCIAN TUGAS/KEGIATAN	SATUAN	JUMLAH VOLUME KERJA	NORMA WAKTU	PERALATAN	KET
1	2	3	4	5	6	7
1	dili dengan tugas-tugas/kegiatan-kegiatan yang harus dikerjakan oleh pemegang jabatan, yang disebutkan pada angka 1	dili dengan kata yang menggambarkan suatu besaran dari output, diusahakan yang bersifat universal	dili dengan angka saja yang menggambarkan besarnya/banyaknya a volume kerja yang diuraikan pada kolom (2)	dili 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)	dili dengan jenis peralatan spesifik yang digunakan untuk memproses sebagaimana diuraikan pada kolom (2)	dili dengan penjelasan untuk menerangkan hal-hal yang perlu dijelaskan pada kolom (2) sampai dengan (8)

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 menitiberaikan 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.

Untuk mengarahkan responden agar dapat mengisi formulir A dengan tepat, maka dibuatkan form [tabel] bantuan yang menjabarkan detail aktivitas pekerjaan dari tugas-tugas yang dilakukan oleh pemangku jabatan yang dinamakan Peta Uraian Kegiatan.

Selain Formulir A, disebarluaskan 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

NO	NAMA JABATAN	GOLONGAN	JUMLAH	KET
1	2	3	4	5
	dilis dengan nama-nama jabatan baik struktural maupun non struktural yang ada di lingkungan unit organisasi yang disebutkan dalam angka 1 di atas	dilis dengan golongan-golongan atas jabatan yang disebutkan dalam kolom (2)	dilis dengan jumlah pejabat per golongan yang disebutkan dalam kolom (3) dan jabatan tersebut dalam kolom (2)	dilis dengan penjelasan untuk menerangkan hal-hal yang perlu dijelaskan pada kolom (2) sampai dengan (4)
<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; display: inline-block;"> Nama 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 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

FORM C REKAPITULASI JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN (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 tiap-tiap 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:

**Jumlah Kebutuhan Pegawai/Pejabat =
Jumlah Beban Kerja Jabatan : 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:

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

Atau

$$Kolom (7) = \frac{\text{Kolom (3)}}{\text{Kolom (5)} \times 1300}$$

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

Tabel 3.4
Nilai Efisiensi Jabatan / Unit

NILAI EFISIENSI (EJ/EU)	KRITERIA
Di atas 1.00	A (Sangat Baik)
0.90 – 1.00	B (Baik)
0.70 – 0.89	C (Cukup)
0.50 – 0.69	D (Sedang)
Di bawah 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 PERHIT时UNGAN KEBUTUHAN PEJABAT/PEGAWAI, TINGKAT EFISIENSI JABATAN (EJ) DAN PRESTASI KERJA JABATAN (PJ)								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
NO	1. NAMA JABATAN	2. JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN	3. PERHITUNGAN JALI KEBUTUHAN PEG	4. JUMLAH PEG YANG ADA	5. EJ	6. PJ	7. KLT	8. KLT
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	dilis dengan nama-nama jabatan dari Form C	dilis dengan jumlah beban kerja pada Kolom (3) Form C, yang dibagi dengan 60 (Untuk mendapatkan jumlah beban kerja dalam satuan jam)	dilis dengan jumlah beban kerja jabatan pada kolom (3) yang dibagi dengan jumlah kerja efektif per tahun (1300 jam), dengan rumus : Jumlah Kebutuhan Pegawai/Pejabat x Jumlah beban kerja jabatan : Jam Kerja Efektif per tahun : Kolom (4) = Kolom (3) X JALI PER TAHUN	dilis dengan jumlah pegawai/pejabat, sesuai dengan data pada Form B	dilis dengan hasil selisih antara kolom (5) dengan kolom (4). Jika kolom (4) > kolom (5) maka terdapat keterangangan jumlah pejabat yang disebutkan dalam kolom (2), dan demikian juga sebaliknya	EJ (Efektivitas kerja jabatan) : Jabatan : a. Dilis : b. Dilis : c. Dilis : d. Dilis : e. Dilis : f. Dilis : Kolom (3) : Kolom (7) = Kolom (4) X 13000	PJ (Prestasi Kerja jabatan) : Jabatan : 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)	dilis dengan penjelasan tentang kriteria yang perlu dipelajari pada kolom (2) + (3)
<p>AMLAH: dipelihara menjalankan dan mengelola dengan baik dan benar yang berpengaruh</p> <p>disusul dengan menjalankan angka dalam kolom yang tersingkat</p> <p>dipelihara dengan menjalankan angka dalam kolom yang tersingkat</p>								
<p>Salah dalam hal tidak dijalankan</p>								

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 adalah sumber data, dimana kebutuhan pegawai/pejabat diperoleh dari total beban kerja dari semua unit kerja di organisasi tersebut dibagi jam kerja efektif per tahun. Kemudian untuk menghitung EU menggunakan formula:

Beban Kerja Unit	
EU =	Jumlah Pemangku Unit x Jam Kerja Efektif per Tahun
Atau	
$Kolom (7) = \frac{\text{Kolom (3)}}{\text{Kolom (5)} \times 1300}$	

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		: (isi 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	
	isi dengan nama unit organisasi yang telah dibuatkan Form D	isi dengan jumlah beban kerja unit pada Form D bagian bawah	isi dengan jumlah kebutuhan pegawai/pejabat dari Form D bagian bawah	isi dengan jumlah pegawai/pejabat sesuai dengan Form D bagian bawah	isi dengan data dari Form D bagian bawah	isi dengan data dari Form D bagian bawah	isi dengan data dari Form D bagian bawah	isi dengan menggunakan rumus: EU = Bahan 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) "isi dengan menggunakan pedoman: EU di antara 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 (Dukur) EU di bawah 0,50 E (Kurang)
	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 dengan menjumlahkan angka dalam kolom yang bersangkutan	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 dengan menjumlahkan angka dalam kolom yang bersangkutan

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:

- 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.

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah

Asisten Ekonomi dan Pembangunan merupakan salah satu satuan kerja Sekretariat Daerah yang berfungsi sebagai *supporting staff* dalam roda Organisasi Pemerintah Daerah¹. 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.

Pedoman dalam penyelenggaraan fungsi dan tugas di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan mengacu pada Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 6 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas. Dalam pasal 17 disebutkan, tugas Asisten Ekonomi dan Pembangunan adalah:

membantu Sekretaris Daerah dalam bidang perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan, statistik, perhubungan, komunikasi dan informatika, pekerjaan umum, perekonomian meliputi bidang pertanian, pertambangan dan energi, lingkungan hidup, koperasi, usaha kecil dan menengah, penanaman modal, perindustrian dan perdagangan, dan badan usaha daerah dengan fungsi yang harus diselenggarakan sebagai berikut:

- a. pengkoordinasian penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan perekonomian daerah meliputi bidang koperasi, usaha kecil dan menengah, penanaman modal, perindustrian, perdagangan, badan usaha daerah dan perbankan;

¹ Berdasarkan PP No. 41/2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah.

- b. pengkoordinasian penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan pembangunan daerah, pembangunan antar daerah, pekerjaan umum, pertambangan dan energi;
- c. pengkoordinasian penyusunan program dan petunjuk teknis pembinaan pertanian meliputi tanaman pangan dan hortikultura, peternakan dan perikanan, perkebunan, kehutanan; dan
- d. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris Daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi tersebut, Asisten dibantu 2 unit organisasi (eselon III) dan 6 unit kerja (eselon IV), yang notabene merupakan aktor/eksekutor dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Asisten. Tugas dan fungsi itulah yang menjadi tanggung jawab [baca: beban kerja] unit-unit kerja di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan. Adapun hasil analisis beban kerja yang telah dilakukan pada satuan kerja ini, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Beban Kerja di Lingkungan Asisten
Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN	PERHITUNGAN JML KEBUTUHAN PEG	JUMLAH PEG. YANG ADA	+/-	EJ/EU	PJ/PU
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Kasubbag Penyusunan Program	5718	4	7	+3	0,63	D
2	Kasubbag Pengendalian	6328	5	7	+2	0,70	D
3	Kasubbbbag Evaluasi dan Pelaporan	7580	6	8	+2	0,73	C
BAG. PEMBANGUNAN		19626	15*	23**	+8	0,66	D
4	Kasubag Produksi Daerah	2224	2	6	+4	0,29	E
5	Kasubag Sarana Perekonomian	963	1	7	+6	0,11	E
6	Kasubag Permodalan dan Perbankan	764	1	7	+6	0,08	E
BAG. EKONOMI		3951	4*	21**	+17	0,14	E

Sumber: Data diolah, 2009

*: Hasil Pembulatan per unit kerja (Sub. Bag)

**: Jumlah ditambah (+) 1, yaitu Kepala Unit Organisasi (Ka. Bag.)

Berdasarkan tabel 4.1 tersebut, prestasi jabatan dan prestasi unit organisasi di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan menunjukkan kecenderungan yang kurang baik, dengan interval nilai yang masuk dalam kategori "kurang" dan "sedang". Dengan kategori prestasi yang demikian mengindikasikan efektivitas dan efisiensi baik jabatan dan unit kerja belum optimal. Kondisi itu dapat disebabkan karena beban kerja pada unit kerja tidak sebanding [lebih kecil/rendah] dengan ketersediaan pegawai/pemangku jabatan, baik dari aspek jumlah maupun kompetensi; keterbatasan peralatan kerja; belum di formalisasikannya *business process* yang terstandarisasi [*standard operating procedures/prosedur tetap*]; atau dapat juga disebabkan karena kekurangfahaman pemangku jabatan dalam menginterpretasikan/mengoperasionalisasi tugas-tugas yang harus dilaksanakan sehingga mengalami kendala dalam menghasilkan capaian kerja [*output*] dalam batasan waktu tertentu.

Untuk mengelaborasi lebih jauh fenomena capaian prestasi jabatan dan unit kerja di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan, telaahan selanjutnya akan memberikan ulasan terkait dengan tiap-tiap komponen pembentuk prestasi jabatan dan /atau prestasi unit organisasi.

1. Beban Kerja Jabatan dan Unit Kerja di Lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.

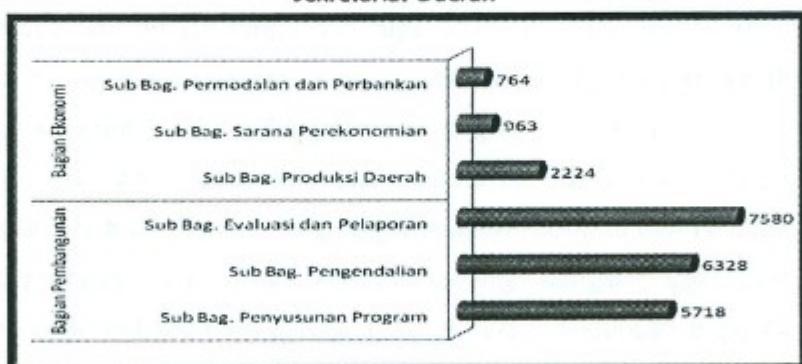
Beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi yang diperoleh dari hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Besaran pekerjaan menunjukkan jumlah tugas dan target yang harus dilaksanakan dan dicapai oleh pemangku jabatan. Dengan kata lain, semakin banyak tugas berarti semakin berat tanggung jawab pekerjaan [baca: beban kerja]. Hal ini juga menunjukkan bahwa tugas berpengaruh terhadap besaran pekerjaan sehingga penyusunan rumusan tugas harus jelas dan terukur. Rumusan tugas yang jelas dan terukur dapat menjadi pedoman bekerja bagi pemangku jabatan [pelaksana tugas] maupun kepentingan penilaian prestasi kerja.

Volume kerja merujuk pada banyaknya [frekuensi] hasil dari produk [*output*] setiap tugas, sedangkan norma waktu menunjukkan waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian tugas sehingga menghasilkan *output*.

Satuan volume kerja yang dihasilkan di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah adalah berupa dokumen dan kegiatan. Dokumen tersebut meliputi dokumen panduan/ pedoman/petunjuk teknis atau laporan berkala (mingguan, bulanan, triwulanan, semesteran, dan tahunan), sedangkan kegiatan berkaitan dengan pelaksanaan fungsi/tugas pembinaan dan koordinasi dengan SKPD-SKPD terkait².

Beban kerja unit organisasi di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah berada pada rentang 764 – 7580 jam/tahun, yang terdiri dari beban kerja Bagian Ekonomi sekitar 3951 jam/tahun dan Bagian Pembangunan, sekitar 19626 jam/tahun. Beban kerja pada unit organisasi tersebut merupakan akumulasi dari beban kerja pada setiap unit kerja. Adapun gambaran beban kerja di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan Kabupaten Musi Rawas adalah sebagai berikut:

Grafik 4.1
Beban Kerja Jabatan/Unit Kerja di Lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah



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

² Asisten Ekonomi dan Pembangunan mengkoordinasikan SKPD-SKPD yang menangani bidang perencanaan pembangunan, penelitian dan pengembangan, statistik, perhubungan, komunikasi dan informatika, pekerjaan umum, perekonomian meliputi bidang pertanian, pertambangan dan energi, lingkungan hidup, koperasi, usaha kecil dan menengah, penanaman modal, perindustrian dan perdagangan, dan badan usaha daerah.

Mencermati besaran [nilai] beban kerja di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan memperlihatkan fenomena yang ekstrim, yaitu terjadi gap yang besar, baik intra unit kerja maupun pada antar unit kerja/unit organisasi. Kondisi tersebut tampak pada Bagian Ekonomi, dimana terdapat 2 unit kerja yang beban kerja jabatannya kurang dari standar waktu kerja efektif dalam 1 tahun yaitu 1300 jam/tahun. Fenomena itu mengindikasikan tidak banyak tugas atau target-target yang harus dicapai dan diselesaikan. Disamping itu, jika fenomena tersebut "benar", maka jabatan dalam unit kerja tersebut perlu ditinjau ulang, karena *tidak memenuhi kriteria suatu jabatan*³.

Relatif rendahnya beban kerja dapat juga disebabkan karena kurang baiknya rumusan tugas, baik dari aspek kuantitas [jumlah tugas] maupun kualitas [rumusan tugas yang jelas dan terukur]. Hal ini terindikasi dari penjabaran tugas khususnya jika dilihat dari aspek kualitas dimana terdapat kecenderungan, rumusan tugas belum dirumuskan secara tegas, jelas dan terukur.

Indikasi tersebut sebagaimana disampaikan responden dan pencermatan terhadap penjabaran tugas. Menurut responden merasa, tugas yang menjadi tanggung jawab unit adalah fungsi dan tugas SKPD lain. Hal ini dapat difahami karena tugas merupakan penjabaran tugas pokok [kewenangan dalam pelaksanaan suatu urusan pemerintahan] dan fungsi [peran yang harus dilaksanakan].

Sesuai dengan kedudukan dan perannya, pelaksanaan tugas yang diselenggarakan oleh unit kerja di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan, akan bersinggungan dan cenderung *overlapping* dengan tugas-tugas yang dilaksanakan oleh unit kerja SKPD terkait, khususnya pelaksanaan tugas oleh unit kerja di Bagian Ekonomi.

³ Lampiran Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/61/M.PAN/6/2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah, menyebutkan "setiap jabatan harus memenuhi kriteria: tugas berkisar antara 5 – 12 atau kurang jika didalam instansi terdapat sekelompok tugas yang spesifik; antar tugas memiliki kaitan proses yg jelas; syarat jabatan serasi, seajar dan wajar; dan dalam jabatan tersebut, tugasnya menyerap waktu kerja penuh. Maksudnya adalah jumlah tugas yang menjadi rumusan dalam jabatan berisi volume kerja yang minimal dapat diduduki oleh 1 (satu) orang pegawai.

2. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.

