



EVALUASI URAIAN TUGAS SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) KABUPATEN PENAJAM PASER UTARA¹

EVALUATION OF JOB DESCRIPTIONS OF ORGANIZATION UNITS OF PPU REGENCY²

Maria Agustini Permata Sari

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III
Lembaga Administrasi Negara
Jl. HM Ardans, SH (Ring Road III), Samarinda
Email: sari_anur@yahoo.com

Abstract

Based Road Map Reforms PPU district is known that need to reform the institutional area, because there are many problems related job descriptions. This study aims to identify the problems related to the job description of each unit of work in environmental sectors in the PPU and the District Government to formulate the steps that must be done within the framework of the arrangement of job descriptions SKPDs oriented productivity, effectiveness and efficiency. This study uses a qualitative method with descriptive approach. The results of this study concluded that there are problems related to the job description of the problem must be addressed, among others, internal job descriptions overlapping SKPDs, overlapping job descriptions in SKPD, mismatches nomenclature unit with a job description, a task that can not be run by SKPD, and the task has not been stated job descriptions SKPDs

Keyword : *Division of Labor, Job Description*

Abstrak

Berdasarkan *Road Map* Reformasi Birokrasi Kabupaten PPU diketahui bahwa perlu dilakukan pembenahan pada area kelembagaan, karena masih banyaknya permasalahan yang ditemui terkait uraian tugas. Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan terkait uraian tugas setiap unit kerja dalam SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten PPU serta untuk merumuskan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam rangka penataan uraian tugas SKPD yang berorientasi pada produktivitas, efektivitas dan efisiensi. Studi ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan

1 Naskah diterima pada 05 September 2014, revisi pertama pada 06 Januari 2015, revisi kedua pada 27 Januari 2015, disetujui terbit pada 02 April 2015

2 Dikembangkan dari hasil kerjasama antara Bagian Organisasi Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara dengan Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III (PKP2A) Lembaga Administrasi Negara



deskriptif. Hasil studi ini menyimpulkan bahwa terdapat persoalan terkait masalah uraian tugas yang harus segera dibenahi, antara lain *overlapping* uraian tugas internal SKPD, *overlapping* uraian tugas antar SKPD, ketidaksesuaian nomenklatur unit kerja dengan uraian tugas, tugas yang belum dapat dijalankan oleh SKPD, serta tugas yang belum tertuang dalam uraian tugas SKPD.

Kata Kunci : Pembagian Kerja, Uraian Tugas

A. PENDAHULUAN

Tahun 2013 Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara (PPU) telah menyusun *Road Map* Reformasi Birokrasi yang menjadi acuan daerah dalam melakukan kegiatan penataan pada delapan area perubahan yang telah ditentukan dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi. Salah satu area perubahan yang harus segera dibenahi adalah kelembagaan, dimana beberapa masalah yang ditemukan antara lain adalah masih adanya tumpang tindih tugas baik antar SKPD maupun di lingkup SKPD itu sendiri (antar unit kerja). Di samping itu, masih ditemukannya isi uraian tugas yang tidak sesuai dengan nama jabatan serta bahasa uraian tugas yang masih bersifat umum sehingga tidak menggambarkan uraian tugas suatu jabatan secara jelas.

Idealnya uraian tugas harus rasional dan proporsional, artinya bukan hal yang muluk-muluk atau mengada-ada (cenderung dipaksakan), tetapi dapat dilaksanakan oleh tingkat jabatan tertentu. Apabila seorang pegawai tidak memiliki uraian tugas yang jelas dan benar maka dapat dipastikan akan membawa dampak negatif bagi kinerja organisasi, karena uraian tugas merupakan jabaran langsung dari fungsi dan tugas organisasi ke dalam jabatan.

Selain itu tidak sinerginya tugas antar SKPD dapat memicu munculnya *mis*-koordinasi sehingga

berpengaruh terhadap pencapaian visi dan misi daerah. Dengan kata lain, Tupoksi antar SKPD tidak boleh saling tumpang tindih atau *overlapping*, agar hubungan kerja antar SKPD menjadi harmonis demi efisiensi dan efektivitas kinerja organisasi perangkat daerah.

Perbaikan uraian tugas dengan terus menyesuaikan visi dan misi organisasi serta daerah menjadi sebuah keniscayaan. Hal tersebut dikarenakan, dalam melakukan manajemen sumber daya manusia, seperti menyusun analisis jabatan, analisis beban kerja, standar kompetensi manajerial, sasaran kinerja perindividu dan sebagainya diperlukan uraian tugas yang jelas dan tepat. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Sukoco (2006:23) bahwa tugas merupakan elemen dasar dan hal yang perlu dilakukan dalam sebuah pekerjaan.

Berangkat dari kondisi di atas, maka penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan terkait uraian tugas setiap unit kerja dalam SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten PPU serta untuk merumuskan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam rangka penataan uraian tugas SKPD yang berorientasi pada produktivitas, efektivitas dan efisiensi.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan



pendekatan deskriptif. Dengan pendekatan ini diharapkan peneliti dapat memotret dan menjelaskan secara komprehensif dan mendalam mengenai temuan-temuan yang diperoleh terkait uraian tugas organisasi perangkat daerah Pemerintah Kabupaten PPU.

Untuk data utama yang menjadi fokus penelitian adalah data sekunder yakni Peraturan Daerah Kabupaten PPU yang mengatur tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten PPU. Adapun pengumpulan data primer dilakukan dengan penggalan data di lapangan melalui form panduan wawancara terbuka yang dikirimkan ke seluruh SKPD di lingkungan Pemerintah Kabupaten PPU. Adapun form wawancara yang sudah diisi dan dikirimkan kembali digunakan peneliti sebagai dasar analisis.

C. KERANGKA TEORI ORGANISASI

Menurut Schein (Muhammad, 2005:23) organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Organisasi juga mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut. Selanjutnya Kochler (Muhammad, 2005:23) mengatakan organisasi sebagai sistem hubungan yang terstruktur yang

mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Sejalan dengan itu Daft (2007:10) menggambarkan organisasi sebagai : 1) entitas sosial, 2) arah tujuan, 3) dibuat secara terstruktur dan kegiatannya dirancang secara sistematis dan terkoordinasi, dan 4) terkait dengan lingkungan eksternal.

Dalam mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin organisasi harus terlebih dahulu membuat dan merumuskan sebuah struktur yang benar dan tepat, sehingga dapat ditentukan apa yang harus dilakukan oleh masing-masing orang dan kelompok-kelompok dalam mencapai tujuan organisasi (Bill Parcells dalam Ivancevich 2007:235). Dengan adanya struktur, akan memudahkan organisasi dalam menentukan dan membedakan fungsi, kewajiban dan kewenangan yang harus dijalankan oleh masing-masing level (Sedarmayanti, 2000:33).

Mintzberg (Sedarmayanti, 2000:35), berpendapat bahwa dalam membentuk struktur organisasi yang efektif harus memperhatikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, yang penjelasannya sebagai berikut:

1. *Simple Structure* (struktur sederhana)

Struktur ini terdiri dari lima komponen utama : yaitu manajemen puncak, manajemen menengah, teknostruktur, staf pendukung dan pelaksana. Model struktur ini cukup baik untuk melaksanakan tugas yang spesifik, tetapi kurang sesuai jika harus melakukan tugas dan fungsi yang beraneka ragam.

