



## TINJAUAN OVERLAPPING TUPOKSI ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DALAM PENERAPAN PP 41 TAHUN 2007 (Studi Kasus Pada Organisasi Perangkat Daerah Kota Sukabumi)

**Yudiantarti Safitri, Rr. Harida Indraswari, Wuri Indri Pramesti**

PKP2A I Lembaga Administrasi Negara, Jl. Kiara Payung, Sumedang

Telp. (022) 7790044, Fax. (022) 7790055

Email: yudiantarti\_safitri@yahoo.co.id, harida.indraswari@gmail.com, wuri\_indri@yahoo.com

*Review on Local Government Organisations' Job and Function Overlappings Based on the  
Implementation of PP 41 Tahun 2007  
(Case Study in Local Government of Sukabumi)*

### **Abstract**

*This study aims at identifying the implementation of the Sekretariat Daerah functions based on the suitability formulation of basic tasks and duties. It also analyzes the possibility of work overlapping between Sekretariat Daerah and other local agencies that act as auxiliary units such as Bappeda, BKD, Inspectorate and core units (dinas) as the provider of public service. This study takes place in Kota Sukabumi. It employs a qualitative approach, where primary data are obtained through questionnaires, in-depth interviews and focused group discussions, while secondary data are obtained through textbooks, regulation and relevant documents. It uses purposive sampling technique in determining the key informant. Those data are analyzed qualitatively with data triangulation technique. The results show that there are overlapping functions among some local agencies in Kota Sukabumi that will lead to expansion of organization size. Another existing problem is the lack of clarity about the responsibilities of the organizations with similar core duties, which eventually leads to confusion at the time of duties execution in the field. The local government (Kota Sukabumi) should consider the needs of organization carefully when formulating core duties that can be obtained through the analysis of workload, job analysis and Standard Operating Procedure (SOP).*

**Keywords:** PP 41 tahun 2007, Main Job and Function, overlapping.

### **A. LATAR BELAKANG**

Tahun 2007 silam pemerintah telah mengeluarkan PP No 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Keluarnya PP ini dikarenakan PP No 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah dianggap belum cukup memberikan pedoman yang menyeluruh bagi penyusunan dan pengendalian organisasi perangkat daerah yang dapat menangani seluruh urusan pemerintahan, sehingga perlu dicabut dan dibentuk peraturan pemerintah yang baru. Pada dasarnya PP 41 tahun 2007 di susun untuk membatasi dibentuknya organisasi perangkat daerah, dalam PP 41 tahun 2007 ini pembentukan organisasi perangkat daerah masing-masing disesuaikan dari beberapa variable yaitu: jumlah penduduk, luas wilayah, dan jumlah APBD. Pemerintah daerah dapat membentuk organisasi pemerintah daerahnya berdasarkan variable-variabel diatas dengan pembatasan minimal dan maksimalnya. Dengan adanya PP 41 tahun 2007 ini pemerintah daerah dituntut untuk membentuk perangkat daerah sesuai dengan kebutuhan daerah dan sesuai dengan variable yang sudah ditetapkan.

PP 41 tahun 2007 ini sebenarnya membantu pemerintahan daerah dalam mengatur organisasi perangkat daerahnya menjadi lebih ramping. Akan tetapi karena berbagai keterbatasan komunikasi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, implementasi PP No. 41 tahun 2007 di daerah kurang berjalan dengan baik dikarenakan masih banyaknya daerah yang memaksimalkan pembentukan

perangkat daerahnya sesuai dengan jumlah maksimal yang diperbolehkan di PP tersebut. Seharusnya pemerintah daerah membentuk perangkat daerah yang memang sesuai dengan kebutuhan daerahnya, karena jika tidak maka hal ini dapat berakibat kepada overlappingnya pekerjaan antar perangkat daerah dikarenakan jabatan atau nomenklatur yang ada hanya untuk memaksimalkan jumlah jabatan atau nomenklatur di perangkat daerah saja bukan sebagai kebutuhan dari perangkat daerah tersebut.