Rasio antara beban kerja dengan ketersediaan pegawai akan berkorelasi dan /atau berbanding lurus terhadap efisiensi dan efektivitas jabatan/unit organisasi. Jika beban kerja sama dengan jumlah pegawai, maka akan tercapai efektivitas dan efisiensi jabatan/unit, begitupun sebaliknya. Dan jika tercapai efektivitas dan efisiensi jabatan/unit, maka akan berkorelasi terhadap prestasi jabatan dan /atau prestasi unit.

Berdasarkan nilai beban kerja dari setiap unit kerja di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat menunjukkan kecenderungan berlebih. Dengan kata lain, jumlah pegawainya melebihi dari jumlah yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas jabatan. Pada Bagian Ekonomi terjadi kelebihan pegawai sebanyak 16 orang, dengan rincian sebagai berikut:

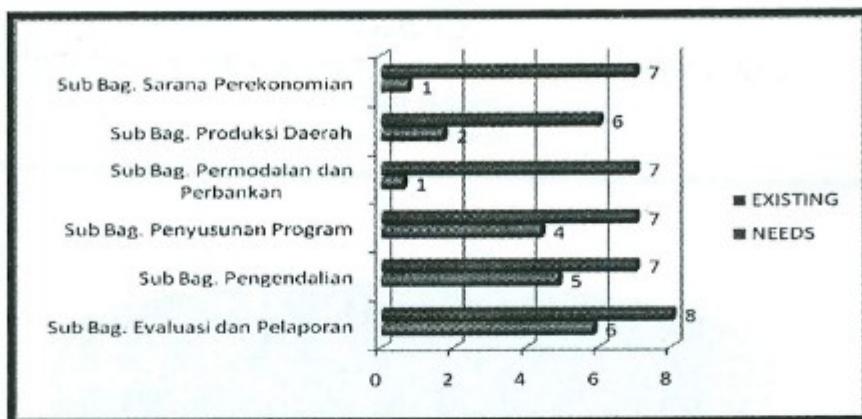
1. Sub Bagian Sarana Perekonomian kelebihan pegawai sebanyak 6 orang;
2. Sub Bagian Produksi Daerah kelebihan jumlah pegawai sebanyak 4 orang ;
3. Sub Bagian Permodalan dan Perbankan kelebihan jumlah pegawai sebanyak 6 orang;

Adapun pada pada Bagian Pembangunan terjadi kelebihan pegawai sebanyak 7 orang, yaitu yang terdapat pada unit kerja:

1. Sub Bagian Penyusunan Program kelebihan jumlah pegawai 3 orang;
2. Sub Bagian Pengendalian kelebihan pegawai sebanyak 2 orang;
3. Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan kelebihan pegawai sebanyak 2 orang;

Ilustrasi dari kondisi kebutuhan dan ketersediaan pegawai berdasarkan beban kerja di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah dapat dilihat pada gambar berikut:

Grafik 4.2
Perbandingan antara Kebutuhan (*needs*) dan Ketersediaan (*existing*) Pegawai di Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah



Mencermati grafik 4.2 di atas, khususnya pada unit kerja Sub. Bagian Sarana Perekonomian dan Sub Bagian Permodalan dan Perbankan di unit organisasi Bagian Ekonomi, mengindikasikan adanya masalah dalam hal beban kerja.

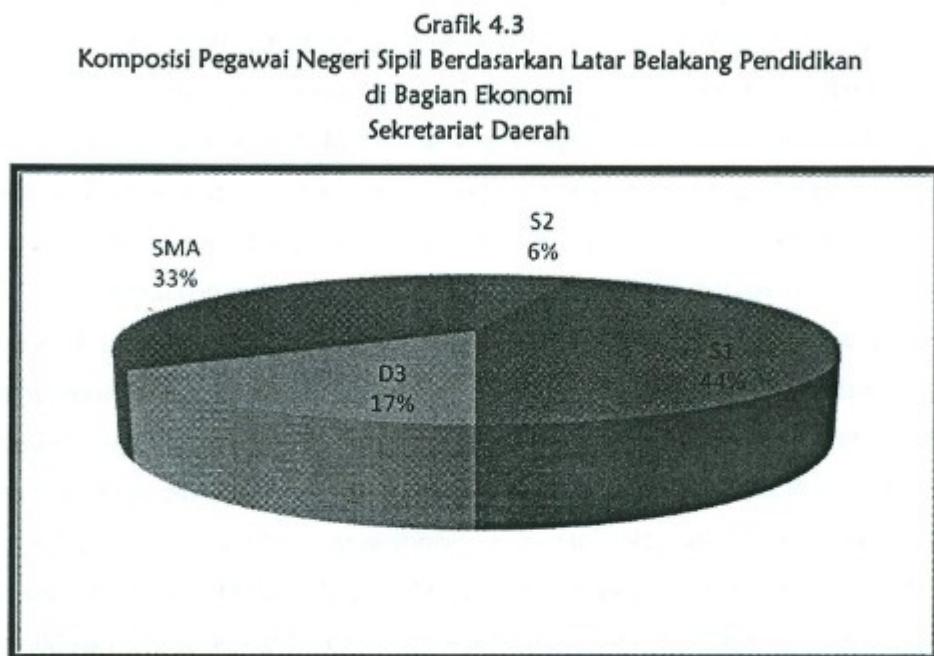
Indikasi masalah tersebut, adalah bahwa kebutuhan pegawai muncul sebagai akibat dari beban kerja yang menjadi tanggung jawab pemangku jabatan berupa sekumpulan tugas dan target yang harus dilaksanakan dan dicapai. Sebagaimana sudah diulas pada sub bab sebelumnya, beban kerja di kedua unit kerja tersebut cenderung rendah.

Melihat kondisi Sub. Bagian Sarana Perekonomian dan Sub Bagian Permodalan dan Perbankan yang hanya 1 orang pegawai, maka kedua unit kerja tersebut *tidak memenuhi kriteria sebagai organisasi*⁴. Secara konsepsional, unsur utama dalam suatu organisasi adalah manusia yang berjumlah 2 orang atau lebih. Oleh karena itu, suatu unit kerja minimal membutuhkan 2 orang pegawai, dimana idealnya minimal suatu unit kerja terdiri dari 3 orang pegawai, dengan pembagian

⁴ dinyatakan sebagai "... *An organization is a system of consciously coordinated activities or forces of two or more person*", Charles I. Barnard (Winardi, 2006:27).

peran 1 orang berperan sebagai pejabat struktural dan 2 orang pejabat non struktural [fungsional umum/khusus].

Secara umum, komposisi pegawai di Bagian Ekonomi terbilang cukup memadai dilihat dari aspek kompetensi, khususnya Latar Belakang pendidikan formal. Sebagaimana dapat dilihat pada grafik berikut:



Melihat komposisi pegawai pada gambar 4.1 di atas, dengan persentase terbesar berpendidikan strata 1 dari rumpun keilmuan Sosial [Administrasi, Hukum, Manajemen dan Ekonom] seharusnya dapat mendukung pelaksanaan tugas di Bagian Ekonomi.

Berdasarkan fenomena yang ada, terkait dengan kebutuhan pegawai yang didasarkan atas beban kerja yang terbilang rendah, maka perlu dipertimbangkan untuk memperhatikan kembali rumusan tugas pada setiap unit kerja di Bagian Ekonomi.

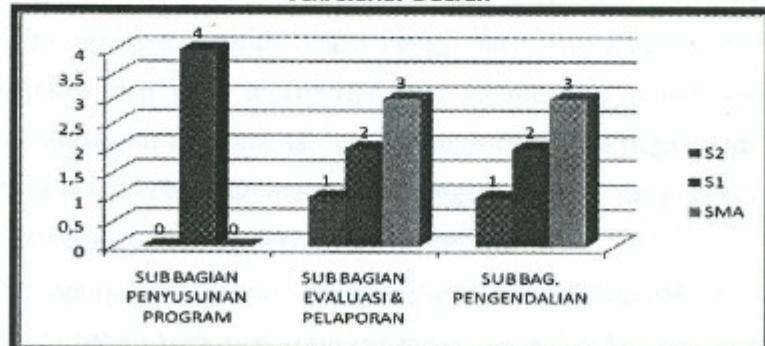
Kondisi berbeda dialami oleh Bagian Pembangunan. Kebutuhan pegawai setiap unit kerja di Bagian Pembangunan, walaupun berlebih dibandingkan dengan pegawai yang saat ini sudah ada, namun lebih rasional. Dimana dengan beban kerja yang dimilikinya, rata-rata unit kerja membutuhkan pegawai lebih dari 2

orang, sehingga layak dijadikan sebagai organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa beban kerja yang tersirat dalam rumusan tugas-tugas jabatan cenderung telah disusun secara lebih baik, sehingga pemangku jabatan dapat memahami dan melaksanakan tugas-tugas tersebut.

Mencermati tugas pokok dan fungsi Bagian Pembangunan, persinggungan [*overlapping*] dengan SKPD terkait lebih sedikit dibandingkan dengan Bagian Ekonomi. Kemungkinan persinggungan dalam pelaksanaan tugas terjadi dengan Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah. Namun demikian, perbedaan yang agak tegas dan jelas adalah fungsi dan tugas-tugas yang dilaksanakan unit kerja di Bagian Pembangunan lebih cenderung kepada *administratif support*, yaitu pendataan/kompilasi dan pelaporan terkait administrasi pembangunan.

Karakteristik tugas yang demikian, dapat menjadi pemberian [alibi] bahwa di unit organisasi ini tidak terlalu membutuhkan komposisi pegawai dengan kompetensi yang handal, khususnya dilihat dari unsur keterampilan [*skills*]⁵. Kondisi pegawai ini, didasarkan atas DUK Bagian Pembangunan Tahun 2009, dimana lebih dari 50% pegawai merupakan pegawai baru [CPNS] dan /atau berasal dari tenaga kontrak karya [honorar daerah]. Namun demikian, kompetensi pegawai pada unit kerja di Bagian Pembangunan yang dilihat dari Latar Belakang pendidikan [*knowledge*] cukup memadai, dimana sekitar 47% pegawai berpendidikan dengan strata 1 [S1]. Komposisi pegawai pada setiap unit kerja dapat dilihat pada grafik berikut:

Grafik 4.4
Komposisi Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan
di Bagian Pembangunan
Sekretariat Daerah



⁵ Kompetensi keterampilan ini dapat diketahui dari masa kerja pegawai.

Dengan kompetensi pegawai yang terdapat di Bagian Pembangunan, terdapat indikasi bahwa norma waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas akan menjadi lebih lama. Sehingga mungkin saja, beban kerja saat ini sebenarnya lebih besar dibandingkan dengan seharusnya. Karena keterampilan dalam menyelesaikan tugas akan berpengaruh terhadap norma waktu, disamping dukungan peralatan kerja dan metode kerja [*standard operating procedures*].

3. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ), Efisiensi Unit (EU), dan Prestasi Kerja Unit (PU) di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.

Beban kerja dan ketersediaan pegawai dalam suatu unit kerja akan berpengaruh secara signifikan terhadap Efisiensi Jabatan dan Unit [EJ/EU] yang pada akhirnya bermuara pada Prestasi Kerja Jabatan dan Unit [PJ/PU]. Dengan kata lain, Efisiensi jabatan dan efisiensi unit merupakan hasil akhir atau akumulasi dari data sebelumnya, yang mencerminkan Prestasi Kerja Jabatan dan Unit.

Sebagaimana tampak pada Tabel 4.1, prestasi kerja, baik jabatan maupun unit organisasi di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan menunjukkan kecenderungan yang kurang baik, dengan interval nilai yang masuk dalam kategori "kurang" dan "sedang".

Fenomena rendahnya prestasi kerja di Bagian Ekonomi kecenderungannya lebih disebabkan karena kurang terumuskannya secara baik tugas-tugas di unit kerja. Hal ini mungkin terjadi karena pelaksanaan tugas pada unit organisasi ini bersinggungan dan dapat menyebabkan *overlapping* dengan tugas-tugas SKPD terkait. Adapun fenomena yang terjadi di unit kerja Bagian Pembangunan, terdapat kecenderungan penggunaan waktu dalam menyelesaikan tugas lebih lama dari yang sebenarnya. Hal ini mungkin terjadi karena relatif kurangnya kompetensi keterampilan yang dimiliki oleh para pegawai di unit kerja, mengingat rata-rata pegawai merupakan pegawai baru yang belum memiliki cukup keterampilan dan pengetahuan dalam bekerja.

Disamping itu, perlu juga diperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi beban kerja suatu unit organisasi, seperti dukungan peralatan kerja dan metode kerja.

Peralatan kerja yang minim dan kurang memadai dapat mengakibatkan bertambahnya waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian tugas sehingga akan berimplikasi terhadap meningkatnya beban kerja yang disebabkan unsur norma waktu yang tinggi. Begitupun dengan metode kerja. Metode kerja yang belum diformalisasi sebagai suatu standar [*standard operating procedures*] dapat menyebabkan penyelesaian tugas berlarut-larut [*time consume*].

B. DINAS TANAMAN PANGAN DAN HORTIKULTURA

Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Kabupaten Musi Rawas. Adapun untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi di lingkungan Dinas merujuk kepada Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 59 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Musi Rawas.

Berdasarkan Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 59 Tahun 2008, tugas pokok Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura adalah *melaksanakan urusan pemerintahan daerah bidang pertanian tanaman pangan dan hortikultura*, dengan melaksanakan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. penyusunan perencanaan bidang tanaman pangan dan hortikultura;
- b. perumusan kebijakan teknis bidang tanaman pangan dan hortikultura;
- c. pelaksanaan urusan pemerintahan dan pelayanan umum bidang tanaman pangan dan hortikultura;
- d. pembinaan, koordinasi, pengendalian dan fasilitasi pelaksanaan kegiatan bidang produksi tanaman pangan, produksi hortikultura, dan pengelolaan dan pemasaran hasil pertanian;
- e. pelaksanaan kegiatan penatausahaan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura;
- f. pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura; dan
- g. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati, sesuai bidang tugas dan fungsinya.

Tugas pokok dan fungsi-fungsi tersebut, pada hakekatnya adalah tanggung jawab [baca: beban kerja] seseorang yang menduduki jabatan struktural, yaitu Kepala Dinas. Untuk melaksanakan fungsi-fungsi tersebut, Kepala Dinas dibantu oleh pejabat-pejabat struktural [manajerial] dan non struktural [fungsional] yang termasuk kedalam suatu susunan organisasi.

Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura, terdiri dari 5 unit organisasi dengan eselon III [Sekretariat dan Bidang-bidang] dan 15 (satu) unit kerja dengan eselon IV [sub bagian dan seksi]. Unit-unit tersebut, secara fungsional terbagi menjadi 2, yaitu: 1) berfungsi sebagai *supporting unit* (unsur staff), yaitu Bagian Sekretariat dengan 3 unit kerja [sub bagian]; dan 2) fungsi lini (*operational unit*), yaitu Bidang-bidang, yang masing-masing dibantu oleh 3 unit kerja [seksi]. Jabatan dan/atau unit-unit tersebutlah yang melaksanakan tugas pokok dan fungsi-fungsi yang diemban di lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura. Adapun gambaran umum dari hasil analisis beban kerja di satuan kerja tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Analisis Beban Kerja di Lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura
Kabupaten Musi Rawas

NAMA JABATAN	JML BEBAN KERJA JABATAN	PERHTUNGAN JML KEBTHAN PEGAWAI	JML PEGAWAI	+-	EJ/EU	PJ/PU
SEKRETARIAT	22957	18*	19**	1	0,93	B
1 Sub Bagian Umum dan Kepegawaihan	8739	7	7	0	0,96	B
2 Sub Bagian Keuangan	8437	6	7	1	0,93	B
3 Sub Bagian Perlengkapan	5781	4	4	0	1,11	A
Bidang Produksi Tanaman Pangan	12336	9*	11**	2	0,86	C
4 Seksi Penerapan dan Pengembangan Teknologi Tanaman Pangan	2980	2	3	1	0,76	C
5 Seksi Produksi Padi dan Palawija	2994	2	3	1	0,77	C
6 Seksi Sarana dan Prasarana Tanaman Pangan	6362	5	4	-1	1,63	A
Bidang Produksi Hortikultura	13049	10*	9**	-1	1,12	A
7 Seksi Penerapan dan Pengembangan Teknologi Hortikultura	4364	3	3	0	1,12	A
8 Seksi Pengembangan Produksi Tanaman Buah-buahan, Sayuran, Obat-obatan dan Tanaman Hias	3917	3	3	0	1,12	A
9 Seksi Sarana dan Prasarana Hortikultura	4768	4	2	-2	1,83	A
Bidang Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian	7864	6*	8**	2	0,76	C
10 Seksi Pasca Panen dan Pengolahan Hasil	2976	2	3	1	0,76	C
11 Seksi Pemasaran dan Promosi Hasil Pertanian	2328	2	2	0	0,90	C
12 Seksi Mutu Hasil dan Pengelolaan Lingkungan	2560	2	2	0	0,98	B
Bidang Program	11998	9*	8**	-1	1,15	A
13 Seksi Perencanaan dan Evaluasi	3909	3	1	-2	3,01	A
14 Seksi Statistik dan Informasi Pertanian	5127	4	4	0	0,99	B
15 Seksi Pengawasan dan Pengendalian	2962	2	2	0	1,14	A

Sumber: Data olahan, 2009

*: Hasil Pembulatan per unit kerja (Sub Bag./Seksi)

**: Jumlah ditambah (+) 1, yaitu Kepala Unit Organisasi (Sekretaris/Ka. Bidang)

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, prestasi jabatan dan prestasi unit kerja di lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura menunjukkan interval prestasi dari "cukup" sampai dengan "sangat baik".