2. *Machine bureaucracy* (birokrasi mesin)

Dalam model ini, standardisasi



tugas merupakan ciri utama rutinitas, formalitas, aturan atau prosedur, departementasi fungsi, pemusatan wewenang dan pembuatan keputusan untuk dilaksanakan oleh bawahan melalui instruksi administratif yang membedakan antara fungsi lini dan fungsi staf, yang keseluruhannya merupakan karakter pokok dari birokrasi mesin.

3. *Profesional Bureaucracy* (birokrasi profesional)

Dalam model ini ada kombinasi antara standardisasi dan desentralisasi. Aparat dalam organisasi ini dituntut untuk memenuhi persyaratan kualifikasi keahlian yang tinggi, sebab optimalisasi pelaksanaan tugas menjadi acuan utama. Tekanan di sini tidak diberikan kepada *division of labour*, tapi diberikan kepada spesialisasi dan tenaga terampil. Kelebihannya, dapat melakukan tugas yang menuntut keahlian dan keterampilan tertentu, dan desentralisasi merupakan pendorong efektifnya pelaksanaan tugas. Adapun kekurangannya, jika perkembangan tugas lebih mengarah pada kebutuhan akan keahlian dan keterampilan tertentu, maka tenaga ahli yang lain akan cenderung tidak termanfaatkan. Sedangkan desentralisasi urusan dan kewenangan sering tidak dilaksanakan, karena pimpinan bersifat enggan.

4. *Divisional Structure* (struktur atas dasar pembagian tugas)

Model ini secara umum dikenal sebagaimana yang telah dicontohkan dalam banyak bentuk organisasi yang birokratik, dimana

bagian disusun dalam satuan fungsional atas prinsip pembagian tugas yang ketat. Kelebihan model ini, karena adanya pemberian tanggung jawab penuh kepada pimpinan satuan fungsional, maka tujuan dari satuan fungsional cenderung merefleksikan tujuan organisasi secara keseluruhan. Ini berarti dapat menutup kelemahan satuan fungsional lainnya dan dapat mendorong untuk mengejar prestasi yang sama. Sedangkan kekurangan dari model organisasi ini yaitu sering menimbulkan masalah koordinasi, mudah timbul konflik karena perasaan iri dan pemberian tanggung jawab penuh bisa menyimpang ke arah suka dan tidak suka.

5. *Adhocracy* (kekuatan untuk tujuan atau kasus khusus)

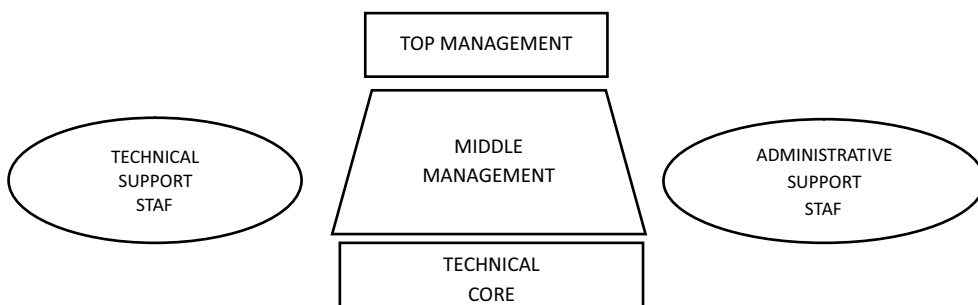
Dalam model ini, peran staf profesional tampak menonjol, diferensiasi horizontal sangat besar, sedangkan diferensiasi vertikal sangat rendah. Model ini tidak mengenal departementasi yang permanen, formalitas hampir tidak ada, desentralisasi kewenangan kuat, fleksibilitas dan daya tanggap tinggi. Di sini formalitas berlawanan dengan profesionalitas, dan pembuatan keputusan didesentralisasikan. Model ini memiliki kelebihan antara lain : tim kerja sama mudah terbentuk, aturan dan prosedur sederhana sehingga memungkinkan fleksibilitas kerja yang tinggi dan lincah, daya tanggap lebih cepat dan tingkat inovasi berkembang. Kekurangan model ini antara lain : mudah timbul konflik, ambiguitas tinggi melebihi wewenang, standardisasi kerja



sukar diterapkan, penanggung jawab operasional tidak jelas dan dapat menjadi tidak efisien.

Masih menurut Mintzberg (Daft, 2010:16), bahwa organisasi mempunyai lima bagian yang memiliki fungsi masing-masing, dan ukurannya bervariasi tergantung pada lingkungan organisasi, teknologi dan faktor lainnya. Adapun kelima fungsi bagian tersebut adalah:

1. *Technical Core*, merupakan bagian dimana orang-orang melakukan pekerjaan dasar organisasi, seperti menghasilkan produk maupun memberikan layanan yang merupakan output organisasi. Pada bagian inilah transformasi utama dari input ke output terjadi.
2. *Technical Support*, berfungsi dalam memberikan dukungan teknis bagi organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungannya. *Technical support* bertugas untuk menciptakan inovasi dan membantu organisasi untuk melakukan perubahan dan beradaptasi.
3. *Administrative Support*, memiliki fungsi untuk mendukung kegiatan organisasi dan bertanggung jawab terhadap kelancaran dan pemeliharaan organisasi, termasuk unsur-unsur fisik dan sumber daya manusianya. Seperti rekrutmen, penempatan, tunjangan dan pengembangan pegawai dan kegiatan pemeliharaan bangunan dan layanan perbaikan sarana dan prasarana.
4. *Top Management*, berfungsi memberikan arahan, strategi, tujuan dan kebijakan untuk seluruh organisasi atau divisi utama.
5. *Middle Management* bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan dan melakukan koordinasi antar bagian departemen. Dalam organisasi tradisional, *middle management* bertanggung jawab untuk melakukan mediasi antara *top management* dan *technical core*, seperti menerapkan aturan dan memberikan informasi baik ke atas maupun ke bawah.



Sumber : Henry Mintzberg (Daft, 2010:16)

Gambar 1.
Lima Bagian Organisasi Berdasarkan Fungsi



Uraian Tugas

Sukoco (2006:23) menyebutkan bahwa tugas merupakan elemen dasar dan hal yang perlu dilakukan dalam sebuah pekerjaan. Sedangkan Stephen P. Robbins (Silalahi, 2011:249) mengartikan pekerjaan (*job*) sebagai satu kelompok dari tugas-tugas atau kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh pegawai bagi organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Selanjutnya Edwin B. Flippo (Saydam, 2005:53) menyebutkan bahwa uraian pekerjaan merupakan rumusan kewajiban dan tanggung jawab dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu yang disusun secara jelas dan teratur. Sejalan dengan itu John B. Miner dan Mary Green Miner (Saydam, 2005:54) mengemukakan bahwa uraian pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang tugas, kewajiban, dan perilaku-perilaku yang diperlukan dalam pekerjaan tertentu serta kualifikasi pribadi yang perlu dimiliki oleh calon-calon untuk pekerjaan tertentu. Sedangkan Dale

Yoder (Saydam, 2005:53) menyatakan bahwa uraian pekerjaan adalah semacam ikhtisar informasi sistematis yang berasal dari catatan-catatan yang termuat dalam analisis pekerjaan.