Dari penelitian yang kami lakukan di lapangan dalam kasus ini di pemerintahan Kota Sukabumi kami menemukan beberapa pekerjaan antar instansi yang masih overlapping. Pada artikel ini kami mencoba menganalisis pekerjaan-pekerjaan apa saja yang masih terjadi overlapping dalam pengerjaannya di Pemerintahan Kota Sukabumi.

### **B. TUJUAN KAJIAN**

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui sejauhmana pelaksanaan fungsi Sekretariat Daerah dilihat dari kesesuaian rumusan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi), dan menganalisa kemungkinan masih adanya overlapping pekerjaan antara Sekretariat Daerah dengan perangkat daerah yang lain yaitu unit auxiliary (Bappeda, BKD, dan Inspektorat) dan unit lini (Dinas) sebagai penyelenggara pemberian pelayanan publik. Dari hasil kajian ini diharapkan dapat dihasilkan suatu





rekomendasi yang mampu menjadi *feedback* bagi peningkatan penyelenggaraan tugas pokok, dan fungsi dari Sekretariat Daerah pada khususnya, yang berujung pada terciptanya keserasian dalam rumusan tupoksi antara Sekretariat Daerah dengan OPD yang lain.

### C. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dan jika berdasarkan penggunaannya, kajian ini merupakan Penelitian Terapan yang diarahkan untuk memperoleh informasi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah (Utomo, 2007). Data yang dibutuhkan dalam kajian ini meliputi data primer dan sekunder, dimana untuk data primer akan diperoleh melalui kuesioner, wawancara mendalam, dan focussed group discussion. Sedangkan pengumpulan data sekunder akan diperoleh melalui buku-buku teks dan hasil-hasil penelitian/kajian, peraturan perundangan dan dokumen-dokumen yang relevan. Lokus kajian ini adalah Kota Sukabumi, dengan teknik purposive sampling dalam penentuan key informant. Data yang diperoleh akan dianalisis secara kualitatif dengan teknik triangulasi data.

Analisa data akan dilakukan terhadap rumusan tugas pokok, fungsi, dan uraian tugas. Yaitu dilakukan dengan pembahasan mengenai 3 aspek, yaitu: 1) Identifikasi Tupoksi Sekretariat Daerah dengan Instansi Penyelenggara Fungsi Auxiliary Service; 2) Identifikasi Tupoksi Sekretariat Daerah dengan unit lini (dinas).

### D. TINJAUAN LITERATUR

#### Fungsi Organisasi secara Teori

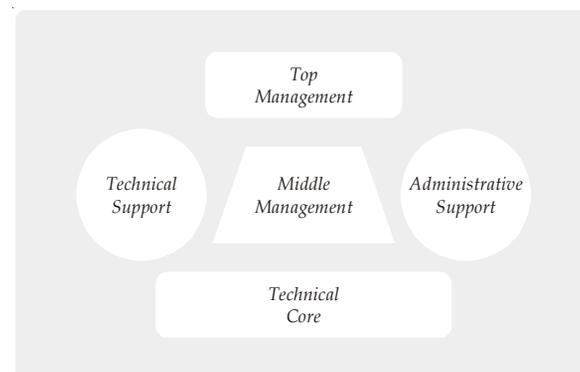
Penyelenggaraan pelayanan oleh organisasi pemerintah pada pokoknya mencakup: (1) pelayanan eksternal, yaitu pelayanan yang ditujukan kepada masyarakat atau publik dalam urusan yang sesuai dengan tugas dan fungsi Instansi pemerintah; dan (2) pelayanan internal, yaitu pelayanan yang dilaksanakan oleh manajemen atau oleh supporting unit, di dalam instansi pemerintah yang bersangkutan agar pelayanan eksternal dapat diselenggarakan secara berdayaguna dan berhasilguna.