Untuk mengelaborasi lebih jauh fenomena capaian prestasi jabatan dan unit kerja di organisasi perangkat daerah tersebut, telaahan selanjutnya akan memberikan ulasan terkait dengan masing-masing komponen-komponen pembentuk prestasi jabatan dan /atau prestasi unit kerja.

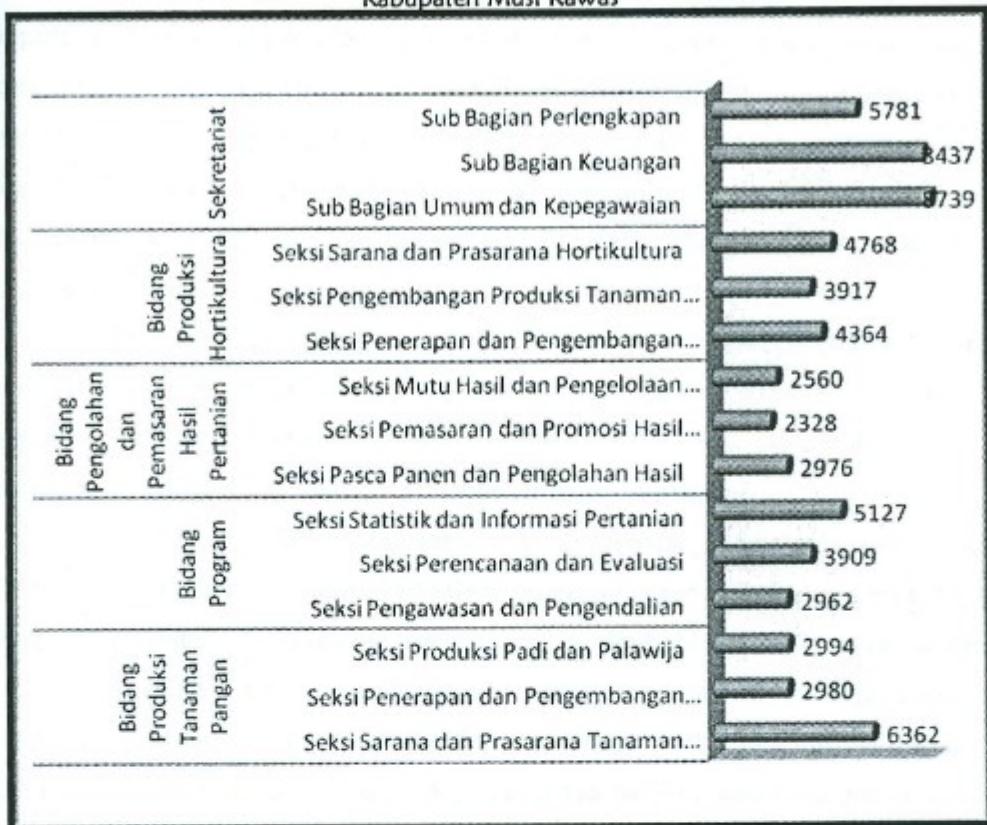
1. Beban Kerja Jabatan Dan Unit Kerja Di Lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Musi Rawas.

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. 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.

Beban kerja di lingkungan unit Sekretariat menunjukkan kecenderungan lebih besar dibandingkan unit kerja – unit kerja di lingkungan Dinas. Gambaran umum mengenai beban kerja tersebut dapat dilihat pada grafik berikut:

Grafik 4.5
Beban Kerja Jabatan/Unit Lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura
Kabupaten Musi Rawas



Dari grafik dapat diketahui, unit kerja di lingkungan Sekretariat memiliki beban kerja lebih besar dibandingkan unit kerja lainnya pada Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura. Secara berurutan beban kerja di lingkungan unit kerja Sekretariat, yaitu Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dengan beban kerja sekitar 8739 jam/tahun, Sub Bagian Keuangan sekitar 8437 jam/tahun, dan Sub Bagian Perlengkapan dengan sekitar 5781 jam/tahun.

Tanggung jawab pekerjaan [baca: beban kerja] unit kerja tersebut dipengaruhi oleh karakteristik tugas/kerjanya yang cenderung bersifat rutin dengan kegiatan pelayanan internal, sesuai dengan fungsinya yang menjalankan peran sebagai *middle line* [Sekretaris] dan *supporting staff* [para Ka. Sub Bagian].

Karakteristik pekerjaan dengan produk kerja berupa dokumen yang dalam menghasilkan produk yang diatur dengan tata aturan yang baku dan

produk kerja berupa kegiatan [jasa] yang dalam proses kerjanya dipengaruhi berbagai komponen, seperti peralatan kerja dan kebijakan [pengambilan keputusan oleh atasan] cenderung membutuhkan waktu yang relatif banyak (*time consuming*). Hal itulah yang menjadikan beban kerja di unit *supporting staff* ini memiliki kecenderungan beban kerja yang relatif besar. Adapun unit kerja yang memiliki beban kerja relatif paling kecil dibandingkan unit kerja lainnya pada unit lini adalah Seksi Pemasaran dan Promosi Hasil Pertanian dengan beban kerja sekitar 2328 jam/tahun.

Seksi Pemasaran dan Promosi Hasil Pertanian merupakan unit kerja yang bertanggung jawab dalam fungsi pokok Dinas yang didesentralisasikan kepada unit organisasi [Bidang]. Sebagai *operating core*, seyogyanya beban kerja yang diembannya relatif besar, namun data menunjukkan sebaliknya.

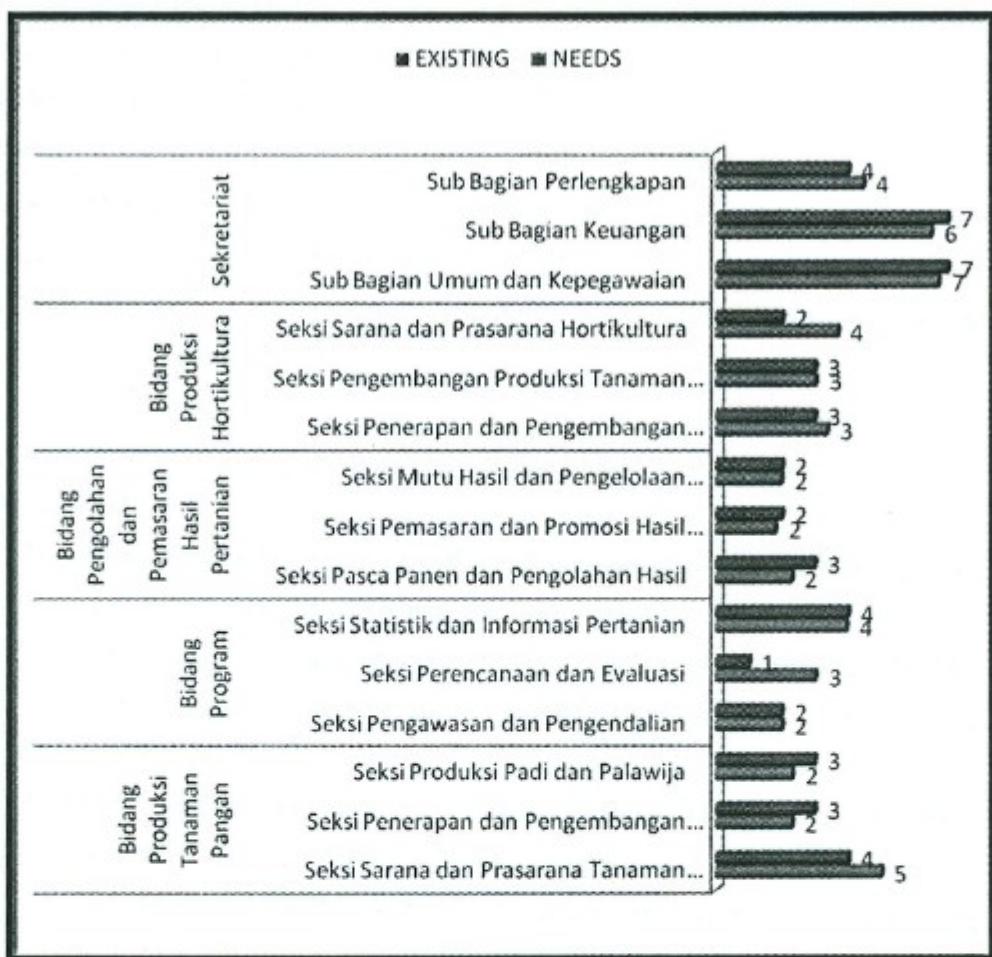
Mencermati fenomena umum yang terjadi pada unit kerja Seksi Pemasaran dan Promosi Hasil Pertanian, terdapat kecenderungan adanya tugas yang belum dapat dilaksanakan yang mungkin disebabkan terbatasnya sumber daya yang dimiliki, seperti pendanaan, peralatan dan prasarana kerja, metode kerja. Keterbatasan tersebut berimplikasi terhadap relatif terbatasnya rencana kegiatan yang disusun dan/atau kurang efektifnya pelaksanaan program-program kegiatan.

2. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja di lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Musi Rawas.

Besaran beban kerja akan berpengaruh secara signifikan terhadap jumlah kebutuhan pegawai. Dengan kata lain, jumlah kebutuhan pegawai menyesuaikan dengan nilai beban kerja. Oleh karenanya, kebutuhan pegawai setiap unit kerja akan berbeda-beda sesuai dengan beban kerjanya masing-masing.

Berdasarkan nilai beban kerja yang didapat dari setiap unit kerja di lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura, terdapat unit kerja yang pegawainya sudah sesuai dengan kebutuhan, kelebihan pegawai [*overstaff*], atau kekurangan pegawai [*understaff*]. Adapun gambaran umum mengenai kondisi tersebut, dapat dilihat pada grafik berikut:

Grafik 4.6
**Perbandingan antara Kebutuhan (*needs*) dan Ketersediaan
(existing) Pegawai di Lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura**



Dari grafik 4.6, unit kerja yang jumlah pegawaiannya sudah sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas jabatan, yaitu:

1. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, pegawai yang dibutuhkan dan pegawai yang ada sebanyak 7 orang;
2. Sub Perlengkapan, pegawai yang dibutuhkan dan pegawai yang ada sebanyak 4 orang;
3. Seksi Pengembangan Produksi Tanaman Buah-buahan, Sayuran, Obat-obatan, dan Tanaman Hias, pegawai yang dibutuhkan dan pegawai yang ada sebanyak 3 orang;

4. Seksi Penerapan dan Pengembangan Teknologi Hortikultura, pegawai yang dibutuhkan dan pegawai yang ada sebanyak 3 orang;
5. Seksi Mutu Hasil dan Pengelolaan Lingkungan, pegawai yang dibutuhkan dan pegawai yang ada sebanyak 2 orang;
6. Seksi Pemasaran dan Promosi Hasil Pertanian, pegawai yang dibutuhkan dan pegawai yang ada sebanyak 2 orang;
7. Seksi Statistik dan Informasi Pertanian, pegawai yang dibutuhkan dan pegawai yang ada sebanyak 4 orang; dan
8. Seksi Pengawasan dan Pengendalian, pegawai yang dibutuhkan dan pegawai yang ada sebanyak 2 orang.

Sementara itu, ada 4 unit kerja yang mengalami kelebihan pegawai (*over staff*), yaitu:

1. Kepala Sub Bagian Keuangan, dimana pegawai yang dibutuhkan sebanyak 6 orang dan pegawai yang ada sebanyak 7 orang;
2. Kepala Seksi Penerapan dan Pengembangan Teknologi Tanaman Pangan, dimana pegawai yang dibutuhkan sebanyak 2 orang dan pegawai yang ada sebanyak 3 orang; dan
3. Kepala Seksi Produksi Padi dan Palawija, dimana pegawai yang dibutuhkan sebanyak 2 orang dan pegawai yang ada sebanyak 3 orang.
4. Kepala Seksi Pasca Panen dan Pengolahan Hasil, dimana pegawai yang dibutuhkan sebanyak 2 orang dan pegawai yang ada sebanyak 3 orang.

Adapun unit kerja yang mengalami kekurangan pegawai (*under staff*) adalah unit:

1. Kepala Seksi Sarana dan Prasarana Hortikultura, pegawai yang dibutuhkan sebanyak 4 orang dan pegawai yang ada sebanyak 2 orang;
2. Kepala Seksi Perencanaan dan Evaluasi, pegawai yang dibutuhkan sebanyak 3 orang dan pegawai yang ada sebanyak 1 orang; dan
3. Kepala Seksi Sarana dan Prasarana Tanaman Pangan, pegawai yang dibutuhkan sebanyak 5 orang dan pegawai yang ada sebanyak 4 orang.

Melihat hasil pengolahan data mengenai jumlah kebutuhan pegawai yang demikian, alangkah baiknya kembali memperhatikan deskripsi sebelumnya yaitu mengenai beban kerja.

Kebutuhan jumlah pegawai muncul sebagai akibat dari besaran beban kerja yang tercermin dalam sejumlah tugas yang harus dilaksanakan oleh setiap jabatan dalam unit kerja tersebut.

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.

Mencermati fenomena kebutuhan pegawai pada unit kerja yang hanya membutuhkan 2 orang pegawai, seperti pada:

1. Seksi Penerapan dan Pengembangan Teknologi Tanaman Pangan;
2. Seksi Produksi Padi dan Palawija;
3. Seksi Pasca Panen dan Pengolahan Hasil;
4. Seksi Pemasaran dan Promosi Hasil Pertanian;
5. Seksi Mutu Hasil dan Pengelolaan Lingkungan; dan
6. Seksi Pengawasan dan Pengendalian.

mengindikasikan unit kerja yang "kurang rasional" sebagai organisasi. Karena walaupun memenuhi *kriteria sebagai organisasi*, namun tidak memenuhi azas efektif dan efisien dalam organisasi.

Secara konsepsional, unsur utama dalam organisasi adalah adanya manusia yang berjumlah 2 orang atau lebih. Oleh karena itu, suatu unit kerja layak dikatakan sebagai organisasi, jika terdapat atau membutuhkan pegawai minimal 2 orang. Disamping itu, dengan pendekatan efisiensi dan efektivitas dalam

pelaksanaan pekerjaan berdasarkan peran manajerial dan non manajerial, maka idealnya suatu unit kerja [organisasi] terdiri dari minimal 3 orang pegawai, dengan 1 orang berperan manajerial [pejabat struktural] dan 2 orang non struktural manajerial [fungsional umum/khusus].