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Nasional Nomor 3 Tahun 2013 tentang Kamus Jabatan Fungsional Umum disebutkan bahwa yang dimaksud uraian tugas adalah suatu paparan tugas jabatan yang merupakan upaya pokok pemangku jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja menggunakan perangkat kerja dalam kondisi tertentu. Selanjutnya secara tegas Budiyanto (2013:38) menyatakan bahwa penyusunan uraian pekerjaan sangat penting untuk dilakukan agar dapat diketahui batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan, serta untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap. Adapun beberapa terminologi yang dapat digunakan dalam menggambarakan tugas/pekerjaan (*job*) dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

Tabel 1. Terminologi Tentang Tugas/Pekerjaan (Job)

| Istilah | Definisi |
|-----------------------|---|
| <i>Job</i> | <i>A Grouping of positions that are similar in their tasks and tasks dimensions</i> |
| <i>Position</i> | <i>A grouping of tasks/dimensions that constitute the total work assignmet of a single employee, there are as many positions as there are employees</i> |
| <i>Task Dimension</i> | <i>A grouping of similar types of tasks: sometimes called "duty", "area" of responsibility" or "key results area"</i> |
| <i>Task</i> | <i>A grouping of elements to form an identifiable work activity that is a logical and necessary step in the performance of a job</i> |
| <i>Element</i> | <i>The smallest unit into which work can be divided without analyzing separate motions, movements and mental process</i> |

Sumber : Herbert G. Heneman III & Timothy A., Judge (Silalahi, 2011:249)



Pembagian Kerja Dalam Organisasi

Silalahi (2011:189) berpendapat bahwasannya yang menjadi tahap awal dalam pengorganisasian adalah pembagian kerja, yang dilakukan melalui pengidentifikasian dan penetapan pekerjaan atau tugas-tugas operasional yang diperlukan serta sifatnya mendasar ke dalam rincian tugas yang dilakukan oleh orang maupun kelompok dalam organisasi. Gordon (Silalahi, 2011:189) mendefinisikan pembagian kerja sebagai berikut : *“division of works is refer to the way organizations allocate work tasks and responsibilities along with the accompanying authority; it reflects the extent to which organizations have specialization of tasks and roles”*. Dari pernyataan tersebut, Silalahi (2011:190) mencoba mengartikan pembagian kerja sebagai kegiatan mengurai pekerjaan ke dalam kelompok uraian tugas, sehingga setiap orang maupun kelompok dalam organisasi memiliki batasan terhadap tugas yang harus mereka kerjakan maupun tanggung jawab yang mereka miliki. Agar organisasi dapat bertahan dalam satu lingkungan kompetitif, maka organisasi harus melakukan pembagian kerja yang efektif dan mendasar pada tujuan organisasi.

Pembagian kerja juga berkaitan erat terhadap kinerja organisasi. Hal ini telah dibuktikan melalui banyak penelitian, antara lain yang dilakukan oleh Murti (2014) yang meneliti keterkaitan pembagian kerja terhadap efektivitas organisasi publik di Desa Karangrejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi. Dari penelitian ini diketahui bahwa terdapat hubungan antara pembagian kerja yang baik

terhadap efektivitas organisasi sesuai dengan yang diharapkan. Penelitian lainnya, yaitu Hubungan Pembagian Kerja dan Wewenang Perusahaan Dengan Prestasi Kerja di Kantor Pertanahan Kota Medan yang dilakukan oleh Situmorang. Kesimpulan dari penelitian ini adalah variabel pembagian kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Berkaitan dengan pembagian kerja, Henry Fayol (Silalahi, 2011:190) mengatakan, semakin banyak sebuah struktur organisasi mendistribusikan tugas-tugas atau aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan mempermudah koordinasi, dan semakin banyak peran-peran dirancang untuk disesuaikan dengan kemampuan dan motivasi orang-orang yang tersedia guna mengisinya, maka semakin efektif dan efisienlah suatu struktur organisasi itu. Selanjutnya Henry Fayol (Silalahi, 2011:191) juga menyebutkan bahwa dengan adanya pembagian kerja akan menghasilkan spesialisasi kerja (*job specialization, work specialization*), sehingga apabila tugas-tugas organisasional dibagi di antara anggota-anggota individu, maka tiap orang memiliki satu pekerjaan spesialisasi untuk dikerjakan, membuat orang ahli menjadi ahli pada apa yang mereka kerjakan dan secara konsekuen efisiensi dan produktivitas organisasi meningkat secara dramatis.

Dalam pembagian kerja ada beberapa hal yang menurut Sutarto (1993:105) harus diperhatikan, yaitu:

1. Tiap-tiap satuan organisasi hendaknya memiliki rincian aktivitas yang jelas tertulis pada daftar rincian aktivitas;



2. Tiap-tiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan paling rendah harus memiliki rincian tugas yang jelas dalam suatu daftar rincian tugas. Dengan telah dimilikinya daftar rincian tugas bagi para pejabat maka dapat dihindarkan terjadinya pejabat yang bekerja hanya sekedar menunggu perintah saja dan dapat dihindarkan pula adanya pejabat yang hanya memenuhi syarat formal datang di kantor tetapi tidak mengerjakan apa-apa.
Daftar rincian tugas dapat disusun secara sangat terinci tetapi dapat pula disusun secara garis besar, yang terpenting jelas bagi pejabat yang akan mengerjakan. Pada setiap daftar tugas pada nomor yang terakhir harus dicantumkan kalimat “melakukan tugas lain atas perintah atasan”, sehingga daftar rincian tugas bukannya daftar yang mati tetapi merupakan daftar yang hidup yang sewaktu-waktu dapat ditambah dengan adanya perintah-perintah dari atasan;
3. Jumlah tugas yang sebaiknya dibebankan kepada seorang pejabat sebaiknya berkisar antara 4 macam sampai dengan 12 macam. Apabila seorang pejabat hanya disertai satu macam tugas pada suatu saat akan jemu. Setiap pejabat sebagaimana layaknya seorang manusia pada umumnya membutuhkan variasi, empat macam tugas diperkirakan merupakan variasi yang tidak menjemukan. Sebaliknya seorang pejabat itu dalam keadaan terbatas baik kemampuannya, kepandaiannya, kesehatannya, perhatiannya maupun waktunya, maka jumlah tugas yang dapat diselesaikan dengan baik juga berjumlah terbatas. Jumlah tugas yang diperkirakan masih dapat dipertanggungjawabkan selesainya dengan baik oleh seorang pejabat lebih kurang 12 macam;
4. Variasi tugas bagi seorang pejabat hendaknya diusahakan yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain. Sebab apabila seorang pejabat disertai beban kerja yang sangat jauh berbeda variasinya tidak akan dapat melakukannya dengan baik;
5. Beban aktivitas bagi tiap - tiap satuan organisasi atau beban tugas masing-masing pejabat hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi terlalu sedikit aktivitasnya, demikian pula dapat dihindarkan adanya pejabat yang terlalu bertumpuk-tumpuk tugasnya dan ada pejabat yang sangat sedikit tugasnya sehingga nampak terlalu banyak mengganggu;
6. Penempatan para pejabatnya hendaknya yang tepat. Yang dapat dijadikan dasar tepat, bukan hanya kecakapan atau kepandaian saja, tetapi lebih luas dari itu antara lain keberanian, jenis kelamin, kekuatan, umur, kesehatan, kejujuran dan lain-lain;
7. Penambahan atau pengurangan pegawai hendaknya berdasarkan volume kerja. Bila volume kerja bertambah banyak dan pejabat yang ada sudah tidak dapat menampungnya adalah wajar bila