Pelayanan eksternal yang diberikan pada masyarakat merupakan kegiatan fundamental untuk memenuhi kebutuhan pihak penerima layanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam rangka mendukung pelayanan eksternal diperlukan pemberdayaan pelayanan internal. Pelayanan internal merupakan serangkaian upaya dan kegiatan pelayanan yang dilakukan di dalam organisasi kepada pegawai atau

unit organisasi agar mampu berdayaguna dan berhasilguna dalam memberikan pelayanan eksternal. Pelayanan internal ini pada dasarnya adalah tugas dan fungsi utama manajemen internal organisasi, yang antara lain meliputi: (1) pengelolaan gedung; (2) korespondensi (tata persuratan/kearsipan); (3) kepegawaian; (4) keuangan; (5) keamanan; (6) keamanan; (7) pelayanan sarana pendukung seperti: telepon, komputer, fotokopi, kendaraan dinas, alat tulis kantor, yang diarahkan untuk mendukung kelancaran aktivitas dan produktivitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Organisasi pada dasarnya memiliki karakteristik fungsi yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya yang berimplikasi pada terjadinya perbedaan atau keragaman desain dan struktur organisasi yang dibentuk antara satu daerah dengan daerah yang lain. Meskipun demikian, sekalipun setiap organisasi memiliki keunikan masing masing, Henry Mintzberg (1979, 1981) menyatakan bahwa dalam sebuah organisasi selalu terdapat 5 fungsi dasar organisasi, yaitu *Top Management*, *Middle Management*, *Technical Support*, *Administrative Support*, dan *Technical Core*.

*Top Management* dilaksanakan oleh pimpinan/ manajer tingkat puncak yang diberi tanggungjawab terhadap organisasi. Selanjutnya fungsi *Technical Support* adalah merumuskan, membuat standarisasi-standarisasi atau kebijakan-kebijakan tertentu yang harus dilaksanakan oleh setiap unit organisasi sesuai dengan bidangnya. Sedangkan *Administrative Support* fungsinya bersifat memberikan dukungan kepada unit-unit organisasi lainnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Adapun fungsi *Technical Core* adalah untuk melaksanakan secara langsung tugas pokok organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produk dan pelayanan.



Gambar 1: The Structuring of Organizations

Sumber: Berdasar pada Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1979) 215-297; and Henry Mintzberg, "Organization Design: Fashion or Fit?" *Harvard Business Review* 59 (Jan. - Feb. 1981): 103-116.





Menurut Mintzberg (1993), tugas-tugas organisasi dapat dibagi ke dalam 5 unsur dasar, yaitu: (1) *Stratagic Apex*; (2) *Middle Line*; (3) *Technostructure*; (4) *Supporting Staff*; dan (5) *Operating Core*. Secara rinci dapat dijelaskan bahwa, *Strategic Apex* dilaksanakan oleh pimpinan/manajer tingkat puncak yang diberi tanggungjawab terhadap organisasi. Selanjutnya fungsi *Technostructure* adalah merumuskan, membuat standarisasi-standarisasi atau kebijakan-kebijakan tertentu yang harus dilaksanakan oleh setiap unit organisasi sesuai dengan bidangnya. Sedangkan *The Supporting Staff* fungsinya bersifat memberikan dukungan kepada unit-unit organisasi lainnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan fungsi *The Operating Core* adalah untuk melaksanakan secara langsung tugas pokok organisasi, "*the operating core of the organization encompasses those numbers – the operations – who perform the basic work related directly to the product and services*".

Di sini, setiap unsur tersebut mengemban fungsi yang berbeda, namun tetap dalam koridor hubungan kerja yang sinergis dan sistematis. Terkait dengan susunan organisasi perangkat daerah, maka unsur-unsur tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut (dikutip dari Buku Manajemen Pemerintahan Daerah, Adi Suryanto, 2008):

1. *The Strategic Apex*; Unit-unit top manajemen sebagai penanggung jawab keberhasilan organisasi dalam mencapai tugas pokoknya seperti Gubernur di Provinsi, Bupati di Kabupaten dan Walikota di Kota. Untuk lingkup yang lebih mikro dari perangkat daerah, maka pimpinan unit merupakan *strategic apex* di unitnya sendiri, seperti: Kepala Dinas dan Kepala Badan sebagai pelaksana fungsi *strategic apex* di organisasinya sendiri.
2. *The Middle Line*; unit organisasi yang bertugas membantu menterjemahkan kebijakan-kebijakan top manajemen (Gubernur, Bupati, Walikota) untuk selanjutnya disampaikan kepada unit *operating core* (unit pelaksana) untuk ditindaklanjuti. Di daerah *middle line* adalah sekretariat daerah yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah.
3. *The Technostructure*; unit-unit yang berfungsi menganalisis kebijakan-kebijakan pimpinan dengan mengeluarkan berbagai pedoman-pedoman/standarisasi-standarisasi tertentu yang harus diperhatikan oleh seluruh perangkat daerah/pengguna masing-masing. Di daerah, *technostructure* adalah lembaga teknis daerah.
4. *The Support Staff*; Unit-unit yang pada dasarnya ikut memberi dukungan untuk tugas perangkat daerah secara keseluruhan. Dalam lingkup makro perangkat daerah, sekretariat daerah melaksanakan fungsi *support staff*, sedangkan