Dengan pendekatan konsepsional tersebut pula, dapat menjelaskan kurang rasionalnya [efisien dan efektif] unit kerja yang hanya diisi/terdapat 1 orang pegawai, seperti pada unit kerja Seksi Perencanaan dan Evaluasi.

Pada dasarnya, asumsi yang digunakan dalam konsep beban kerja berkaitan dengan pegawai, bahwa tidak hanya berhubungan dengan jumlah [aspek kuantitas], tapi juga aspek kompetensi [kualitas].

Kompetensi dapat dilihat dari pengetahuan [*knowledge*], yaitu latar belakang pendidikan, baik formal maupun informal; keterampilan [*skills*] yang dapat dihubungkan dengan masa kerja pegawai; dan perilaku [*attitude*] pegawai.

3. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ), Efisiensi Unit (EU), dan Prestasi Kerja Unit (PU) di lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura 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 4.2). Hasil pengolahan data mengenai efisiensi dan prestasi kerja jabatan dan unit kerja di lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura menunjukkan tingkat efisiensi dan prestasi kerja yang jika dirata-ratakan berada dalam interval dengan kategori BAIK=B, yaitu dengan angka antara 0,90 – 1,00. Namun demikian, bila dicermati berdasarkan variabel-variabel penentu dalam beban kerja terdapat kecenderungan adanya unit-unit kerja yang prestasi kerjanya belum menggambarkan fakta yang sebenarnya. Hal itu diketahui dari pengamatan dan wawancara dengan responden berkaitan dengan pelaksanaan tugas dari masing-masing jabatan. Oleh karena itu, 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.

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.

Perlunya peninjauan terhadap komponen-komponen yang menyebabkan relatif rendahnya beban kerja yang seharusnya seperti terindikasi pada unit-unit kerja yang *understaff*. Kondisi demikian, sebagaimana terdapat pada unit lini [seksi-seksi] yang pada hakekatnya, unit-unit kerja itu seyogyanya memiliki beban kerja yang relatif rasional. Karena sebagai unit lini, mereka memiliki peran yang penting dan strategis dalam pencapaian tugas pokok dan fungsi Dinas. Sehingga apabila unit-unit kerja tersebut memiliki beban kerja yang kurang rasional, maka dapat dikatakan tugas pokok dan fungsi Dinas tidak tercapai secara efektif.

C. Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan

Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan [Bappeluh PPK] merupakan salah satu Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Musi Rawas yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Musi Rawas.

Pembentukan Lemtekda ini juga didasarkan atas amanat Undang-Undang No. 16 Tahun 2006 tentang Sistem Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan¹. Pembentukan kelembagaan yang pengaturannya secara spesifik oleh suatu peraturan perundang-undangan, mengindikasikan bahwa unit organisasi ini memiliki peran penting dan strategis. Konsekuensinya adalah organisasi pemerintah ini memiliki ruang lingkup dan tanggung jawab yang besar [baca: beban kerja].

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, Bappeluh PPK merujuk pada Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 28 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Musi Rawas. Dalam pasal 4 disebutkan, tugas Kantor Ketahanan Pangan adalah "membantu Bupati dalam melaksanakan penyuluhan di bidang pertanian, perikanan dan kehutanan". Kemudian pada pasal 5 disebutkan, fungsi yang harus diselenggarakan oleh Bappeluh PPK, adalah:

- a. penyusunan kebijakan dan programa penyuluhan tingkat kabupaten;
- b. pelaksanaan penyuluhan dan pengembangan mekanisme, tata kerja, dan metode penyuluhan;
- c. pengkajian teknologi terapan dan mengupayakan kemudahan akses pelaku utama dan pelaku usaha ke sumber informasi, teknologi dan sumber daya lainnya;
- d. penumbuhkembangan dan memfasilitasi kelembagaan penyuluhan pertanian;

¹ Pasal 8 ayat (2) huruf c, dan Pasal 13 ayat (2).

- e. pembinaan pengembangan kerja sama, kemitraan, pengelolaan kelembagaan, ketenagaan, sarana dan prasarana, serta pembiayaan penyuluhan;
- f. pemfasilitasian proses pembelajaran penyuluhan, pelaku utama dan pelaku usaha;
- g. peningkatan kapasitas penyuluhan;
- h. pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis Bappeluh PPK; dan
- i. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati, sesuai bidang tugas dan fungsinya.

Untuk melaksanakan fungsi-fungsi tersebut, Bappeluh PPK terdiri dari 1 (satu) unit organisasi yang berfungsi sebagai *supporting unit* (unsur staff), yaitu Bagian Sekretariat dan 3 (tiga) unit organisasi yang melaksanakan fungsi lini (*operational unit*), yaitu Bidang Perencanaan dan Monitoring, Bidang Sarana dan Prasarana Penyuluhan dan Bidang Pengembangan Sumberdaya Manusia, dengan tiap-tiap dibantu oleh 2 (dua) unit kerja.

Adapun hasil analisis beban kerja yang telah dilakukan pada satuan kerja ini, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3

Analisis Beban Kerja di Lingkungan Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Musi Rawas

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN	PERHITUNGAN JML KEBUTUHAN PEG	JUMLAH PEG. YANG ADA	+/-	EJ/EU	PJ/PU
1	2	3	4	5	6	7	8
	Sekretaris	9724	8*	12**	4	0,62	D
1.	Ka. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	3285	3	3	0	1,00	B
2.	Ka. Sub Bagian Keuangan	4638	4	6	2	0,59	D
3.	Ka. Sub Bagian Perlengkapan	1801	1	2	1	0,69	D
	Ka. Bidang Perencanaan dan Monitoring	7029	6*	3**	-3	1,80	A
4.	Ka. Sub Bidang Penyusunan	3529	3	1	-2	2,71	A

1. Beban Kerja Jabatan Dan Unit Kerja Di Lingkungan Bappeluh PPK 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. Besaran pekerjaan menunjukkan jumlah tugas-tugas dan target-target yang harus dilaksanakan dan dicapai oleh pemangku jabatan. Dengan kata lain, semakin banyak tugas berarti semakin berat tanggung jawab pekerjaan [baca: beban kerja]. Hal ini juga menunjukkan tugas berpengaruh terhadap besaran pekerjaan sehingga penyusunan rumusan tugas harus jelas dan terukur. Rumusan tugas yang jelas dan terukur dapat menjadi pedoman bekerja bagi pemangku jabatan [pelaksana tugas] maupun kepentingan penilaian prestasi kerja.

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 yang dimaksud, dilihat dari aspek kuantitas (jumlah pegawai yang proporsional) dan 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.

Basis analisis beban kerja berada pada unit organisasi, yang pada dasarnya merupakan akumulasi dan representasi dari pelaksanaan tugas unit kerja [sub bagian dan sub bidang]. Untuk mengetahui gambaran secara menyeluruh mengenai beban kerja di lingkungan Bappeluh PPK, selanjutnya akan dideskripsi beban kerja di tiap-tiap unit organisasi.

Sekretariat memiliki beban kerja sekitar 9724 jam/tahun yang merupakan akumulasi dari tiap-tiap beban kerja Sub Bagian. Karakteristik tugas/kerja di unit ini cenderung bersifat rutin dengan kegiatan pelayanan internal, sesuai dengan

fungsinya yang menjalankan peran sebagai *middle line* [Sekretaris] dan *supporting staff* [para Ka. Sub Bagian]. Adapun beban kerja dari tiap-tiap Sub Bagian dapat dilihat pada grafik berikut:

Grafik 4.7
Beban Kerja Jabatan/Unit Sekretariat BAPPELUH PPK
Kabupaten Musi Rawas



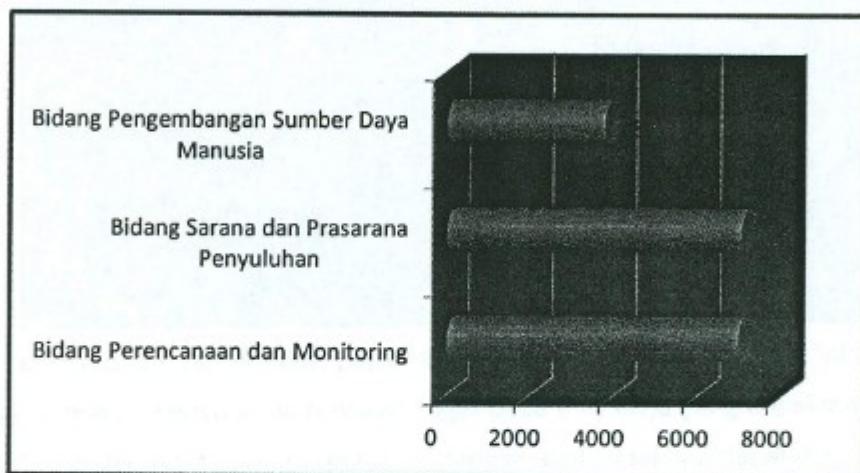
Dari ketiga unit kerja di unit Sekretariat, beban kerja Sub Bag. Keuangan relatif lebih besar (4638 jam/tahun) dibandingkan dengan Sub Bag. Umum dan Kepegawaian (3285 jam/tahun) dan Sub Bag. Perlengkapan (1801 jam/tahun). Besarnya beban kerja di Sub Bag. Keuangan cenderung dipengaruhi karakteristik dan 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 Bappeluh PPK.

Beban kerja pada Sub Bag. Perlengkapan adalah unit yang perlu mendapat pencermatan dan perlu dikaji lebih jauh. Hal ini dilihat dari relatif rendahnya beban kerja dalam jabatan di unit kerja ini yang hanya sekitar 1801 jam/tahun. Beban kerja itu, mengindikasikan unit kerja ini tidak banyak melakukan

aktivitas dalam melaksanakan sejumlah tugas yang seharusnya menjadi tanggung jawabnya.

Penyelenggaraan fungsi utama Bappeluh PPK yang sebenarnya berada pada ketiga Bidang. Bidang, merupakan unit organisasi yang menjalankan fungsi *operating core* dalam suatu organisasi. Adapun beban kerja pada tiap-tiap unit organisasi adalah sebagai berikut:

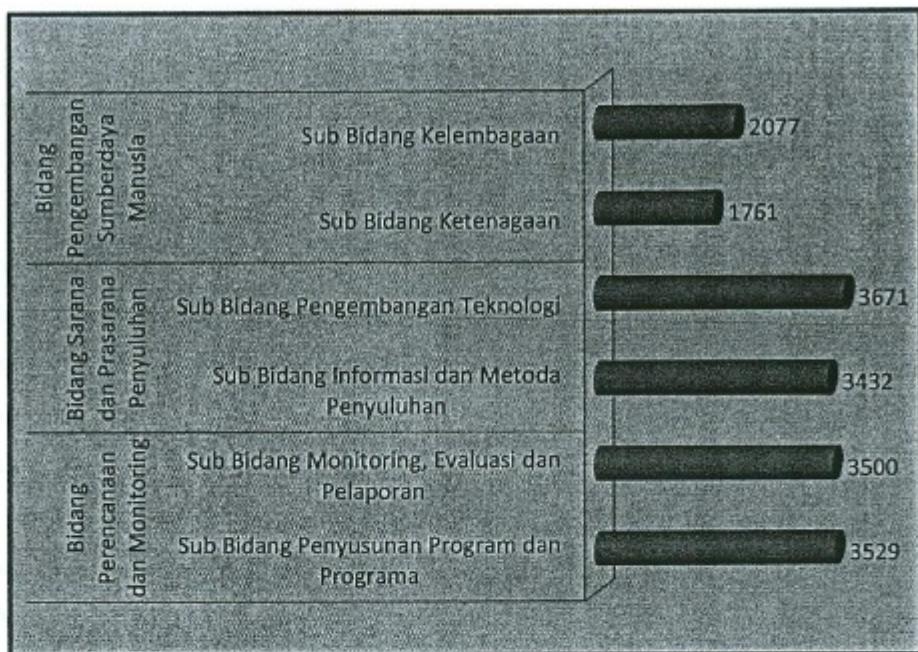
Grafik 4.8
Beban Kerja Pada Unit-Unit Organisasi Lini di Lingkungan Sekretariat BAPPELUH PPK Kabupaten Musi Rawas



Berdasarkan grafik tersebut, beban kerja terbesar dimiliki Bidang Sarana dan Prasarana Penyuluhan yaitu sekitar 7103 jam/tahun, dan beban kerja terendah berada pada Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia, yaitu sekitar 3837 jam/tahun. Tinggi dan rendah beban kerja unit organisasi [baca: Bidang] merupakan cerminan dari kinerja unit kerjanya [sub bidang].

Mencermati fenomena beban kerja di Bidang Pengembangan SDM, disebabkan karena relatif rendahnya beban kerja Sub Bidang Ketenagaan dan Sub Bidang Kelembagaan, dibandingkan dengan unit kerja-unit kerja di unit organisasi lini, seperti tampak pada ilustrasi berikut:

Grafik 4.9
**Beban Kerja Pada Unit-Unit Organisasi Lini di Lingkungan Sekretariat BAPPELUH PPK
Kabupaten Musi Rawas**



Berdasarkan hal tersebut, patut diduga dengan beban kerja saat ini yang terbilang "rendah", penyusunan rumusan tugas pada unit kerja yang melaksanakan fungsi lini, cenderung belum terumuskan dengan baik. Hal itu dapat berakibat pada kurang difahaminya tugas oleh para pemangku jabatan sehingga tidak dapat mengoperasionalisasikan penjabaran tugas yang terdapat dalam Perbup menjadi rincian tugas/kegiatan. Dampak lanjutannya dalam konteks beban kerja, para pemangku jabatan tidak dapat secara optimal memberikan data/informasi mengenai volume kerja dan norma waktu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas-tugas mereka.

Sebagaimana Sub Bidang Ketenagaan memiliki beban kerja terendah dibandingkan unit kerja lainnya, yaitu sekitar 1761 jam/tahun. Walaupun dalam jabatan ini menyerap waktu kerja penuh [sebagai *kriteria suatu jabatan*²], namun

² Lampiran Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/61/M.PAN/6/2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah

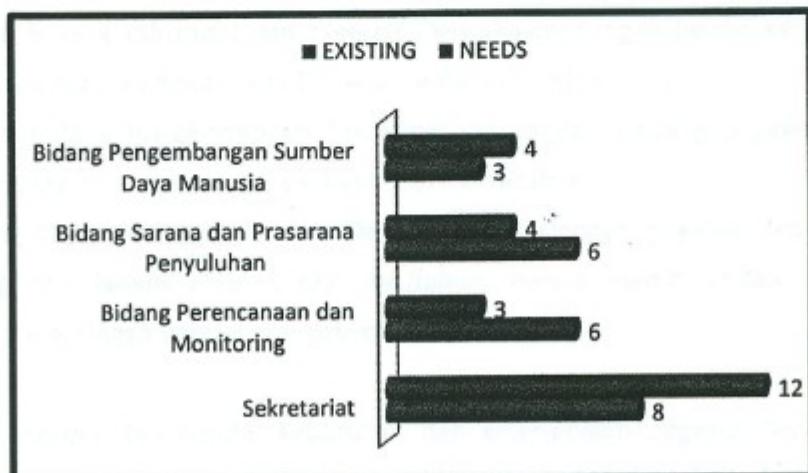
kurang rasional [baca:efisien] bagi suatu unit kerja dengan memiliki beban kerja "sebesar" itu, begitupun halnya dengan Sub Bidang Kelembagaan.

2. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja di lingkungan BAPPELUH PPK Kabupaten Musi Rawas.

Kebutuhan pegawai merupakan implikasi dari beban kerja. Kebutuhan pegawai akan muncul dari berapa besar beban kerja sebagai wujud dari penyelenggaraan tugas-tugas dalam suatu jabatan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, Jika beban kerja sama dengan jumlah pegawai, maka akan tercapai efektivitas dan efisiensi jabatan/unit, begitupun sebaliknya. Dan jika tercapai efektivitas dan efisiensi jabatan/unit, maka akan berkorelasi terhadap prestasi jabatan dan /atau prestasi unit.