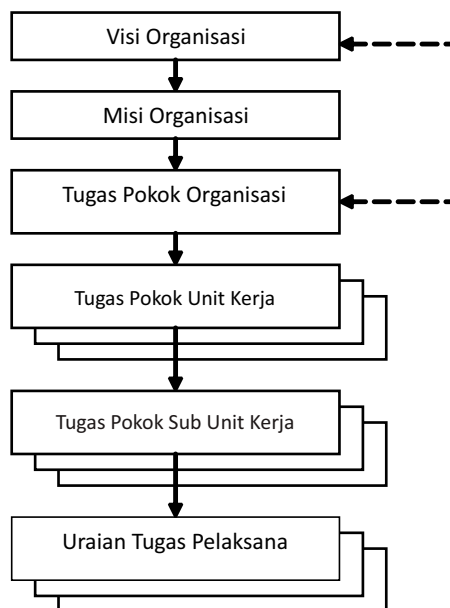


- pegawainya juga ditambah, begitu pula sebaliknya;
8. Pembagian kerja terutama yang menyangkut para pejabat dalam suatu satuan organisasi jangan sampai menimbulkan “pengkotakan pejabat”. Pembagian tugas hendaknya hanya sekedar menunjukkan rincian tugas yang menjadi tanggung jawab pokok bagi masing-masing pejabat tanpa mengurangi tanggung jawab pejabat itu sebagai anggota dari satuan organisasi sebagai keseluruhan;
 9. Dalam melakukan pembagian kerja harus memperhatikan pada adanya beberapa macam dasar pembagian kerja, antara lain : pembagian kerja berdasarkan fungsi, pembagian kerja berdasarkan produksi, pembagian kerja berdasarkan rangkaian kerja;

10. Setiap pejabat dalam organisasi atau satuan organisasi yang ada seharusnya sudah pasti memiliki daftar rincian tugas atau daftar rincian aktivitas;
11. Untuk membantu ketetapan beban kerja pejabat terutama yang bersifat kerja fisik dapat dilakukan dengan jalan melakukan perhitungan kerja.

Urgensi Uraian Tugas Dalam Organisasi

Uraian tugas seorang pegawai secara makro tidak terlepas dari keberadaan suatu organisasi. Dengan kata lain harus ada keterkaitan yang erat antara uraian tugas seorang pegawai dengan apa yang menjadi tugas organisasi. Adapun keterkaitan uraian tugas pegawai dengan tujuan organisasi dapat dilihat sebagai berikut (PKP2A III LAN, 2007) :



Sumber : PKP2A III LAN, 2007

Gambar 2.
Keterkaitan Misi Organisasi dengan Uraian Tugas



Gambar 2. memperlihatkan keterkaitan antara visi suatu organisasi yang kemudian diturunkan menjadi misi, tugas pokok organisasi dan pada akhirnya menjadi uraian tugas pelaksana yang ada di dalam organisasi tersebut. Dengan begitu dapat dipastikan bahwa pencapaian uraian tugas pelaksana secara keseluruhan merupakan pencapaian visi organisasi.

Ruky (2006:88) berpendapat bahwa pada dasarnya uraian pekerjaan dibuat berdasarkan enam kegunaan utama sebagai berikut:

1. Sebagai panduan kerja
Menjadi pegangan yang setiap saat dapat dijadikan acuan dan rujukan bagi karyawan/pegawai yang menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan. Panduan tersebut umumnya bermanfaat untuk pegawai yang baru diangkat ke sebuah posisi/jabatan tertentu.
2. Standar atau acuan untuk menilai kinerja karyawan
Sebuah sistem penilaian kinerja karyawan yang baik harus didasarkan pada sebuah rancangan pekerjaan yang tepat.
3. Acuan untuk menetapkan persyaratan jabatan
Sebuah rancangan pekerjaan akan menjadi panduan atau acuan untuk menentukan pengetahuan, keahlian/keterampilan, sikap serta sistem nilai yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan untuk mampu memangku jabatan tersebut dengan sukses. Pengetahuan dan keahlian tersebut biasanya dimuat dalam "persyaratan jabatan".
4. Sebagai dasar untuk program evaluasi jabatan
Bila perusahaan akan menentukan "nilai" atau bobot dari tiap

pekerjaan melalui proses evaluasi jabatan, uraian pekerjaan dapat digunakan sebagai sumber informasi lengkap tentang sebuah pekerjaan yang akan dievaluasi. Uraian pekerjaan yang dibuat dengan akurat dan rapi akan sangat membantu kelancaran dan akurasi dari kegiatan evaluasi jabatan.

5. Sebagai dasar untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan
Dengan berdasarkan persyaratan jabatan yang disebut dalam kegunaan ketiga, perusahaan dapat melakukan *assessment* (penilaian) terhadap seorang pemegang jabatan tentang apakah ia sudah mencapai semua persyaratan jabatan yang telah ditetapkan.
6. Untuk dasar bagi audit organisasi dan tata kerja
Manfaat utama yang terakhir dari sebuah uraian pekerjaan adalah sebagai dasar yang dapat digunakan bagi peninjauan ulang struktur organisasi dan perencanaan organisasi jangka panjang.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Temuan Secara Umum

Berdasarkan hasil analisis terhadap hasil pengolahan data dan penelaahan terhadap Peraturan Bupati PPU terkait Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas setiap SKPD ditemukan beberapa ketidaksesuaian yang relatif sama terjadi pada sebagian besar SKPD, sebagai berikut:

- a. *Terdapat beberapa fungsi manajemen yang dijalankan oleh pejabat struktural yang tidak setingkat.*

Masih terdapat perumusan fungsi pada SKPD yang masih memerlukan penyesuaian berdasarkan



jenjang fungsi manajemen. Hal ini penting untuk memisahkan kewenangan atau fungsi yang diemban setiap tingkatan eselon yang ada, sebab beberapa temuan yang ada menunjukkan terjadinya ketidaksesuaian penempatan ruang lingkup fungsi yang seharusnya dijalankan oleh eselon IV namun dijalankan oleh eselon III, dan yang seharusnya dijalankan oleh eselon III namun dijalankan oleh eselon II. Temuan yang diperoleh adalah:

- Penulisan fungsi pada jabatan Kepala Badan/Dinas yang kondisi saat ini (existing) masih tertulis “Perumusan...” yang seharusnya disesuaikan dengan level eselon-nya sehingga perlu dirubah menjadi “Penetapan...” ataupun “Pengendalian...”. Penyesuaian perlu dilakukan untuk menempatkan jenjang kewenangan eselon II sesuai pada luasan tanggung jawab yang dimiliki/diemban.
- Penulisan fungsi pada jabatan setingkat eselon III yaitu Sekretaris dan Kepala Bidang pada kondisi saat ini (existing) masih tertulis “Penyiapan bahan...” yang seharusnya disesuaikan dengan level eselon-nya sehingga perlu dirubah menjadi “Perumusan Bahan...”.
- Penulisan fungsi sebaiknya diawali dengan awalan Pe-, sehingga perlu penyesuaian pada beberapa fungsi pada level eselon II dan III yang belum menggunakan awalan Pe-.