dalam lingkup mikro seperti di Dinas atau Badan, *support staff* dilaksanakan oleh Bagian Tata Usaha.

5. *The Operating Core*; Unit-unit organisasi yang merupakan unsur pelaksana tugas pokok organisasi (Provinsi, Kabupaten/Kota) yang berkaitan dengan pelayanan langsung kepada masyarakat, seperti Dinas-Dinas.

Setiap unsur organisasi mengemban fungsi yang berbeda, namun tetap dalam koridor hubungan kerja yang sinergis dan sistematis. Kelembagaan pemerintah daerah dikenal dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Dalam PP No. 41 Tahun 2007 disebutkan bahwa yang dimaksud dengan organisasi perangkat daerah provinsi adalah unsur pembantu Kepala Daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, dan Lembaga Teknis Daerah. Sedangkan, organisasi perangkat daerah kabupaten/kota adalah unsur pembantu kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Lembaga Teknis daerah, Kecamatan, dan Kelurahan. Bila fungsi dasar organisasi diterapkan dalam organisasi perangkat daerah maka urutannya adalah sebagai berikut:

1. Kepala Daerah, menjalankan fungsi *top management*.
2. Sekretariat Daerah, menjalankan fungsi *middle management* dan *administrative support*. Dalam hal ini *middle management* diperankan oleh Sekretaris Daerah, sedangkan secara teknis operasional oleh Asisten.
3. Dinas-dinas Daerah, menjalankan fungsi *technical core*.
4. Lembaga Teknis Daerah, menjalankan fungsi *technical support*.

Dari berbagai bentuk organisasi, bentuk organisasi yang paling sederhana adalah organisasi staf, yang kemudian berkembang menjadi organisasi staf dan lini. Organisasi staf itu sendiri berkembang menjadi staf umum dan staf *auxiliary* atau *anciliary*. Menurut Siagian (1996:72) staf adalah semua orang yang membantu pimpinan baik yang bergerak di bidang *line* maupun bidang *staff*. Para petugas *line* adalah mereka yang bertanggungjawab atas pelaksanaan tugas pokok organisasi, sedangkan yang tergolong sebagai staf adalah mereka yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas tugas penunjang.

Menurut Siagian (1996:106) berdasarkan tugasnya, staf dapat dibagi ke dalam dua kelompok besar yaitu :

1. Kelompok dengan tugas yang bersifat pemikiran untuk pelaksanaan kegiatan kegiatan





operasional yang sangat erat hubungannya dengan penyelesaian tugas pokok organisasi, Staf yang melakukan tugas pemikiran ini adalah mereka mereka yang dikenal dengan advisory staff. Perkembangan dalam organisasi yang menimbulkan kelompok yang berfungsi sebagai think task adalah contoh yang paling jelas dari kelompok ini.

2. Staf yang melakukan tugas untuk memberikan bantuan administratif sebagai penunjang terhadap pelaksanaan tugas pokok. Kelompok ini biasanya dikenal dengan nama *service staff* atau *ancillary staff*, adapula yang menyebutnya sebagai *auxiliary staff*.