Berdasarkan nilai beban kerja yang didapat dari setiap unit kerja di lingkungan BAPPELUH PPK menunjukkan unit organisasi Sekretariat dan Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia mengalami kelebihan pegawai [*over staff*], sedangkan 2 (dua) unit organisasi lainnya mengalami kekurangan pegawai [*understaff*]. Kondisi antara ketersediaan [*existing condition*] pegawai dengan kebutuhan [*needs*] pegawai di lingkungan BAPPELUH PPK dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

Grafik 4.10
Perbandingan antara Kebutuhan (*needs*) dan Ketersediaan (*existing*) Pegawai di BAPPELUH PPK

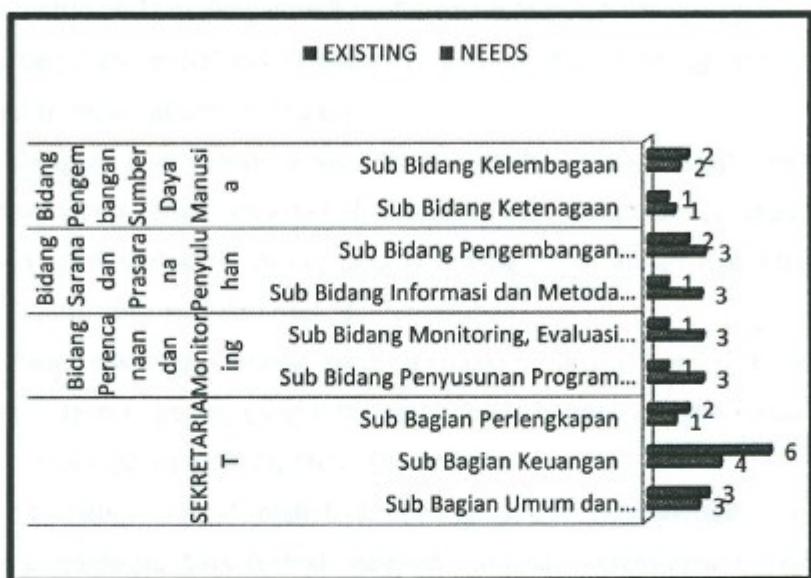


Adapun secara rinci, keadaan *overstaff* dan *understaff* di tiap-tiap unit organisasi sebagaimana terlihat pada grafik 4.10 adalah sebagai berikut:

1. Sekretariat dengan beban kerja 9.724 jam/tahun, terdapat 2 unit kerja yang mengalami *overstaff*, dan 1 unit kerja yang sudah sesuai antara kebutuhan dan ketersediaan pegawainya, yaitu:
 - a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, dengan beban kerja 3.285 jam/tahun, kebutuhan pegawainya sudah terpenuhi [sesuai] dengan jumlah pegawai yang ada;
 - b. Sub Bagian Keuangan dengan jumlah beban kerja 4.638 jam/tahun), mengalami *overstaff* sebanyak 2 orang dari; dan
 - c. Sub Bagian Perlengkapan (1801 jam/tahun), mengalami *overstaff* sebanyak 1 orang.
2. Bidang Perencanaan dan Monitoring, mengalami *understaff* dengan beban kerja sekitar 7.029 jam/tahun. Tiap-tiap unit kerja, yaitu Sub Bidang Penyusunan Program dan Programa [3.529 jam/tahun] dan Sub Bidang Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan [3.500 jam/tahun] membutuhkan tambahan 2 (dua) orang pegawai;
3. Bidang Sarana dan Prasarana Penyuluhan dengan beban kerja 7.103 jam/tahun membutuhkan pegawai sebanyak 3 orang untuk ditempatkan pada unit kerjanya dengan sebaran pegawai sebagai berikut:
 - a. Sub Bidang Informasi dan Metoda Penyuluhan dengan beban kerja 3.432 jam/tahun, membutuhkan 2 orang tambahan pegawai; dan
 - b. Sub Bidang Pengembangan Teknologi kekurangan 1 orang pegawai untuk melaksanakan beban kerja sekitar 3.671 jam/tahun.
4. Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan pegawai sebanyak 4 orang dan beban kerja 3.837 jam/tahun, hanya membutuhkan 3 orang pegawai sehingga unit ini mengalami *overstaff*.

Ilustrasi dari kondisi kebutuhan dan ketersediaan pegawai berdasarkan beban kerja pada setiap unit kerja di lingkungan BAPPELUH PPK dapat dilihat pada gambar berikut:

Grafik 4.11
Rasio antara Kebutuhan (*needs*) dan Ketersediaan (*existing*) Pegawai di Lingkungan BAPPELUH PPK



Mencermati rasio antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai sebagaimana ulasan di atas, terdapat unit kerja yang formasi dan /atau kebutuhan pegawainya kurang rasional [baca: tidak wajar] yang disebabkan jumlah beban kerja yang dimilikinya. Unit kerja yang dimaksud adalah:

1. Sub Bagian Perlengkapan pada Sekretariat dan Sub Bidang Ketenagaan pada Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia, yang hanya membutuhkan 1 (satu) orang pegawai; dan
2. Sub Bidang Kelembagaan pada Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia, yang hanya membutuhkan 2 (dua) orang pegawai;

Berkaitan dengan fenomena kebutuhan pegawai di Sub Bagian Perlengkapan dan Sub Bidang Ketenagaan yang hanya membutuhkan 1 orang pegawai, maka kedua unit kerja "kurang layak" sebagai organisasi karena *tidak memenuhi prinsip dasar sebagai organisasi*.

Secara konsepsional, unsur utama dalam organisasi adalah adanya manusia yang berjumlah 2 orang atau lebih. Oleh karena itu, suatu unit kerja layak dikatakan sebagai organisasi, jika terdapat atau membutuhkan pegawai minimal 2

orang. Disamping itu, dengan pendekatan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan pekerjaan berdasarkan peran manajerial dan non manajerial, maka idealnya suatu unit kerja [organisasi] terdiri dari minimal 3 orang pegawai, dengan 1 orang berperan manajerial [pejabat struktural] dan 2 orang non struktural manajerial [fungsional umum/khusus].

Dengan pendekatan konsepsional tersebut pula, dapat menjelaskan kurang rasionalnya [efisien dan efektif] unit kerja yang hanya diisi/terdapat 1 orang pegawai, seperti unit kerja di lingkungan Bidang Perencanaan dan Monitoring, dan Sub Bidang Informasi dan Metoda Penyuluhan.

Pada dasarnya, asumsi yang digunakan dalam konsep beban kerja berkaitan dengan pegawai, yang tidak hanya berhubungan dengan jumlah [aspek kuantitas], tapi juga aspek kompetensi [kualitas].

Kompetensi dapat dilihat dari pengetahuan [*knowledge*], yaitu latar belakang pendidikan, baik formal maupun informal; keterampilan [*skills*] yang dapat dihubungkan dengan masa kerja pegawai; dan perilaku [*attitude*] pegawai.

Kompetensi pegawai BAPPELUH PPK yang dilihat atas tingkat pendidikan, menunjukkan kecenderungan yang memadai dengan prosentase terbesar, yaitu 59% berlatar pendidikan sarjana [D3, S1 dan S2], 22% berpendidikan SLTA/sederajat dan hanya 19% berpendidikan di bawah SLTA. Rata-rata lama masa kerja seluruh pegawai di badan ini adalah 17 tahun, walaupun ada pegawai dengan masa kerja 30 tahun dan 2 tahun.

3. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ), Efisiensi Unit (EU), dan Prestasi Kerja Unit (PU) di lingkungan BAPPELUH PPK Kabupaten Musi Rawas.

Beban kerja dan ketersediaan pegawai dalam suatu unit kerja akan berpengaruh secara signifikan terhadap Efisiensi Jabatan dan Unit [EJ/EU] yang pada akhirnya bermuara pada Prestasi Kerja Jabatan dan Unit [PJ/PU]. Dengan kata lain, Efisiensi jabatan dan efisiensi unit merupakan hasil akhir atau akumulasi dari data sebelumnya, yang mencerminkan Prestasi Kerja Jabatan dan Unit.

Sebagaimana tampak pada Tabel 4.3, prestasi kerja jabatan/unit pada satuan kerja BAPPELUH PPK menunjukkan kecenderungan yang masuk kategori "cukup", dengan nilai 0,89. Prestasi satuan kerja tersebut merupakan akumulasi

dari prestasi kerja jabatan dan/atau unit organisasi di lingkungan BAPPELUH PPK. Prestasi kerja terbaik dicapai oleh 2 (dua) unit organisasi, yaitu Bidang Perencanaan dan Monitoring, Bidang Sarana dan Prasarana Penyuluhan, dan Sub Bag Perlengkapan pada unit Sekretariat.

Prestasi yang dicapai oleh kedua unit organisasi tersebut adalah harapan dari setiap unit organisasi. Namun demikian, prestasi kerja itu cenderung *bukanlah keadaan yang sebenarnya*. Hal itu berdasarkan pada telaahan terhadap beban kerja dan formasi kepegawaian unit tersebut yang cenderung “tidak sebanding”, bahwa beban kerja yang dimiliki tidak sebanding dengan jumlah pegawai yang tersedia.

Sebagaimana telah diulas sebelumnya, Bidang Perencanaan dan Monitoring dengan beban kerja sekitar 7.029 jam/tahun membutuhkan 6 orang pegawai, namun beban kerja tersebut hanya dilakukan oleh 3 orang pegawai. Begitu juga yang dialami Bidang Sarana dan Prasarana Penyuluhan, dan Sub Bag Perlengkapan pada unit Sekretariat.

Dalam konteks analisis beban kerja, prestasi kerja terkait dengan “kejujuran” dalam memberikan data dan informasi atas beban kerja yang terdiri dari unsur volume kerja+norma waktu. Volume kerja berhubungan dengan produk kerja yang tercermin dalam rumusan tugas-tugas jabatan. Adapun norma waktu, dipengaruhi oleh format kepegawaian, baik dari aspek jumlah maupun kompetensi pegawai. Disamping itu, norma waktu juga dipengaruhi oleh peralatan kerja dan metode kerja.

Peralatan kerja yang minim atau kurang memadai, dan Metode kerja yang belum diformalisasi sebagai suatu standar [*standard operating procedures*] berpengaruh terhadap waktu yang dibutuhkan [*time consume*] dalam penyelesaian tugas sehingga akan berimplikasi terhadap meningkatnya beban kerja yang disebabkan unsur norma waktu yang tinggi.

D. Kantor Ketahanan Pangan

Kantor Ketahanan Pangan merupakan salah satu Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Musi Rawas yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Musi Rawas.

Pembentukan unit organisasi ini juga didasarkan atas amanat Undang-Undang No. 7 Tahun 1996 tentang Pangan dan Peraturan Pemerintah No. 68 Tahun 2002 tentang Ketahanan Pangan. Merujuk kepada kedua kebijakan tersebut, diindikasikan bahwa unit organisasi ini memiliki peran penting dan strategis. Oleh karenanya, hal itu dapat berdampak pada ruang lingkup dan tanggung jawab yang besar.

Pedoman dalam penyelenggaraan fungsi dan tugas di lingkungan Kantor Ketahanan Pangan mengacu pada Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 29 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Musi Rawas. Dalam pasal 4 disebutkan, tugas Kantor Ketahanan Pangan adalah “membantu Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang ketahanan pangan.” dengan fungsi sebagai berikut:

- a. perumusan kebijakan teknis dan program kerja di bidang ketahanan pangan;
- b. perencanaan dan pengendalian pembangunan secara makro di bidang ketahanan pangan;
- c. pelaksanaan pembinaan terhadap urusan ketahanan pangan;
- d. pelaksanaan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan pembangunan ketahanan pangan;
- e. mengelola urusan ketatausahaan kantor ketahanan pangan;
- f. pelaksanaan koordinasi dengan dinas dan instansi terkait dalam pembangunan ketahanan pangan; dan
- g. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi tersebut, Kepala Kantor dibantu 4 unit kerja (eselon IV), yang terdiri dari 1 unit kerja yang berfungsi sebagai *supporting unit* (unsur staff) dan 3 unit kerja berperan sebagai *operational unit* (unsur lini) atau yang mengemban tugas dalam pelaksanaan bidang urusan ketahanan pangan.

Adapun hasil analisis beban kerja yang telah dilakukan pada satuan kerja ini, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Beban Kerja di Lingkungan Kantor Ketahanan Pangan
Kabupaten Musi Rawas

NO	NAMA JABATAN	JUMLAH BEBAN KERJA JABATAN	PERHTUNGAN JML KEBUTUHAN PEG	JUMLAH PEG. YANG ADA	+/-	EJ/EU	PJ/PU
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Ka. Sub Bagian Tata Usaha	4911	4	4	0	0,94	B
2	Ka. Seksi Ketersediaan dan Kelembagaan Pangan	2842	2	1	-1	2,19	A
3	Ka. Seksi Distribusi dan Harga Pangan	4275	3	2	-1	1,64	A
4	Ka. Seksi Kewaspadaan Pangan dan Gizi	3259	3	1	-2	2,51	A
	Ka. KANTOR	15287	12*	9**	-4	1,31	A

Sumber: Data diolah, 2009

*: Hasil Pembulatan per unit kerja (Sub Bag./Seksi)

**: Jumlah ditambah (+) 1, yaitu Kepala Kantor

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, prestasi jabatan dan prestasi unit organisasi di lingkungan Kantor Ketahanan Pangan menunjukkan prestasi yang sangat baik.

Untuk mengelaborasi lebih jauh fenomena capaian prestasi jabatan dan unit kerja di lingkungan Kantor Ketahanan Pangan, telaahan selanjutnya akan memberikan ulasan terkait dengan masing-masing komponen-komponen pembentuk prestasi jabatan dan /atau prestasi unit organisasi.

1. Beban Kerja Jabatan Dan Unit Kerja Di Lingkungan Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Musi Rawas.

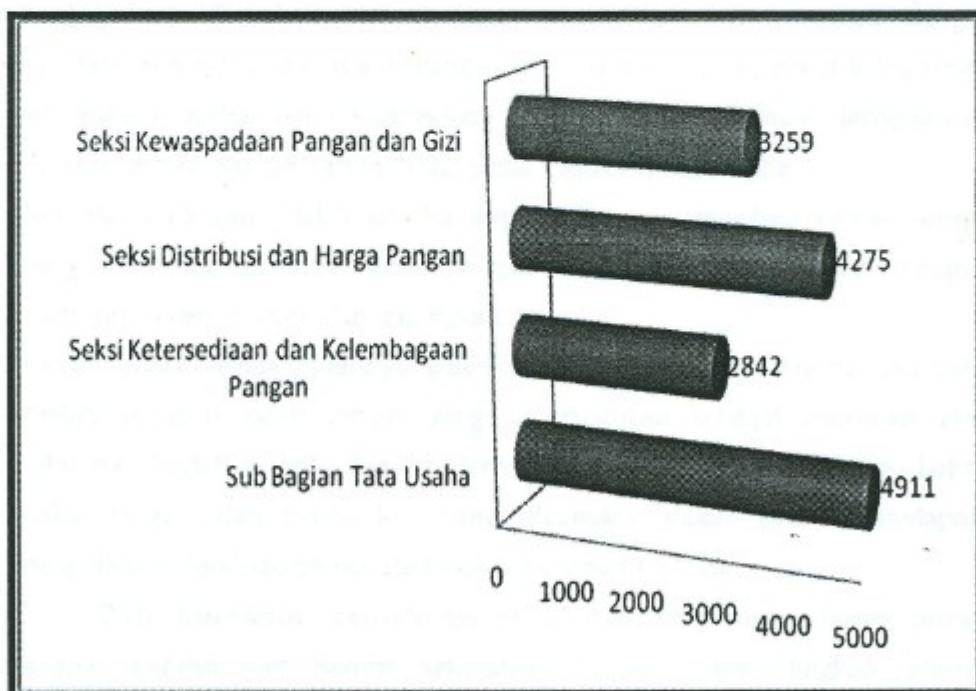
Beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi yang diperoleh dari hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Besaran pekerjaan menunjukkan jumlah tugas-tugas dan target-

target yang harus dilaksanakan dan dicapai oleh pemangku jabatan. Dengan kata lain, semakin banyak tugas berarti semakin berat tanggung jawab pekerjaan [baca: beban kerja]. Hal ini juga menunjukkan tugas berpengaruh terhadap besaran pekerjaan sehingga penyusunan rumusan tugas harus jelas dan terukur. Rumusan tugas yang jelas dan terukur dapat menjadi pedoman bekerja bagi pemangku jabatan [pelaksana tugas] maupun kepentingan penilaian prestasi kerja.