b. Uraian tugas hanya dimiliki oleh Pejabat Eselon IV

Pada Peraturan Bupati yang mengatur tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas, pejabat Eselon II dan III hanya memiliki fungsi, sedangkan

pejabat Eselon IV hanya memiliki uraian tugas. Hal ini menunjukkan tidak konsistennya isi Peraturan Bupati, padahal seyogianya tupoksi dan uraian tugas merupakan gambaran secara utuh mengenai tugas, fungsi, serta tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap jabatan dalam upaya pencapaian visi organisasi, sebagaimana yang dikatakan oleh Schein bahwa tujuan organisasi dapat dicapai melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab.

c. Jumlah uraian tugas antar jabatan masih belum seimbang

Hampir semua SKPD perlu dilakukan standardisasi dalam jumlah uraian tugas yang dijalankan. Hal ini penting untuk menghindari terjadinya penyusunan uraian tugas yang cukup teknis dan cukup banyak, serta untuk menghindari terjadinya replikasi uraian tugas yang pada dasarnya masih sama. Selain itu belum standarnya jumlah uraian tugas juga menyebabkan tidak meratanya distribusi tugas di setiap unit kerja, sehingga menyebabkan ada unit kerja yang jumlah uraian tugasnya banyak, dan sebagian yang lain uraian tugasnya lebih sedikit. Contohnya pada Dinas Pertanian, dimana Seksi Bina Usaha, Pengolahan dan Pemasaran Hasil Tanaman Pangan hanya memiliki 9 uraian tugas, sedangkan Seksi Produksi Tanaman Pangan memiliki 19 uraian tugas. Begitu juga Dinas Pekerjaan Umum, Seksi Gedung dan Kelistrikan memiliki 18 uraian tugas, sedangkan Seksi Pemeliharaan Prasarana jalan dan Jembatan hanya 10 uraian tugas.



d. *Penulisan uraian tugas pokok masih bersifat umum*

Pada beberapa jabatan, uraian tugas masih dituliskan secara umum dan tidak menggambarkan fokus pekerjaan secara jelas, bahkan berpotensi *overlapping* dengan tugas jabatan lainnya. Kondisi ini mengesankan bahwa uraian tugas yang ada pada setiap jabatan hanya “*copy paste*” saja. Misalkan pada Dinas Perhubungan, Kebudayaan dan Pariwisata, pada Seksi Sarana dan Komunikasi dan Diseminasi Informasi terdapat tugas “mengendalikan dan mengawasi pelaksanaan usaha jasa sarana komunikasi dan diseminasi informasi”, yang mana jenis usaha jasa sarana komunikasi tidak disebutkan secara jelas sehingga berpotensi *overlapping* dengan tugas Seksi Pos dan Komunikasi yaitu, “melaksanakan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan pembangunan telekomunikasi perdesaan, penyelenggaraan warung telekomunikasi, warung seluler atau sejenisnya. Contoh lainnya adalah pada Dinas Pertanian, dimana pada Seksi Bina Usaha, Pengolahan Hasil Hortik dan Biofarmaka terdapat tugas “melakukan pemantauan, pengawasan bidang bina usaha, pengolahan, pemasaran hasil hortik dan biofarmaka” serta “melakukan pengawasan pemasaran hasil hortik dan biofarmaka”. Tidak terdapat penegasan secara khusus mengenai ruang lingkup kedua uraian tugas tersebut, sehingga terkesan *copy paste*, karena sama-sama melakukan pengawasan pada pemasaran hasil hortik dan biofarmaka.

2. *Overlapping* Uraian Tugas Internal SKPD

Dari hasil evaluasi yang dilakukan terdapat sekitar sembilan SKPD yang antar unit kerjanya masih terdapat *overlapping* ataupun potensi tumpang tindih pekerjaan. Salah satu penyebab terjadinya *overlapping* antar unit kerja adalah terdapatnya uraian tugas yang sama pada dua unit yang berbeda, seperti yang terjadi pada Dinas Perhubungan, Kebudayaan dan Pariwisata, yaitu tugas “melakukan pengawasan dan pengendalian kegiatan lalu lintas angkutan laut” yang terdapat pada Seksi Lalu Lintas Angkutan Laut dan Pelabuhan dan Seksi Penunjang Keselamatan Pelayaran, serta tugas “melaksanakan kebijakan nasional dan provinsi serta penetapan kebijakan dalam pembinaan usaha dan penyelenggaraan usaha pariwisata” yang terdapat pada Seksi Pengembangan Sarana dan Prasarana Produk serta Seksi Promosi dan Pemasaran Produk.

Penyebab *overlapping* tugas antar unit kerja selanjutnya adalah pembagian tugas dan pelaksanaan kegiatan masih ada yang belum mengacu pada undang-undang dan peraturan yang berlaku, seperti yang terlihat pada Dinas Pekerjaan Umum, dimana pekerjaan “melaksanakan pekerjaan jalan dan drainase jalan” serta “melakukan fasilitasi peningkatan manajemen pembangunan dan pengelolaan sarana dan prasarana perkotaan dan pedesaan” pada pelaksanaannya sering tumpang tindih antara Bidang Bina Marga dan Bidang Cipta Karya.

Adapun pembagian lingkup kerja yang kurang jelas serta multitafsir atau persepsi yang berbeda-beda dalam



melihat uraian tugas juga menjadi penyebab terjadinya *overlapping* antar unit kerja, seperti yang terjadi pada SKPD lainnya. Secara lengkap berikut

disajikan rincian SKPD yang terindikasi terjadi tumpang tindih (*overlapping*) tugas

Tabel 2. *Overlapping* Tugas Internal SKPD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten PPU

| No | SKPD | Tugas yang <i>Overlap</i> | Unit Kerja yang Bersinggungan | |
|----|--|---|---|---|
| 1. | Dinas Perhubungan, Kebudayaan dan Pariwisata | Melakukan pengawasan dan pengendalian kegiatan lalu lintas angkutan laut | Seksi Lalu Lintas Angkutan Laut dan Pelabuhan | Seksi Penunjang Keselamatan Pelayaran |
| | | Menyiapkan kebijakan pengadaan sarana pemasaran pariwisata | Seksi Pengembangan Sarana dan Prasarana Produk Wisata | Seksi Promosi dan Pemasaran Produk |
| | | Melaksanakan kebijakan nasional dan provinsi serta penetapan kebijakan dalam pembinaan usaha dan penyelenggaraan usaha pariwisata | Seksi Pengembangan Sarana dan Prasarana Produk Wisata | Seksi Promosi dan Pemasaran Produk |
| 2. | Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil | Menyediakan bahan penyusunan data statistik akta kependudukan dan pencatatan sipil | Seksi Pengolahan Data, Penyimpanan dan Pemeliharaan Dokumen | Seksi Informasi Kependudukan |
| 3. | Dinas Pekerjaan Umum | -Melaksanakan pekerjaan jalan dan drainase jalan -Melakukan fasilitasi peningkatan manajemen pembangunan dan pengelolaan sarana dan prasarana perkotaan dan pedesaan | Bidang Bina Marga | Bidang Cipta Karya |
| 4. | Dinas Kehutanan dan Perkebunan | Melakukan pengembangan usaha/produksi | Seksi Usaha Tani | Seksi Produksi |
| | | Pengawasan kehutanan | Seksi Eksploitasi dan Penatausahaan Hasil Hutan | Seksi Penataan, Pembinaan dan Pengembangan Hutan; dan Seksi Keamanan dan Perlindungan Hutan |