Dalam PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah disebutkan bahwa yang dimaksudkan dengan unsur pendukung (*auxiliary*) adalah Lembaga Teknis Daerah (Lemtekda) sedangkan Sekretariat Daerah merupakan unsur staf. Lebih lanjut dalam Pasal 15 disebutkan bahwa Lembaga Teknis Daerah mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik. Lembaga teknis daerah dapat berbentuk badan, kantor, dan rumah sakit. Namun jika melihat dari terapan fungsi masing-masing satuan unit kerja, maka diantara ketiga bentuk Lemtekda tersebut yang memegang dan melaksanakan fungsi *auxiliary services* adalah Badan. Dari hal tersebut jelas bahwa Lemtekda melaksanakan fungsi *auxiliary services* di lingkungan Pemerintahan Daerah.

Berangkat dari konsep Siagian (1996) yang membagi kelompok staf ke dalam 4 (empat) klasifikasi berdasarkan fungsi yang dijalankan, maka berdasar klasifikasi tersebut fungsi-fungsi *auxiliary services* dapat dibagi menjadi 4 (empat) jenis yaitu:

- a. fungsi perencanaan;
- b. fungsi pengorganisasian;
- c. fungsi pembinaan personalia;
- d. fungsi pengawasan.

### Urgensi Tupoksi dalam Mendukung Efektifitas Kinerja Organisasi

Dalam rangka menilai sejauhmana efisiensi dan efektivitas kelembagaan pemerintah, Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara menerbitkan Permenpan Nomor 8 Tahun 2007 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah. Pedoman evaluasi kelembagaan pemerintah dimaksudkan untuk menjadi acuan bagi seluruh instansi pemerintah dalam menentukan bentuk organisasinya, berdasarkan ketentuan yang berlaku dan kondisi yang tengah berkembang. Dengan demikian organisasi pemerintah mampu eksis dan berkinerja sesuai

dengan tuntutan perubahan lingkungan. Adapun tujuan disusunnya pedoman evaluasi kelembagaan pemerintah yaitu:

1. tercapainya efisiensi dan efektifitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah;
2. tercapainya kinerja instansi pemerintah yang semakin meningkat dari waktu ke waktu sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing.

Pedoman evaluasi kelembagaan pemerintah ini hanya mencakup pada dimensi-dimensi struktur organisasi yaitu (1) kompleksitas diferensiasi vertikal, horizontal, dan parsial; (2) formalisasi penataan; (3) sentralisasi dan desentralisasi kewenangan. Evaluasi terhadap dimensi-dimensi struktur organisasi dimaksud merupakan langkah awal (*initial step*) untuk mengarah pada pencapaian kinerja organisasi pemerintah pada umumnya.

#### 1. Dimensi Kompleksitas

Kompleksitas adalah tinggi atau banyaknya tingkat diferensiasi yang dilakukan dalam pembagian kerja (*division of labor*). Semakin kompleks organisasi maka semakin dibutuhkan koordinasi, kontrol dan komunikasi yang efektif bagi unit-unit yang ada, sehingga para pimpinan bisa memastikan bahwa setiap unit bekerja dengan baik. Diferensiasi (pemisahan tugas-tugas) merujuk pada 3 (tiga) hal:

- a. Diferensiasi (pemisahan tugas-tugas) horizontal  
Diferensiasi horizontal merupakan pemisahan tugas-tugas dalam struktur horizontal antar unit-unit organisasi berdasar perbedaan orientasi unit organisasi, tugas, fungsi, pendidikan, keahlian dan sebagainya. Pada organisasi pemerintah, diferensiasi horizontal dipisahkan diantaranya berdasar: (1) Bidang/urusan pemerintahan yang dilaksanakan; (2) Kewenangan yang dimiliki; (3) Pengelompokan bidang tugas organisasi; (4) Visi dan misi negara atau daerah.
- b. Diferensiasi (pemisahan tugas-tugas) vertikal  
Diferensiasi vertikal merujuk pada tingkat hierarki organisasi. Semakin tinggi tingkat hierarki di dalam struktur organisasi, maka kompleksitasnya akan semakin tinggi dan potensi distorsi komunikasi dari top manajemen sampai pegawai paling bawah akan semakin besar.
- c. Diferensiasi (pemisahan tugas-tugas) spasial  
Diferensiasi spasial merujuk pada tingkat sajumlahnya lokasi fasilitas dan pegawai tersebar secara geografis. Semakin jauh dan semakin banyak fasilitas dan pegawai yang tersebar, maka akan semakin kompleks organisasi tersebut.