Volume kerja merujuk pada banyaknya [frekuensi] hasil dari produk [output] setiap tugas, sedangkan norma waktu menunjukkan waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian tugas sehingga menghasilkan *output*.

Kantor Ketahanan Pangan memiliki Beban kerja sekira berada pada rentang 15287 jam/tahun. Beban kerja tersebut merupakan akumulasi dari beban kerja pada setiap unit kerja. Adapun gambaran beban kerja Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Musi Rawas adalah sebagai berikut:

Grafik 4.12
Beban Kerja Jabatan/Unit Kerja Pada Kantor Ketahanan Pangan
Kabupaten Musi Rawas



Berdasarkan besaran [nilai] beban kerja di lingkungan Kantor Ketahanan Pangan di atas, memperlihatkan beban kerja terendah berada pada Seksi Ketersediaan dan Kelembagaan Pangan yaitu sekira 2842 jam/tahun, sedangkan

tertinggi berada pada unit Sub Bagian Tata Usaha dengan beban kerja sekira 4911 jam/tahun.

Mencermati kondisi tersebut, menunjukkan kecenderungan beban kerja yang relatif rendah dibandingkan dengan tanggung jawab urusan pemerintahan yang harus diselenggarakannya. Mengingat pelaksanaan urusan ini diamanatkan oleh level kebijakan yang bersifat kenegaraan, yaitu Undang-undang dan Peraturan Pemerintah. Pengaturan yang dilakukan melalui kebijakan setingkat UU dan PP, mengindikasikan bahwa urusan ketahanan pangan merupakan urusan yang memiliki tingkat kepentingan yang penting dan strategis¹ serta berskala nasional. Oleh karenanya, dengan beban kerja sebesar itu mengindikasikan ketidaksesuaian antara luasnya ruang lingkup tanggung jawab dengan pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, beban kerja tersebut lebih kecil dibandingkan luasnya tanggung jawab tugas.

Merujuk pada tugas pokok dan fungsi-fungsi yang harus diselenggarakan oleh Kantor Ketahanan Pangan, urusan ini merupakan urusan lintas sektor² yang penanganannya dilakukan oleh berbagai satuan kerja yang terkait dengan penyediaan kebutuhan fisik [baca: Pangan] masyarakat. Hal ini dapat kita cermati dari ruang lingkup/batasan mengenai ketahanan pangan dan pangan, sebagaimana termuat dalam PP No. 68 Tahun 2002, pasal 1 ayat 1 dan 2, yaitu:

1. Ketahanan Pangan adalah kondisi terpenuhinya pangan bagi rumah tangga yang tercermin dari tersedianya pangan yang cukup, baik jumlah maupun mutunya, aman, merata dan terjangkau.
2. Pangan adalah segala sesuatu yang berasal dari sumber hayati dan air, baik yang diolah maupun tidak diolah yang diperuntukan sebagai makanan atau minuman bagi konsumsi manusia, termasuk bahan tambahan pangan, bahan baku pangan, dan bahan lain yang digunakan dalam proses penyiapian, pengolahan, dan/atau pembuatan makanan atau minuman.

Oleh karenanya, penyelenggaraan fungsi dan tugas dalam urusan ketahanan pangan oleh Kantor Ketahanan Pangan, [dalam lingkup internal Pemerintah Daerah], akan *bersinggungan* dengan berbagai SKPD. Adapun SKPD

¹ Penjelasan Umum Peraturan Pemerintah No. 68 Tahun 2002 tentang Ketahanan Pangan

² Pasal 2 ayat 3, PP No. 68 Tahun 2002, menyebutkan bahwa dalam hal penyediaan pangan ditangani oleh beberapa Menteri yang ber-tanggung jawab di bidang pertanian, kelautan dan perikanan, kehutanan, perindustrian dan perdagangan, kesehatan, koperasi, permukiman dan prasarana wilayah, pemerintahan dalam negeri, keuangan, dan riset dan teknologi, sesuai tugas dan kewenangan-nya masing-masing.

yang terkait erat dengan pelaksanaan fungsi dan tugas-tugas dimaksud, antara lain Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Badan Pelaksanaan Penyuluhan Pertanian, Perikanan & Kehutanan, Badan Pemberdayaan Masyarakat & Pemerintah Desa.

Mengingat kemungkinan adanya kesamaan *output/outcomes*, maka dalam penyusunan rumusan tugas di Kantor Ketahanan Pangan perlu dilakukan kajian secara mendalam, sehingga dapat meminimalisir overlapping dalam penyelenggaraan fungsi dan tugas-tugas antar SKPD.

Berdasarkan hal tersebut, patut diduga dengan beban kerja saat ini yang terbilang "rendah", penyusunan rumusan tugas pada unit kerja yang melaksanakan fungsi lini, cenderung belum terumuskan dengan baik. Hal itu dapat berakibat pada kurang difahaminya tugas oleh para pemangku jabatan sehingga tidak dapat mengoperasionalisasikan penjabaran tugas yang terdapat dalam Perbup menjadi rincian tugas/kegiatan. Dampak lanjutannya dalam konteks beban kerja, para pemangku jabatan tidak dapat secara optimal memberikan data/informasi mengenai volume kerja dan norma waktu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas-tugas mereka.

Sebagaimana Seksi Ketersediaan dan Kelembagaan Pangan yang memiliki beban kerja terendah dibandingkan unit kerja lainnya, yaitu sekira 2842 jam/tahun. Walaupun dalam jabatan ini menyerap waktu kerja penuh [sebagai *kriteria suatu jabatan*³], namun kurang rasional [baca:efisien] bagi suatu unit kerja dengan memiliki beban kerja "sebesar" itu.

2. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja di lingkungan Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Musi Rawas.

Kebutuhan pegawai merupakan implikasi dari beban kerja. Bahwa, kebutuhan pegawai akan muncul dari berapa besar beban kerja sebagai wujud dari penyelenggaraan tugas-tugas dalam suatu jabatan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, jika beban kerja sama dengan jumlah pegawai,

³ Lampiran Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/61/M.PAN/6/2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan Di Lingkungan Departemen Dalam Negeri Dan Pemerintah Daerah

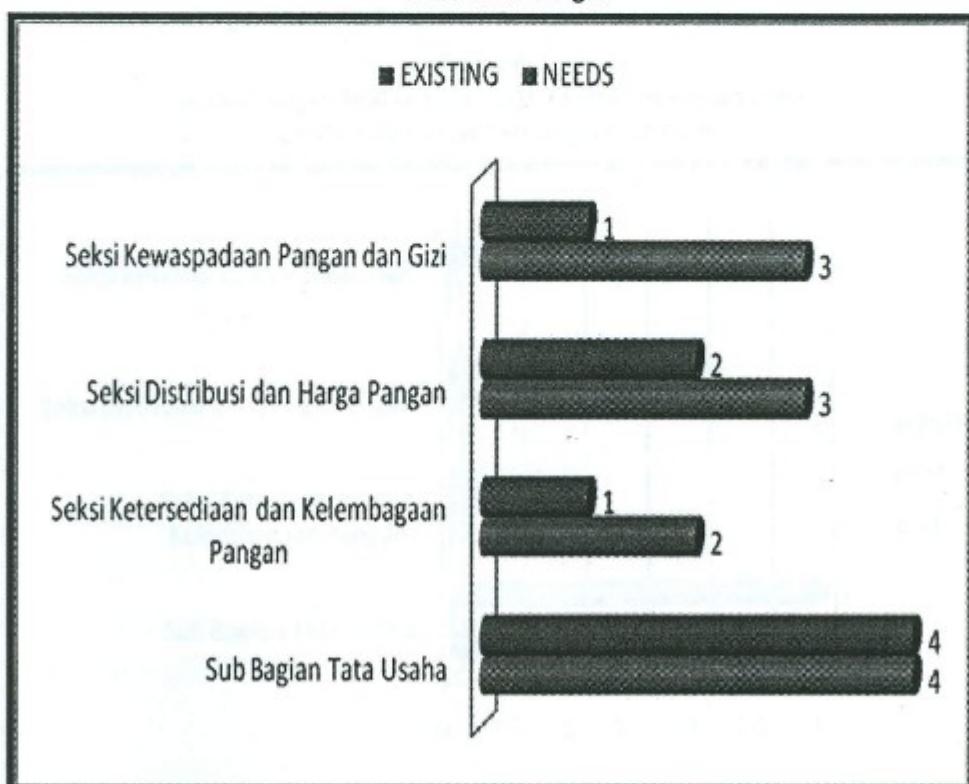
maka akan tercapai efektivitas dan efisiensi jabatan/unit, begitupun sebaliknya. Dan jika tercapai efektivitas dan efisiensi jabatan/unit, maka akan berkorelasi terhadap prestasi jabatan dan /atau prestasi unit.

Berdasarkan nilai beban kerja yang didapat dari setiap unit kerja di lingkungan Kantor Ketahanan Pangan menunjukkan kecenderungan kurang. Terdapat 1 unit kerja yang jumlah pegawainya sesuai dengan beban kerjanya, yaitu Sub Bagian Tata Usaha yang hanya membutuhkan 4 orang pemangku jabatan. Adapun unit kerja yang mengalami kekurangan pegawai adalah sebagai berikut::

1. Seksi Ketersediaan dan Kelembagaan Pangan kekurangan 1 orang pegawai;
2. Seksi Distribusi dan Harga Pangan kekurangan 1 orang pegawai; dan
3. Seksi Kewaspadaan Pangan dan Gizi kekurangan 2 orang pegawai;

Ilustrasi dari kondisi kebutuhan dan ketersediaan pegawai berdasarkan beban kerja di lingkungan Kantor Ketahanan Pangan dapat dilihat pada gambar berikut:

Grafik 4.13
Perbandingan antara Kebutuhan (*needs*) dan Ketersediaan (*existing*) Pegawai di Kantor Ketahanan Pangan

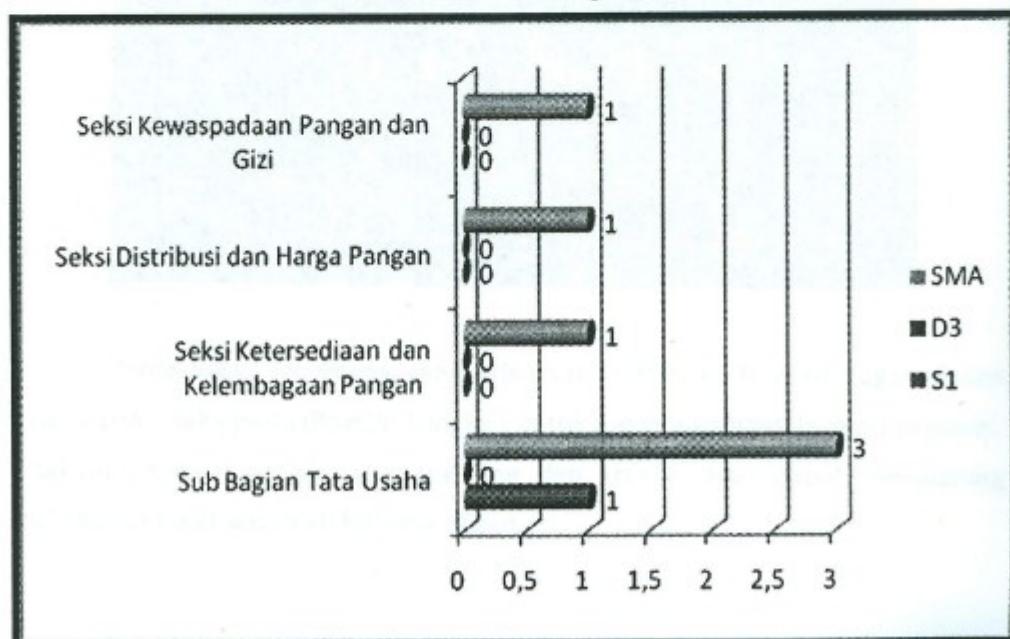


Mencermati grafik 4.12 tersebut, unit kerja yang berfungsi sebagai pelaksana utama [unsur lini] di lingkungan Kantor Ketahanan Pangan hanya dilakukan oleh 1 orang yang juga menduduki jabatan struktural, seperti pada unit kerja Seksi Ketersediaan dan Kelembagaan Pangan, dan Seksi Kewaspadaan Pangan dan Gizi. Adapun Seksi Distribusi dan Harga Pangan hanya dilakukan oleh 2 orang pemangku jabatan.

Melihat kondisi Seksi Ketersediaan dan Kelembagaan Pangan, dan Seksi Kewaspadaan Pangan dan Gizi yang pelaksanaan tugas hanya didukung oleh 1 orang pegawai, maka pada dasarnya kedua unit kerja tersebut tidak rasional dijadikan sebagai unit kerja [organisasi]. Secara konsepsional, suatu organisasi terdiri dari 2 atau lebih unsur manusia. Oleh karena itu, suatu unit kerja minimal membutuhkan 2 orang pegawai, dimana idealnya minimal suatu unit kerja terdiri dari 3 orang pegawai, dengan pembagian peran 1 orang berperan sebagai pejabat struktural dan 2 orang pejabat non struktural [fungsional umum/khusus].

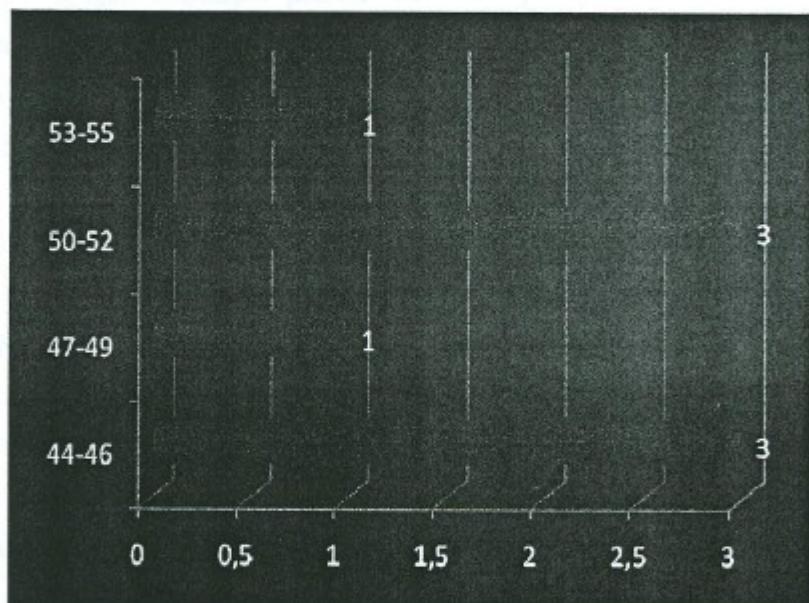
Adapun kondisi kepegawaian dari aspek kualitas juga mengindikasikan kecenderungan penetapan formasi pegawai yang kurang baik. Gambaran komposisi pegawai pada setiap unit kerja di Kantor Ketahanan Pangan tersebut dapat dilihat pada grafik berikut:

Grafik 4.14
Pegawai Negeri Sipil di Unit Kerja Kantor Ketahanan Pangan
Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan



Melihat Grafik 4.14 tersebut dapat diketahui, komposisi pegawai dengan persentase terbesar berpendidikan SMA atau yang sederajat dengan sekitar 75 % [dari 8 orang]⁴. Karakteristik pegawai dengan komposisi kompetensi tersebut kurang mendukung kelancaran pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan. Adalah suatu tesis, dimana *knowledge competence* berpengaruh terhadap pelaksanaan suatu pekerjaan, sehingga suatu pekerjaan mempersyaratkan Latar Belakang pendidikan. Disamping hal kompetensi, usia pegawai di lingkungan Kantor Ketahanan Pangan juga dapat menjadi persoalan, dimana pegawai yang "termuda" berusia 44 tahun dan yang paling "senior" 54 tahun. Dengan rata-rata pegawai berusia 48 tahun, adalah agak sulit untuk mengharapkan organisasi yang dinamis dalam menyelenggarakan tugas-tugas pekerjaan.