| No | SKPD | Tugas yang <i>Overlapp</i> | Unit Kerja yang Bersinggungan | |
|----|-------------------------------|--|---|------------------------------------|
| 5. | Dinas Pertanian | Menyediakan sarana prasarana pertanian dan peternakan | Seksi Produksi Tanaman Pangan | Seksi Sarana Alat Mesin Pertanian |
| 6. | Dinas Sosial dan Tenaga Kerja | Melaksanakan pembinaan ketenagakerjaan | Seksi Hubungan Industrial | Seksi Pengawasan Ketenagakerjaan |
| 7. | BAPPEDA | Membuat, mengelola dan mempublikasikan data | Sub Bidang Statistik, Pelaporan, dan Evaluasi | Sub Unit lainnya |
| 8. | Badan Penanggulangan Bencana | Menyiapkan bahan/barang untuk pemenuhan pemulihan prasarana dan sarana | Sub Bidang Kesiapsiagaan | Sub Bidang Rehabilitasi |
| 9. | Kantor Ketahanan Pangan | <ul style="list-style-type: none">- Mengurusi cadangan pangan- Mengurusi kerawanan pangan- Melakukan identifikasi cadangan pangan masyarakat- Melakukan penanganan dan penyaluran pangan untuk kelompok- Melakukan Pengembangan dan pengaturan cadangan pangan | Seksi Ketersediaan, Kerawanan dan Distribusi Pangan | Seksi Konsumsi dan Keamanan Pangan |

Sumber : Data diolah, 2014

3. *Overlapping* Uraian Tugas Antar SKPD

Selain *overlapping* internal unit kerja SKPD, tumpang tindih juga terjadi antar SKPD dengan SKPD lain atau instansi lain. Dari data kuesioner diketahui bahwa *overlapping* tugas antar SKPD/instansi lainnya terjadi bukan hanya karena kurang jelasnya redaksional uraian tugas namun juga disebabkan interpretasi SKPD yang berbeda-beda terhadap uraian tugas.

Pelaksanaan perizinan merupakan tugas yang sering

overlapping antar SKPD, karena memang Badan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal baru terbentuk pada tahun 2013, sehingga masih perlu banyak penyesuaian pelaksanaan pekerjaan dengan instansi lainnya yang terkait.

SKPD lainnya yang juga banyak mengalami tumpang tindih pekerjaan dengan SKPD lainnya adalah Dinas Pekerjaan Umum, yang pada pelaksanaan pekerjaannya sering *overlapping* dengan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga; Dinas



kebersihan, Pertamanan dan Pemakaman; serta Dinas Kesehatan.

Selain antar SKPD, *overlapping* pekerjaan juga terjadi dengan instansi lain di luar perangkat daerah Kabupaten PPU, seperti dengan KONI serta Dinas Kehutanan dan Perkebunan Provinsi Kalimantan Timur. Secara lengkap hasil temuan terkait *overlapping* tugas antar SKPD dapat dilihat pada tabel 3.

Apabila *overlapping* pekerjaan sering terjadi, tentu dapat menimbulkan dampak yang tidak baik, seperti pemborosan anggaran, yang menyebabkan pelaksanaan kegiatan menjadi tidak efektif dan efisien. Untuk mengatasi kondisi tersebut, langkah yang dilakukan oleh SKPD yang uraian tugasnya saling bersinggungan adalah duduk bersama dalam rangka koordinasi agar pekerjaan yang dilakukan menjadi sinergis.

Tabel 3. *Overlapping* Tupoksi AntarSKPD Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten PPU

| No | Tugas yang <i>Overlapp</i> | SKPD yang Bersinggungan | |
|----|--|--|---|
| 1. | Memberikan izin usaha angkutan pariwisata; izin usaha angkutan barang; izin penyelenggaraan dan pembangunan fasilitas parkir untuk umum; izin pembuatan tempat penimbunan kayu (log pon), jaring terapung dan keramba di sungai dan danau; izin jasa titipan untuk kantor agen dan izin menyelenggarakan telekomunikasi, izin terhadap instalatur kabel rumah/gedung; izin kantor cabang dan atau loket pelayanan operator; izin galian untuk keperluan penggelaran kabel telekomunikasi; izin instalasi penangkal petir; izin lokasi pembangunan studio dan stasiun pemancar radio/televisi; izin usaha pembuatan film; izin pengiriman dan penerimaan delegasi asing bidang kesenian | Dinas Perhubungan, Kebudayaan dan Pariwisata | Badan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal |
| 2. | <i>Izin praktek</i> tenaga kesehatan dan tenaga lainnya di bidang kesehatan serta <i>izin pendirian</i> Pedagang Besar Farmasi (PBF) cabang dan industri obat lainnya | Dinas Kesehatan | Badan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal |
| 3. | Izin usaha perdagangan, tanda daftar gudang, SKA dan fasilitasi kegiatan ekspor dan impor | Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan | Badan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal |
| 4. | Melaksanakan pembangunan gedung sekolah | Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga | Dinas Pekerjaan Umum |
| 5. | - Melakukan kerjasama dengan masyarakat dan swasta dalam olahraga -Memberikan penganugerahan dan penghargaan atlit berprestasi | Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga | KONI |



| No | Tugas yang <i>Overlapp</i> | SKPD yang Bersinggungan | |
|-----|---|--|---|
| 6. | -Melaksanakan inventarisasi, pengelolaan penerangan dan pemeliharaan di jalan umum, lampu hias serta dekorasi kota -Melaksanakan pembangunan Ruang Terbuka Hijau | Dinas Kebersihan, Pertamanan dan Pemakaman | Dinas Pekerjaan Umum |
| 7. | Mitigasi bencana serta penetapan daerah rawan bencana | Dinas Pertambangan | Badan Penanggulangan Bencana |
| 8. | Mempelajari dan melakukan evaluasi dokumen Analisis Dampak Lingkungan Hidup (AMDAL) atau Upaya Pengelolaan Lingkungan Hidup (UKL) dan Upaya Pemantauan Lingkungan Hidup (UPL) | Dinas Pertambangan | Badan Lingkungan Hidup |
| 9. | Melakukan penanaman di bagian kiri dan kanan jalan (jalan provinsi) | Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten PPU | Dinas Kehutanan dan Perkebunan Prov. Kaltim |
| 10. | Melaksanakan pengembangan usaha tani | Dinas Kehutanan dan Perkebunan | Dinas Pertanian |
| 11. | Melaksanakan penanganan orang gila/orang terlantar | Dinas Sosial dan Tenaga Kerja | RSUD |
| 12. | Melakukan pengawasan tenaga kerja tambang | Dinas Sosial dan Tenaga Kerja | Dinas Pertambangan |
| 13. | Melakukan pembangunan sarana kesehatan | Dinas Kesehatan | Dinas Pekerjaan Umum |
| 14. | Meningkatkan SDM petani dan penyuluh | Kantor Ketahanan Pangan | Dinas Pertanian, Dinas Kehutanan dan Perkebunan |

Sumber : Data diolah, 2014

4. Ketidaksesuaian Nomenklatur Unit Kerja Dengan Uraian Tugas

Temuan selanjutnya adalah adanya nomenklatur unit kerja yang tidak sesuai dengan uraian tugas. Ketidaksesuaian nomenklatur dengan uraian tugas dapat terlihat dari tidak adanya uraian tugas yang menggambarkan nomenklatur unit kerja seperti yang terjadi pada Seksi Pendidikan dan Kesiswaan di Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, dimana tidak terdapat tugas yang terkait dengan urusan kesiswaan, padahal pada nomenklatur unit kerja terdapat kata "kesiswaan".