## 2. Dimensi Formalisasi

Formalisasi yang dimaksud dalam konteks ini adalah formalisasi penataan terhadap unit-unit fungsional atau unit-unit kerja yang pada umumnya ditujukan melalui berbagai bentuk standarisasi dan prosedurisasi. Formalisasi yang tinggi akan meningkatkan kompleksitas. Formalisasi yang rendah - terdapatnya standarisasi dan prosedurisasi yang praktis serta *on the job training* yang terus menerus - akan memungkinkan organisasi dengan tingkat kompleksitas yang tinggi dapat berjalan lancar. Formalisasi menurut Pugh *et al*, sebagaimana dikutip Mintzberg (1985), merupakan suatu kondisi dimana aturan-aturan, prosedur, instruksi dan komunikasi dibakukan, atau dengan kata lain sampai sejauhmana pekerjaan dalam organisasi itu distandarisasikan.

## 3. Dimensi Sentralisasi

Sentralisasi adalah tingkat dimana kewenangan (*authority*) dalam pengambilan keputusan-keputusan organisasional berada pada manajemen senior. Makin kuat sentralisasi makin rendah tingkat kompleksitas. Makin kuat desentralisasi, makin rendah sentralisasi, makin tinggi tingkat kompleksitas karena desentralisasi menciptakan banyak spesialisasi atau kekhususan.

Pada Tabel 1 ditampilkan dimensi organisasi, sub dimensi, dan indikator evaluasi untuk melihat seberapa jauh suatu organisasi perangkat daerah memperhatikan struktur organisasi yang dibangun dengan sistem dan prosedur yang dikembangkan.

Lebih lanjut apabila indikator evaluasi dari masing-masing sub dimensi tersebut diaplikasikan pada aspek tugas pokok, dan fungsi organisasi maka ada beberapa kriteria yang dapat menjadi pedoman untuk melihat sejauhmana kesesuaian tupoksi akan mempengaruhi efektivitas kinerja organisasi (Tabel 2).

## Peran Analisis Jabatan Terhadap Penyusunan Uraian Tugas

Istilah analisis adalah terjemahan dari kata "*analyze*" yang berarti "menguraikan". Wursanto (1989:40) mengemukakan analisis jabatan sebagai suatu penyelidikan secara mendalam mengenai suatu jabatan. Jadi analisis jabatan berarti menguraian suatu jabatan menjadi beberapa tugas (*task*). Dalam analisis jabatan, jabatanlah yang diutamakan bukan pejabat atau orang yang menduduki jabatan tersebut.

Terdapat beberapa pengertian lain dari analisis jabatan, Marwansyah dan Mukaram (2000:23) mengemukakan bahwa analisis jabatan adalah:

Tabel 1: Dimensi Organisasi, Sub Dimensi, dan Indikator Evaluasinya

Dimensi	Sub Dimensi	Indikator
Kompleksitas	1. Kompleksitas Vertikal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kompleksitas struktur organisasi (banyaknya unit kerja atau tugas)</li> <li>▪ Tingkat rentang kendali (<i>span of control</i>)</li> <li>▪ Bobot kewenangan (<i>weight of authority</i>)</li> <li>▪ Bobot kewajiban (<i>weight of duty</i>)</li> <li>▪ Bobot tanggung jawab (<i>weight of responsibility</i>)</li> </ul>
	2. Kompleksitas Horisontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat spesialisasi (<i>level of specialization</i>)</li> <li>▪ Sifat spesialisasi (<i>departmentation</i>)</li> <li>▪ Tata hubungan antar spesialis (<i>departmentalization</i>)</li> </ul>
	3. Diferensial Spasial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat pembagian pelayanan berdasarkan tempat (daerah/wilayah)</li> </ul>
Fomalisasi	1. Tingkat pengaturan ( <i>level of regulation</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat kejelasan dan ketegasan "peraturan" mengenai pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja dan bagaimana cara kerjasamanya</li> <li>▪ Tingkat kejelasan "prosedur kerja" secara praktis (langkah kerja yang berurutan secara logis dan terkait dalam pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja)</li> <li>▪ Tingkat kejelasan "kebijakan kerja" sehingga pejabat atau pegawai memperoleh kebebasan memutuskan menurut pendapat sendiri tanpa melanggar prinsip peraturan atau hukum yang berlaku dalam pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja.</li> </ul>
	2. Tingkat Standarisasi ( <i>level of standarization</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat pembakuan proses kerja (<i>standardization of work</i>)</li> <li>▪ Tingkat pembakuan dimensi-dimensi produk yang harus dihasilkan (<i>standardization of outputs</i>)</li> <li>▪ Tingkat pembakuan keterampilan kerja (<i>standardization of skills</i>)</li> </ul>
Sentralisasi	Keberadaan pengambil keputusan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi</li> </ul>