Grafik 4.15
Pegawai Negeri Sipil Kantor Ketahanan Pangan
Berdasarkan Usia



Berdasarkan fenomena yang ada, terkait dengan formasi pegawai dan beban kerja, maka perlu dipertimbangkan untuk menata kembali formasi pegawai. Penataan pegawai ini dirasakan penting dan krusial, agar dapat mendukung pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien.

⁴ Jumlah itu sudah termasuk Kepala Kantor

3. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ), Efisiensi Unit (EU), dan Prestasi Kerja Unit (PU) di lingkungan Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Musi Rawas.

Beban kerja dan ketersediaan pegawai dalam suatu unit kerja akan berpengaruh secara signifikan terhadap Efisiensi Jabatan dan Unit [EJ/EU] yang pada akhirnya bermuara pada Prestasi Kerja Jabatan dan Unit [PJ/PU]. Dengan kata lain, Efisiensi jabatan dan efisiensi unit merupakan hasil akhir atau akumulasi dari data sebelumnya, yang mencerminkan Prestasi Kerja Jabatan dan Unit.

Sebagaimana tampak pada Tabel 4.4, prestasi kerja jabatan/unit di lingkungan Kantor Ketahanan Pangan menunjukkan kecenderungan yang sangat baik, dengan interval nilai 0.94 – 2,51 yang masuk dalam kategori "baik" dan "sangat baik".

Keadaan tersebut, memang yang diharapkan oleh setiap unit kerja/ organisasi dengan mencapai prestasi kerja yang terbaik, namun hal ini perlu pencermatan dengan seksama. Dalam konteks beban kerja, prestasi kerja terkait dengan "kejujuran" dalam memberikan data dan informasi atas beban kerja yang terdiri dari unsur volume kerja+norma waktu.

Disamping itu, juga sangat dipengaruhi dengan ketersediaan pemangku jabatan [pegawai]. Yang perlu diperhatikan pada aspek pemangku jabatan ini, adalah tidak hanya bertumpu pada jumlah tetapi juga kualitas, yaitu kompetensi, khususnya pada unsur pengetahuan [*knowledge*] dan keterampilan [*skills*]. Karena asumsi dasar digunakan dalam beban kerja adalah pegawai yang tepat jumlah dan tepat kualitas.

Faktor-faktor lain yang juga perlu diperhatikan mempengaruhi beban kerja suatu unit organisasi, seperti dukungan peralatan kerja dan metode kerja.

Peralatan kerja yang minim dan kurang memadai dapat mengakibatkan bertambahnya waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian tugas sehingga akan berimplikasi terhadap meningkatnya beban kerja yang disebabkan unsur norma waktu yang tinggi. Begitupun halnya dengan metode kerja. Metode kerja yang belum di formalisasi sebagai suatu standar [*standard operating procedures*] dapat menyebabkan penyelesaian tugas berlarut-larut [*time consume*].



A. Kesimpulan

Kajian ini memfokuskan pada analisis beban kerja organisasi perangkat daerah di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, dengan batasan lokus pada Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah, Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan [Bappeluh PPK], Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura, dan Kantor Ketahanan Pangan. Kesimpulan analisis beban kerja masing-masing SKPD mencakup beberapa hal berikut:

- 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 Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan diolah dapat diketahui bahwa uraian tugas jabatan dalam unit kerja di jajaran Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah menunjukkan kurang memadai dan/atau kurang komprehensif. Secara khusus, kondisi tersebut terdapat pada Sub Bagian Sarana Perekonomian dan Sub Bagian Permodalan dan Perbankan sehingga kontribusinya terhadap unit organisasi kurang memadai. Sehubungan dengan hal itu dipandang penting 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 organisasi di lingkungan satuan kerja ini atau bahkan SKPD-SKPD

yang terkait yang dikoordinasikan oleh Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah.

Beban kerja unit organisasi di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan Sekretariat Daerah berada pada rentang 764 – 7580 jam/tahun. Terjadi gap beban kerja yang relatif besar antar unit kerja di suatu unit organisasi. Disamping itu ada kecenderungan, sebenarnya terdapat unit kerja yang berpotensi memiliki beban kerja jauh lebih besar dibandingkan beban kerja mereka saat ini. Beban kerja masing-masing jabatan dan unit kerja dapat dilihat pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1
Jumlah Beban Kerja Asisten Ekonomi dan Pembangunan
Sekretariat Daerah

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA
Bagian Ekonomi	3951
• Sub Bagian Produksi Daerah	2224
• Sub Bagian Sarana Perekonomian	963
• Sub Bagian Permodalan dan Perbankan	764
Bagian Pembangunan	19626
• Sub Bagian Penyusunan Program	5718
• Sub Bagian Pengendalian	6328
• Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan	7580
JUMLAH	23577

Sumber: Data diolah, 2009

Tabel 5.1. menunjukkan terdapat beban unit kerja di lingkungan Bagian Ekonomi yang tidak wajar sehingga dapat dikatakan rendah (*underload*). Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa kecenderungan permasalahan mendasar rendahnya beban kerja disebabkan oleh uraian tugas jabatan yang tidak komprehensif dan terpadu. Selain 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 distandardkan 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 Ekonomi dan Pembangunan
Sekretariat Daerah

UNIT SATUAN KERJA	N	E	+/-
Bagian Ekonomi	4	21*	+17
• Sub Bagian Produksi Daerah	2	6	+4
• Sub Bagian Sarana Perekonomian	1	7	+6
• Sub Bagian Permodalan dan Perbankan	1	7	+6
Bagian Pembangunan	15	23*	+8
• Sub Bagian Penyusunan Program	4	7	+3
• Sub Bagian Pengendalian	5	7	+2
• Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan	6	8	+2
JUMLAH	19	44	+26

Sumber: Data diolah, 2009

Ket: N[needs]: Kebutuhan Pegawai; nilai merupakan hasil pembulatan per unit kerja
E[existing]: Ketersediaan Pegawai, nilai +1, Kepala unit organisasi (Ka. Bag.)

Berdasarkan tabel 5.2 dapat diketahui bahwa unit organisasi di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan kelebihan pegawai sebanyak 26 orang. Dengan jumlah kelebihan pegawai sebanyak 26 orang, dari jumlah

pegawai yang ada sebanyak 44 orang (tidak termasuk Asisten Ekonomi dan Pembangunan), hal ini mengindikasikan inefisiensi SDM yang sangat tinggi. Opsi yang dapat ditawarkan untuk mengurangi inefisiensi SDM seperti ini setidaknya dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. merumuskan kembali penjabaran tugas-tugas untuk jabatan/unit yang terindikasi memiliki beban kerja rendah [*underload*];
2. menyusun rincian tugas/kegiatan untuk setiap jabatan yang dapat dilakukan melalui pelaksanaan Analisis Jabatan;
3. menempatkan pegawai berdasarkan kompetensi dan beban kerja;
4. melaksanakan program pengembangan pegawai melalui rotasi dan/atau mutasi serta peningkatan kompetensi pegawai melalui diklat teknis.

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 seimbang dengan beban kerja 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. Adapun Efisiensi dan Prestasi Jabatan/Unit di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan dapat dilihat pada Tabel 5.3

Tabel 5.3
Efisiensi dalam Penyelesaian Tugas dan Prestasi Jabatan & Unit di Lingkungan
Asisten Ekonomi dan Pembangunan
Sekretariat Daerah

UNIT SATUAN KERJA	EP / EU	PJ / PU
Bagian Ekonomi	0,14	E (kurang)
• Sub Bagian Produksi Daerah	0,29	E (kurang)
• Sub Bagian Sarana Perekonomian	0,11	E (kurang)
• Sub Bagian Permodalan dan Perbankan	0,08	E (kurang)
Bagian Pembangunan	0,66	D (sedang)
• Sub Bagian Penyusunan Program	0,63	D (sedang)
• Sub Bagian Pengendalian	0,70	D (sedang)
• Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan	0,73	C (cukup)

Sumber: Data diolah, 2008

Melihat efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan prestasi kerja unit kerja di lingkungan Asisten Ekonomi dan Pembangunan sebagaimana Table 5.3 secara umum dapat dikatakan belum memadai, meskipun ada jabatan yang menunjukkan efisiensi dan prestasi kerja yang cukup baik.

2. Dinas Tanaman Pangan dan Hortikulura Kabupaten Musi Rawas

Penjabaran rumusan tugas jabatan unit-unit kerja di lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura sebagaimana tertuang dalam Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 59 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Musi Rawas kiranya perlu dikaji lebih lanjut. Hal ini didasarkan atas beban kerja dari beberapa unit kerja yang relatif rendah dan berdampak pada rasionalitas formasi pegawai di unit kerja.

Beban kerja di lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura berada pada rentang 2328 jam/tahun [beban kerja terendah] sampai dengan 8739 jam/tahun [beban kerja tertinggi]. Beban kerja keseluruhan jabatan dapat dilihat pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4

Jumlah Beban Kerja di Lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Musi Rawas

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA
SEKRETARIAT	22957
• Sub Bag. Umum & Kepegawaian	8739
• Sub Bag. Keuangan	8437
• Sub Bag. Perlengkapan	5781
BIDANG Produksi Tanaman Pangan	12336
• Seksi Penerapan dan Pengembangan Teknologi Tanaman Pangan	2980
• Seksi Produksi Padi dan Palawija	2994
• Seksi Sarana dan Prasarana Tanaman Pangan	6362
BIDANG Produksi Hortikultura	13049
• Seksi Penerapan dan Pengembangan Teknologi Hortikultura	4364
• Seksi Pengembangan Produksi Tanaman Buah-buahan, Sayuran, Obat-obatan dan Tanaman Hias	3917
• Seksi Sarana dan Prasarana Hortikultura	4768
BIDANG Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian	7864
• Seksi Pasca Panen dan Pengolahan Hasil	2976

• Seksi Pemasaran dan Promosi Hasil Pertanian	2328
• Seksi Mutu Hasil dan Pengelolaan Lingkungan	2560
BIDANG Program	11998
• Seksi Perencanaan dan Evaluasi	3909
• Seksi Statistik dan Informasi Pertanian	5127
• Seksi Pengawasan dan Pengendalian	2962
JUMLAH	68204

Perbedaan beban kerja 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 disebabkan oleh pekerjaan rutin yang memakan waktu dan produk yang dihasilkan, dokumentasi, 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 disebabkan belum semua tugas-tugas jabatan dapat dilaksanakan karena keterbatasan sumber daya.

Kebutuhan pegawai di lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura sangat beragam. Kebutuhan pegawai masing-masing jabatan dan unit kerja dapat dilihat pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5
Kebutuhan Jumlah Pegawai Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura
Kabupaten Musi Rawas

UNIT SATUAN KERJA	N	E	+/-
SEKRETARIAT	18	19*	+1
• Sub Bag. Umum & Kepegawaian	7	7	-
• Sub Bag. Keuangan	6	7	+1
• Sub Bag. Perlengkapan	4	4	-
BIDANG Produksi Tanaman Pangan	9	11*	+2
• Seksi Penerapan dan Pengembangan Teknologi Tanaman Pangan	2	3	+1
• Seksi Produksi Padi dan Palawija	2	3	+1
• Seksi Sarana dan Prasarana Tanaman Pangan	5	4	-1
BIDANG Produksi Hortikultura	10	9*	-1
• Seksi Penerapan dan Pengembangan Teknologi Hortikultura	3	3	-
• Seksi Pengembangan Produksi Tanaman Buah-buahan, Sayuran, Obat-obatan dan Tanaman Hias	3	3	-

• Seksi Sarana dan Prasarana Hortikultura	4	2	-2
BIDANG Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian	6	8*	-2
• Seksi Pasca Panen dan Pengolahan Hasil	2	3	-1
• Seksi Pemasaran dan Promosi Hasil Pertanian	2	2	-
• Seksi Mutu Hasil dan Pengelolaan Lingkungan	2	2	-
BIDANG Program	9	8*	-1
• Seksi Perencanaan dan Evaluasi	3	1	-2
• Seksi Statistik dan Informasi Pertanian	4	4	-
• Seksi Pengawasan dan Pengendalian	2	2	-
JUMLAH	52	55	+3

Sumber: Data diolah, 2009

Ket: N[needs]: Kebutuhan Pegawai; nilai merupakan hasil pembulatan per unit kerja
 E[existing]: Ketersediaan Pegawai, nilai +1, Kepala unit organisasi (Sekretaris/Ka. Bid)

Berdasarkan tabel 5.5 dapat diketahui, bahwa di lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura kelebihan pegawai sekitar 3 orang, dimana pegawai yang dibutuhkan sekitar 52 orang sedangkan yang ada sebanyak 55 orang (tidak termasuk Kepala Dinas). Namun demikian, yang perlu dicermati adalah terdapat beberapa unit kerja yang kebutuhan pegawainya kurang rasional. Unit kerja yang hanya membutuhkan atau yang memiliki 2 orang pegawai, walaupun memenuhi syarat sebagai sebuah organisasi namun tidak memenuhi azas efisien dan efektif. Karena, setiap unit kerja memerlukan alokasi dana untuk membiayai operasional organisasi, dan itu menjadi beban tetap *[fixed cost]* bagi suatu organisasi *[satuan kerja/OPD]*. Begitupun halnya dengan unit kerja yang hanya diisi oleh seorang pegawai seperti Seksi Perencanaan dan Evaluasi. Kondisi demikian mengindikasikan bahwa pengisian jabatan atau bahkan jabatan yang dibentuk, kurang memperhatikan faktor efisiensi dan efektivitas organisasional. Mencermati kondisi demikian, jika data beban kerja tersebut dirasakan sesuai dengan keadaan sebenarnya, alangkah lebih bijaksana apabila desain organisasi Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura direstrukturisasi dengan memperhatikan ketersediaan SDM, serta mempertimbangkan capain kinerja yang dihasilkan oleh jabatan-jabatan yang ada.

Tabel 5.6
Efisiensi dalam Penyelesaian Tugas dan Prestasi Jabatan & Unit
di Lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura

UNIT SATUAN KERJA	EP/E	U	PJ/PU
SEKRETARIAT	0,93	B	
• Sub Bag. Umum & Kepegawaian	0,96	B	
• Sub Bag. Keuangan	0,93	B	
• Sub Bag. Perlengkapan	1,11	A	
BIDANG Produksi Tanaman Pangan	0,86	C	
• Seksi Penerapan dan Pengembangan Teknologi Tanaman Pangan	0,76	C	
• Seksi Produksi Padi dan Palawija	0,77	C	
• Seksi Sarana dan Prasarana Tanaman Pangan	1,22	A	
BIDANG Produksi Hortikultura	1,12	A	
• Seksi Penerapan dan Pengembangan Teknologi Hortikultura	1,12	A	
• Seksi Pengembangan Produksi Tanaman Buah-buahan, Sayuran, Obat-obatan dan Tanaman Hias	1,12	A	
• Seksi Sarana dan Prasarana Hortikultura	1,83	A	
BIDANG Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian	0,76	C	
• Seksi Pasca Panen dan Pengolahan Hasil	0,76	C	
• Seksi Pemasaran dan Promosi Hasil Pertanian	0,90	C	
• Seksi Mutu Hasil dan Pengelolaan Lingkungan	0,98	B	
BIDANG Program	1,15	A	
• Seksi Perencanaan dan Evaluasi	3,01	A	
• Seksi Statistik dan Informasi Pertanian	0,99	B	
• Seksi Pengawasan dan Pengendalian	1,14	A	

Sumber: Data diolah, 2009

Beban kerja dan kebutuhan pegawai, berbanding lurus [berpengaruh secara signifikan] terhadap tingkat efisiensi dan capaian prestasi kerja. Efisiensi akan tinggi dan Prestasi kerja akan baik/sangat baik, jika beban kerja sesuai dengan formasi pegawai, atau beban kerja melebihi kapasitas [jumlah] pemangku jabatan. Dengan kata lain, dalam konteks analisis beban kerja, efisiensi dan prestasi kerja 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 beban kerja 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 baik [*excellent/outstanding*] apabila SDM yang tersedia mampu memberikan kontribusi yang semakin optimal dalam pelaksanaan tugas jabatan.