Ketidaksesuaian selanjutnya adalah bunyi uraian tugas yang tidak menggambarkan nomenklatur unit kerja, salah satu contohnya adalah pada Sub Bagian Perencanaan Program (Dinas Kesehatan) terdapat tugas menyusun dan mengkoordinasikan program peningkatan sumber daya manusia, padahal seyogianya uraian tugas tersebut menjadi tugas Sub Bagian Kepegawaian karena terkait dengan sumber daya manusia. Adapun temuan secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.



Tabel 4. Ketidaksesuaian Nomenklatur Unit Kerja dengan Uraian Tugas

| No | SKPD | Unit Kerja | Uraian Tugas / Keterangan |
|----|---------------------------------------|--------------------------------|--|
| 1. | Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga | Seksi Pendidikan dan Kesiswaan | Tidak terdapat uraian tugas yang terkait dengan urusan kesiswaan |
| 2. | Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga | Sub Bagian Perencanaan Program | -Melakukan pengelolaan informasi Nomor Induk Siswa Nasional, Nomor Pokok Sekolah dan Nomor Induk tenaga Kerja -Menyampaikan penyusunan program peningkatan sumber daya manusia satuan kerja Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga |
| 3. | Dinas Pertanian | Seksi Alat dan Mesin Pertanian | Melakukan analisa teknik dan ekonomi terhadap efektivitas masa panen, pasca panen, dan pengelolaan hasil pertanian |
| 4. | Dinas Kesehatan | Sub Bagian Perencanaan Program | -Menyusun dan mengkoordinasikan program peningkatan sumber daya manusia satuan kerja Dinas Kesehatan -Menyampaikan penyusunan program peningkatan sumber daya manusia satuan kerja Dinas Kesehatan |

Sumber : Data diolah, 2014

5. Tugas yang Belum Dapat Dijalankan oleh SKPD

Temuan selanjutnya adalah adanya uraian tugas yang terdapat dalam Peraturan Bupati terkait Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas SKPD namun pada kenyataannya belum dapat dijalankan oleh SKPD. Dari hasil kuesioner diketahui bahwa ada empat SKPD yang memiliki kondisi demikian, dan SKPD yang memiliki tugas yang belum dapat dijalankan

paling banyak adalah Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga. Hampir seluruh SKPD yang mengalami kondisi ini beralasan bahwa tugas tersebut tidak dapat dijalankan, karena masih terkendala dengan terbatasnya jumlah SDM, anggaran, serta sarana dan prasarana. Tugas yang belum dapat dijalankan oleh SKPD secara lengkap dapat dilihat pada tabel 5.



Tabel 5. Tugas yang Belum Dapat Dijalankan oleh SKPD

| No | Tugas | SKPD |
|----|---|--|
| 1. | Melakukan promosi dan pemasaran produk | Dinas Perhubungan, Kebudayaan dan Pariwisata |
| 2. | -Menyusun dan melaksanakan standar norma dan prosedur kerja dan bimbingan teknis sebagai dasar pembinaan -Melakukan pengawasan penggunaan buku | Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga |
| 3. | Melakukan perizinan SPBU, perizinan yang berkaitan dengan Migas, serta perizinan yang terkait pelabuhan khusus dan terminal khusus | Dinas Pertambangan |
| 4. | Melaksanakan penyuluhan kehutanan | Dinas Kehutanan dan Perkebunan |
| 5 | Melakukan penanganan lalu lintas ternak dan produk hewan | Dinas Pertanian |

Sumber : Data diolah, 2014

6. Tugas yang Belum Tertuang Dalam Uraian Tugas SKPD

Jika temuan sebelumnya adalah belum dapat dijalankannya sebagian tugas yang terdapat dalam Peraturan Bupati terkait Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas SKPD, maka temuan selanjutnya adalah adanya tugas yang secara rutin dijalankan oleh SKPD namun ternyata belum tertuang dalam Peraturan Bupati. Hal tersebut tentu saja bisa terjadi, karena memang uraian tugas sifatnya dinamis. Seperti yang disebutkan oleh Stephen P. Robbins (Silalahi, 2011:249) bahwasanya pekerjaan merupakan tugas yang dilaksanakan oleh pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga apabila tujuan organisasi ada perubahan atau penambahan, maka uraian tugas pegawai pun harus mengikuti.

Namun demikian kondisi ini jelas tidak bisa dibiarkan, karena sebagaimana yang dijelaskan oleh Budiyanto (2013, :38) bahwa penyusunan uraian pekerjaan sangat

penting untuk dilakukan agar dapat diketahui batas tanggung jawab dan wewenang setiap jabatan, serta untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap. Dengan demikian perlu dilakukan penambahan rincian uraian tugas pada regulasi tersebut yang berarti perlu dilakukan revisi atas regulasi tersebut, sehingga tanggung jawab dan kewenangan terkait suatu pekerjaan menjadi jelas. Adapun SKPD yang memiliki tugas yang sudah dijalankan namun belum tertuang dalam uraian tugas selengkapannya dapat dilihat pada tabel 6.



Tabel 6. Tugas SKPD yang Belum Tertuang dalam Perbup tentang Tugas Pokok, Fungsi dan Uraian Tugas

| No | Tugas | SKPD |
|-----|---|---|
| 1. | -Melaksanakan pemberian dana Bosda kepada sekolah swasta dan madrasah -Melakukan verifikasi bantuan social -Melakukan verifikasi calon penerima beasiswa untuk mahasiswa, siswa/murid -Melakukan pengadaan tanah untuk pembangunan gedung sekolah | Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga |
| 2. | Terkait darurat bencana, dan penanganan pekerjaan yang tidak teranggarkan pada tahun berjalan | Dinas Pekerjaan Umum |
| 3. | -Mengadakan obat hewan dan alat pendukung veteriner -Melaksanakan pembinaan Regu Pengendali Hama (RPH) Tanaman Pangan -Melakukan pembinaan dan monitoring Pos Pelayanan Agen Hayati (PPAH) | Dinas Pertanian |
| 4. | Transmigrasi | Dinas Sosial dan Tenaga Kerja |
| 5. | Mediasi permasalahan hubungan industrial | Dinas Sosial dan Tenaga Kerja (Seksi Hubungan Industrial) |
| 6. | Menyiapkan bahan penyusunan peta rawan bencana | Badan Penanggulangan Bencana Daerah |
| 7. | Promkes dan pembiayaan | Dinas Kesehatan |
| 8. | Melakukan pengawasan pemerintahan daerah dan pembangunan daerah | Inspektorat (Sub Bagian Perencanaan Program) |
| 9. | -Melaksanakan penyusunan ketersediaan energy dan protein per kapita -Melaksanakan identifikasi cadangan pangan pemerintah -Menyusun ketersediaan informasi pasokan, harga dan akses pangan di daerah | Kantor Ketahanan Pangan (Seksi Ketersediaan, Kerawanan dan Distribusi Pangan) |
| 10. | Meningkatkan skor Pola Pangan Harapan (PPH) | Kantor Ketahanan Pangan (Seksi Konsumsi dan Keamanan Pangan) |
| 11. | -Melaksanakan peningkatan kapasitas penyuluh -Melaksanakan monitoring dan evaluasi kinerja penyuluh -Melaksanakan peningkatan kapasitas petani dan kelembagaan petani -Menyiapkan data base kelembagaan petani dan ketenagaan penyuluh -Meningkatkan kemampuan dan klasifikasi kelembagaan petani -Meningkatkan kapasitas Balai Penyuluhan Pertanian (BPP) | Kantor Ketahanan Pangan (Seksi Penyuluhan) |
| 12. | Mengelola aset pemerintah di luar daerah | Setda (Sub Bagian Rumah Tangga) |
| 13. | Menyelenggarakan pelayanan administrasi terpadu kecamatan (PATEN) | Kecamatan (Seksi tata Pemerintahan) |