Melihat efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan prestasi unit kerja di lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura, walaupun jika dirata-ratakan masuk kedalam kategori Baik, namun terdapat indikasi bahwa kondisi tersebut tidak sesuai dengan kenyataannya.

3. Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Musi Rawas

Pembentukan Bappeluh PPK tidak hanya bersandarkan kebijakan Peraturan Daerah No. 3 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Musi Rawas, namun juga atas "mandat" Undang No. 16 Tahun 2006 tentang Sistem Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan. Hal tersebut, disamping menunjukkan peran strategis yang dapat dilakukan namun juga mengandung tanggung jawab yang besar [beban kerja].

Beban kerja pada unit kerja di lingkungan Bappeluh PPK berada pada interval 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 Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Musi Rawas

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA
SEKRETARIAT	9724
• Sub Bag. Umum & Kepegawaian	3285
• Sub Bag. Keuangan	4638
• Sub Bag. Perlengkapan	1801
BIDANG Perencanaan dan Monitoring	7029
• Sub Bidang Penyusunan Program dan Programa	3529
• Sub Bidang Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	3500
BIDANG Sarana dan Prasarana Penyuluhan	7103
• Sub Bidang Informasi dan Metoda Penyuluhan	3432
• Sub Bidang Pengembangan Teknologi	3671

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA
BIDANG Pengembangan Sumberdaya Manusia	3837
• Sub Bidang Ketenagaan	1761
• Sub Bidang Kelembagaan	2077
JUMLAH	27693

Sumber: Data diolah, 2009

Tabel 5.7. menunjukkan, beban kerja di lingkungan Bappeluh PPK berada pada kisaran 1761 jam/tahun [terendah] sampai dengan 9724 jam/tahun [tertinggi]. Unit kerja yang beban kerjanya relatif rendah dibandingkan unit-unit kerja lainnya cenderung disebabkan karena belum dirumuskannya uraian tugas secara tegas, jelas dan terukur. Hal tersebut berakibat kesulitan dalam penetapan volume kerja dan penetapan norma waktu sebagai komponen penentu beban kerja.

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 distandardkan 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 sesuai dengan nilai beban kerjanya. 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 Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Musi Rawas

UNIT SATUAN KERJA	N	E	+/-
SEKRETARIAT	8	12*	+4
• Sub Bag. Umum & Kepegawaian	3	3	-
• Sub Bag. Keuangan	4	6	+2
• Sub Bag. Perlengkapan	1	2	+1
BIDANG Perencanaan dan Monitoring	6	3*	-3
• Sub Bidang Penyusunan Program dan Programa	3	1	-2
• Sub Bidang Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	3	1	-2
BIDANG Sarana dan Prasarana Penyuluhan	6	4*	-2
• Sub Bidang Informasi dan Metoda Penyuluhan	3	1	-2
• Sub Bidang Pengembangan Teknologi	3	2	-1
BIDANG Pengembangan Sumberdaya Manusia	3	4*	+1
• Sub Bidang Ketenagaan	1	1	-
• Sub Bidang Kelembagaan	2	2	-
JUMLAH	23	23	-

Sumber: Data diolah, 2009

Ket: N[needs]: Kebutuhan Pegawai; nilai merupakan hasil pembulatan per unit kerja

E[existing]: Ketersediaan Pegawai, nilai +1, Kepala unit organisasi (Sekretaris/Ka. Bid)

Berdasarkan tabel 5.8 dapat diketahui bahwa Bappeluh PPK 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 Bappeluh PPK.

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 Bappeluh PPK dapat dilihat pada Table 5.9.

Tabel 5.9
Efisiensi dalam Penyelesaian Tugas dan Prestasi Jabatan & Unit
di Lingkungan Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan
Kabupaten Musi Rawas

UNIT SATUAN KERJA	EP / EU	PJ / PU
SEKRETARIAT		
• Sub Bag. Umum & Kepegawaian	0,62	D
• Sub Bag. Keuangan	1,00	B
• Sub Bag. Perlengkapan	0,59	D
BIDANG Perencanaan dan Monitoring	0,69	D
• Sub Bidang Penyusunan Program dan Programa	1,80	A
• Sub Bidang Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	2,71	A
BIDANG Sarana dan Prasarana Penyuluhan	2,69	A
• Sub Bidang Informasi dan Metoda Penyuluhan	1,37	A
• Sub Bidang Pengembangan Teknologi	2,64	A
BIDANG Pengembangan Sumberdaya Manusia	1,41	A
• Sub Bidang Ketenagaan	0,74	C
• Sub Bidang Kelembagaan	1,35	A
	0,80	C

Sumber: Data diolah, 2009

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

4. Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Musi Rawas

Pembentukan Kantor Ketahanan Pangan tidak hanya bersandarkan kebijakan Peraturan Daerah No. 3 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Musi Rawas, namun juga didasarkan atas amanat Undang-Undang No. 7 Tahun 1996 tentang Pangan dan Peraturan Pemerintah No. 68 Tahun 2002 tentang Ketahanan Pangan. Merujuk kepada kedua kebijakan tersebut, terindikasi bahwa unit organisasi ini memiliki peran penting dan strategis. Oleh karenanya, hal itu dapat berdampak pada ruang lingkup dan tanggung jawab yang besar.

Beban kerja di lingkungan Kantor Ketahanan Pangan berada pada rentang 2842 – 4911 jam/tahun. Beban kerja terendah berada pada Seksi Ketersediaan dan Kelembagaan Pangan yaitu sekira 2842 jam/tahun, sedangkan

tertinggi berada pada unit Sub Bagian Tata Usaha dengan beban kerja sekitar 4911 jam/tahun. Beban kerja masing-masing jabatan dan unit kerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.10
Beban Kerja Kantor Ketahanan Pangan

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA
Sub Bid Tata Usaha	4911
Seksi Ketersediaan dan Kelembagaan Pangan	2842
Seksi Distribusi dan Harga Pangan	4275
Seksi Kewaspadaan Pangan dan Gizi	3259
JUMLAH	15287

Mencermati Tabel 5.10, menunjukkan kecenderungan beban kerja yang relatif rendah dibandingkan dengan tanggung jawab urusan pemerintahan yang harus diselenggarakannya. Mengingat pelaksanaan urusan ini diamanatkan oleh level kebijakan yang negara, yaitu Undang-undang dan Peraturan Pemerintah. Pengaturan yang dilakukan melalui kebijakan setingkat UU dan PP, mengindikasikan bahwa urusan ketahanan pangan merupakan urusan yang memiliki tingkat kepentingan yang penting dan strategis¹ serta berskala nasional. Oleh karenanya, dengan beban kerja sebesar itu mengindikasikan ketidaksesuaian antara luasnya ruang lingkup tanggung jawab dengan pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, beban kerja tersebut lebih kecil dibandingkan luasnya tanggung jawab tugas.

¹ Penjelasan Umum Peraturan Pemerintah No. 68 Tahun 2002 tentang Ketahanan Pangan

Kebutuhan pegawai di masing-masing unit kerja bervariatif, tergantung dari besaran beban kerja . Kebutuhan pegawai masing-masing jabatan dan/atau unit kerja Kantor Ketahanan Pangan dapat dilihat pada Tabel 5.11.

Tabel 5.11
Kebutuhan Pegawai Kantor Ketahanan Pangan

UNIT SATUAN KERJA	N	E	+/-
Sub Bagian Tata Usaha	4	4	0
Seksi Ketersediaan dan Kelembagaan Pangan	2	1	-1
Seksi Distribusi dan Harga Pangan	3	2	-1
Seksi Kewaspadaan Pangan dan Gizi	3	1	-2
JUMLAH	12	9*	-3

Sumber: Data diolah, 2009

Ket: N[needs]: Kebutuhan Pegawai; nilai merupakan hasil pembulatan per unit kerja
E[existing]: Ketersediaan Pegawai, nilai +1, Kepala Kantor

Perhitungan kebutuhan pegawai ditentukan dari jumlah beban kerja masing-masing jabatan dan/atau unit kerja. Jumlah beban kerja unit organisasi [eselon III/Kepala Kantor] merupakan akumulasi dari jumlah beban kerja jabatan eselon IV [Sub Bag. dan Seksi-seksi].

Berdasarkan Tabel 5.11, kebutuhan pegawai Kantor Ketahanan Pangan cenderung wajar, yaitu sesuai dengan beban kerja dari masing-masing unit kerja. Namun kebutuhan pegawai pada Seksi Ketersediaan dan Kelembagaan Pangan yang kurang wajar, yang diakibatkan relatif rendahnya beban kerja di Seksi ini. Dengan kebutuhan pegawai yang hanya 2 orang, mengindikasikan bahwa unit kerja ini kurang rasional untuk dijadikan sebuah organisasi [baca: unit kerja] karena tidak memenuhi prinsip proporsionalitas sehingga dapat berdampak pada inefisiensi dan inefektivitas dalam pengorganisasian pada unit kerja ini.

Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja Kantor Ketahanan Pangan perlu didukung sumber daya yang memadai, baik dukungan pegawai [jumlah maupun kompetensi], pendanaan, dan teknologi. Teknologi dalam hal ini tidak hanya berkaitan dengan peralatan kerja, melainkan termasuk metode kerja.

Hal penting lain yang tidak boleh dilupakan adalah penyusunan *Standard Operation Procedures (SOP)* berkaitan dengan kinerja internal maupun eksternal oleh Kantor Ketahanan Pangan. Penggunaan SOP akan memperlancar kinerja pegawai, karena acuan yang sudah jelas sehingga tidak menimbulkan ambiguitas. Penyusunan SOP ini menjadi suatu hal yang *urgent* apabila Bupati benar-benar komitmen untuk meningkatkan pelayanan publik yang dilakukan oleh setiap perangkat daerah termasuk Kantor Ketahanan Pangan, mengingat peranan strategis yang dapat dikontribusikannya guna mendukung pencapaian ketahanan pangan masyarakat Kabupaten Musi Rawas.

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.

1. Asisten Ekonomi & Pembangunan Sekretariat Daerah

Tabel 5.12
Rekomendasi Beban Kerja dan Jumlah Pegawai yang Dibutuhkan di lingkungan
Asisten Ekonomi & Pembangunan
Sekretariat Daerah

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA MINIMAL	KEBUTUHAN PEGAWAI	PEGAWAI YANG ADA
Bagian Ekonomi			
Sub Bagian Produksi Daerah	3900	3	6
Sub Bagian Sarana Perekonomian	3900	3	7
Sub Bagian	3900	3	7

Permodalan dan Perbankan			
Bagian Pembangunan	5200	4	7
Sub Bagian Penyusunan Program	6328	5	7
Sub Bagian Pengendalian	7580	6	8
Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan			

Berkaitan dengan kebutuhan pegawai sebagaimana tabel 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 Tanaman Pangan dan Hortikulura Kabupaten Musi Rawas

Tabel 5.13
Rekomendasi Beban Kerja dan Jumlah Pegawai yang Dibutuhkan di lingkungan Dinas Tanaman Pangan dan Hortikulura

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA MINIMAL	KEBUTUHAN PEGAWAI	PEGAWAI YANG ADA
SEKRETARIAT			
Sub Bag. Umum & Kepegawaian	9100	7	7
Sub Bag. Keuangan	7800	6	7
Sub Bag. Perlengkapan	5200	4	4

BIDANG Produksi Tanaman Pangan			
Seksi Penerapan dan Pengembangan Teknologi Tanaman Pangan	3900	3	3
Seksi Produksi Padi dan Palawija	3900	3	3
Seksi Sarana dan Prasarana Tanaman Pangan	6328	5	4
BIDANG Produksi Hortikultura			
Seksi Penerapan dan Pengembangan Teknologi Hortikultura	3900	3	3
Seksi Pengembangan Produksi Tanaman Buah-buahan, Sayuran, Obat-obatan dan Tanaman Hias	3900	3	3
Seksi Sarana dan Prasarana Hortikultura	3900	3	2
BIDANG Pengolahan dan Pemasaran Hasil Pertanian			
Seksi Pasca Panen dan Pengolahan Hasil	3900	3	3
Seksi Pemasaran dan Promosi Hasil Pertanian	3900	3	2
Seksi Mutu Hasil dan Pengelolaan Lingkungan	3900	3	2
BIDANG Program			
Seksi Perencanaan dan Evaluasi	3900	3	1
Seksi Statistik dan Informasi Pertanian	5200	4	4
Seksi Pengawasan dan Pengendalian	3900	3	2

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.

3. Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Musi Rawas

Tabel 5.14

Rekomendasi Beban Kerja dan Jumlah Pegawai yang Dibutuhkan di lingkungan Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA MINIMAL	KEBUTUHAN PEGAWAI	PEGAWAI YANG ADA
SEKRETARIAT			
Sub Bag. Umum & Kepegawaian	5200	4	3
Sub Bag. Keuangan	6500	5	6
Sub Bag. Perlengkapan	3900	3	2
BIDANG Perencanaan dan Monitoring			
Sub Bidang Penyusunan Program dan Programa	3900	3	1
Sub Bidang Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	3900	3	1
BIDANG Sarana dan Prasarana Penyuluhan			
Sub Bidang Informasi dan Metoda Penyuluhan	3900	3	1
Sub Bidang Pengembangan Teknologi	3900	3	2
BIDANG Pengembangan Sumberdaya Manusia			
Sub Bidang Ketenagaan	3900	3	1
Sub Bidang Kelembagaan	3900	3	2

Berdasarkan tabel 5.14 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 yang seharusnya tinggi tentu mutlak untuk meningkatkan kapasitas pegawai secara memadai, sehingga pelaksanaan tugas jabatan, unit kerja, dan bahkan satuan kerja dapat dijalankan secara optimal.

4. Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Musi Rawas

Tabel 5.15
Rekomendasi Beban Kerja dan Jumlah Pegawai yang Dibutuhkan di lingkungan Kantor Ketahanan Pangan

UNIT SATUAN KERJA	BEBAN KERJA MINIMAL	KEBUTUHAN PEGAWAI	PEGAWAI YANG ADA
Sub Bag. Tata Usaha	5200	4	4
Seksi Ketersediaan dan Kelembagaan Pangan	3900	3	1
Seksi Distribusi dan Harga Pangan	3900	3	2
Seksi Kewaspadaan Pangan dan Gizi	3900	3	1
Seksi Ketersediaan dan Kelembagaan Pangan	3900	3	4

Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja Kantor Ketahanan Pangan dirasakan mendesak untuk menambah formasi pegawai secara proporsional. Begitupun dukungan sumber daya – sumber daya lainnya, seperti pendanaan, dan teknologi. Hal ini mengingat peranan strategis yang dapat dikontribusikannya guna mendukung pencapaian ketahanan pangan masyarakat Kabupaten Musi Rawas, sebagaimana diamanatkan Undang-Undang No. 7 Tahun 1996 tentang Pangan dan Peraturan Pemerintah No. 68 Tahun 2002 tentang Ketahanan Pangan.

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*, 4th ed, edited by George Kanawaty. Geneva, Switzerland: ILO Publication.
- Jones, Gareth R. 2004, *Organizational Theory, Design and Change*, 4th 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
- 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 Bupati Musi Rawas Nomor 6 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.

Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 28 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Musi Rawas

Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 29 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Musi Rawas.

Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 59 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Kabupaten Musi Rawas