Sumber: Data diolah, 2014



7. Evaluasi Uraian Tugas Secara Komprehensif

Dari total jumlah SKPD di lingkungan Kabupaten PPU yaitu 31 (tiga puluh satu) SKPD, terdapat 18 (delapan belas SKPD yang memiliki masalah terkait uraian tugas. Adapun dari lima komponen evaluasi uraian tugas yang dianalisis (*overlapping* tugas; ketidaksesuaian nomenklatur unit kerja dengan uraian tugas; tugas yang belum dapat dijalankan; serta tugas yang belum tertuang dalam uraian tugas), permasalahan terkait *overlapping* tugas baik antar unit kerja di internal SKPD maupun antar SKPD adalah permasalahan yang paling banyak ditemui, karena hampir

terdapat di sebagian besar SKPD yang memiliki masalah terkait uraian tugas.

Berangkat dari kondisi tersebut, terlihat bahwa secara umum penyusunan uraian tugas yang dilakukan saat ini masih belum cukup baik sehingga perlu disempurnakan kembali. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Silalahi (2011:190), bahwasanya pembagian kerja sebagai kegiatan mengurai pekerjaan ke dalam kelompok uraian tugas, sehingga setiap orang maupun kelompok dalam organisasi memiliki batasan yang jelas, agar organisasi memiliki pembagian kerja yang efektif dan mendasar pada tujuan organisasi.

Tabel 7. Evaluasi Uraian Tugas SKPD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten PPU

| No | SKPD | <i>Overlapping</i> Uraian Tugas Internal SKPD | <i>Overlapping</i> Uraian Tugas AntarSKPD | Ketidak-sesuaian Nomenklatur Unit Kerja dengan Uraian Tugas | Tugas yang Belum Dapat Dijalankan Oleh SKPD | Tugas yang Belum Tertuang Dalam Uraian Tugas SKPD |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Dinas Perhubungan, Kebudayaan dan Pariwisata | √ | √ | | √ | |
| 2. | Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga | | √ | √ | √ | √ |
| 3. | Dinas Kependudukan dan Pencatatan | √ | | | | |
| 4. | Dinas Kesehatan | | √ | √ | | √ |
| 5. | Dinas Pekerjaan Umum | √ | √ | | | √ |
| 6. | Dinas Kebersihan, Pertamanan dan Pemakaman | | √ | | | |



| No | SKPD | <i>Overlapping</i> Uraian Tugas Internal SKPD | <i>Overlapping</i> Uraian Tugas AntarSKPD | Ketidak- sesuaian Nomenklatur Unit Kerja dengan Uraian Tugas | Tugas yang Belum Dapat Dijalankan oleh SKPD | Tugas yang Belum Tertuang Dalam Uraian Tugas SKPD |
|-----|---|---|---|---|---|--|
| 7. | Dinas Pertambangan | | √ | | √ | |
| 8. | Dinas Kehutanan dan | √ | √ | | √ | |
| 9. | Dinas Pertanian | √ | √ | √ | √ | √ |
| 10. | Dinas Sosial dan Tenaga Kerja | √ | √ | | | √ |
| 11. | Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan | | √ | | | |
| 12. | Badan Perencana Pembangunan Daerah | √ | | | | |
| 13. | Badan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal | | √ | | | |
| 14. | Badan Penanggulang an Bencana Daerah | √ | √ | | | √ |
| 15. | Inspektorat | | | | | √ |
| 16. | Kantor Ketahanan Pangan | √ | √ | | | √ |
| 17. | Sekretariat Daerah | √ | | | | √ |
| 18. | Kecamatan | | | | | |

Sumber : Data diolah, 2014



E. PENUTUP

Dari hasil penelitian ini, diketahui bahwa terdapat beberapa ketidaksesuaian yang relatif sama terjadi pada sebagian besar SKPD, yaitu ketidaksesuaian beberapa fungsi manajemen yang dijalankan oleh jabatan yang tidak selevel; uraian tugas hanya dimiliki oleh Pejabat Eselon IV; jumlah uraian tugas antar jabatan masih belum seimbang; serta penulisan uraian tugas pokok masih bersifat umum. Selanjutnya dari 31 SKPD yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten PPU terdapat 18 SKPD yang menghadapi masalah terkait uraian tugas. Beberapa persoalan yang dimaksud antara lain : *overlapping* uraian tugas internal SKPD, *overlapping* uraian tugas antar SKPD, ketidaksesuaian nomenklatur unit kerja dengan uraian tugas, tugas yang belum dapat dijalankan oleh SKPD, serta tugas yang belum tertuang dalam uraian tugas SKPD

Berangkat dari kondisi diatas, perlu dilakukan penataan tugas pokok, fungsi dan uraian tugas di lingkungan Pemerintah Kabupaten PPU, dengan tentunya melihat kaidah pembagian dan distribusi tugas, salah satunya seperti yang disebutkan oleh Sutarto (1993:105) (dengan memperhatikan fungsi, beban kerja, dan jumlah tugas), sehingga distribusi tugas menjadi proporsional, berjenjang dan tidak saling tumpang tindih atau duplikasi.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Budiyanto, Eko. (2013). *Sistem Informasi Manajemen Sumberdaya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Daft, Richard. (2007). *Understanding The Theory And Design Of Organizations*. Thomson South-Western. USA
- Ivancevich, John dkk. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Erlangga. Jakarta
- Muhammad, Arni. (2005). *Komunikasi Organisasi*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Murti, Endang & Retno Iswati. (2014). *Pembagian Kerja Terhadap Efektifitas Organisasi Publik di Desa Karangrejo Kecamatan Kendal Kabupaten Ngawi*. *Jurnal Sosial Volume 15 Nomor 2*
- PKP2A III LAN dan Balitbangda Kabupaten Kutai Kartanegara. (2007). *Analisis Tugas Pokok dan Fungsi Lembaga/ Organisasi Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara*. Tenggarong
- Ruky, Achmad. (2006). *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Saydam, Gouzali. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Suatu Pendekatan Mikro*. Djambatan. Jakarta.
- Sedarmayanti. (2000). *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. CV. Mandar Maju. Bandung
- Silalahi, Ulber. (2011). *Asas-Asas Manajemen*. PT Refika Aditama. Bandung
- Situmorang, Gresmita Yulia & Priharin Lumbanraja. *Hubungan Pembagian Kerja dan Wewenang Perusahaan Dengan Prestasi Kerja di Kantor Pertanahan Kota Medan*.



T e r s e d i a o n l i n e
<http://jurnal.usu.ac.id/index.php/jmim/article/view/2337/pdf>.
Diakses tanggal 13 April 2015

Sukoco, Badri Munir. (2006).
*Manajemen Administrasi
Perkantoran Modern*. Erlangga.
Jakarta

Sutarto. (1993). *Dasar-Dasar
Organisasi*. Gadjah Mada
University Press. Yogyakarta