Sumber: Haris Faozan dan Muzani M. Mansoer (Tim Penulis PKKOD). (2008). "Organisasi Pemerintahan Daerah". Dalam Adi Suryanto (Editor), *Manajemen Pemerintahan Daerah. Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah-Lembaga Administrasi Negara, Jakarta. h. 109.*





Tabel 2: Kriteria efektifitas tupoksi dalam mendukung kinerja organisasi

Variabel	Dimensi	Indikator	Kriteria
Rumusan tugas pokok, fungsi, dan uraian tugas	Aturan	<ul style="list-style-type: none"><li>Tingkat kesesuaian kandungan rumusan tupoksi dengan ketentuan peraturan yang berlaku</li><li>Tingkat kejelasan tupoksi dan uraian tugas serta tingkat kemudahan pegawai untuk memahami</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kandungan rumusan tupoksi sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku</li><li>Tupoksi dan uraian tugas jelas dan mudah dipahami pegawai</li></ul>
	Pembagian kerja	<ul style="list-style-type: none"><li>Tingkat kejelasan batasan fungsi antar unit</li><li>Tingkat duplikasi pekerjaan</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kejelasan batasan fungsi antar unit</li><li>Tidak adanya duplikasi pekerjaan</li></ul>
	Kewenangan	<ul style="list-style-type: none"><li>Pengawasan berjenjang</li><li>Tingkat kejelasan rantai komando dalam proses pertanggungjawaban</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dilaksanakannya pengawasan berjenjang</li><li>Pertanggungjawaban dilakukan melalui rantai komando yang jelas</li></ul>

Sumber: Diolah dari Kajian Efektivitas fungsi auxiliary service di Pemda (PKP2A I LAN, 2009)

- Proses pengumpulan informasi tentang jabatan/ pekerjaan tertentu dan penentuan unsur-unsur pokok yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tersebut.
- Proses sistematis untuk menentukan keterampilan, tugas-tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu di dalam sebuah organisasi.
- Prosedur yang sistematis untuk mengidentifikasi (1) tugas-tugas yang diperlukan dalam suatu jabatan (2) kondisi lingkungan (fisik dan sosial) tempat tugas-tugas ini dijalankan (Marwansyah dan Mukaram, 23).

Sedangkan dalam Permendagri No 4 Tahun 2005 dan Kepmenpan Nomor. Kep/61/M.PAN/6/2004 dikatakan bahwa:

Analisis Jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk mendapatkan data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan guna penyusunan kebijakan program pembinaan/ penataan kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan serta umpan balik bagi organisasi dan tatalaksana (Permendagri No 4 Tahun 2005).

Analisis Jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik bagi organisasi dan tatalaksana. (Kepmenpan Nomor. Kep/61/M.PAN/6/2004).

Menurut Mondy dan Noe sebagaimana dikutip Marwansyah dan Mukaram (2000:24), tujuan analisis jabatan adalah untuk memperoleh jawaban atas enam pertanyaan penting berikut ini:

- Tugas-tugas fisik dan mental apa yang dijalankan oleh pekerja?
- Kapan pekerjaan itu harus diselesaikan?
- Di mana pekerjaan itu harus dilakukan?
- Bagaimana pekerja melakukan pekerjaan itu?
- Untuk apa pekerjaan itu dilakukan?
- Persyaratan apa yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan itu?

Lebih lanjut Gary dessler menggambarkan kegunaan informasi anjab seperti skema pada Gambar 2.

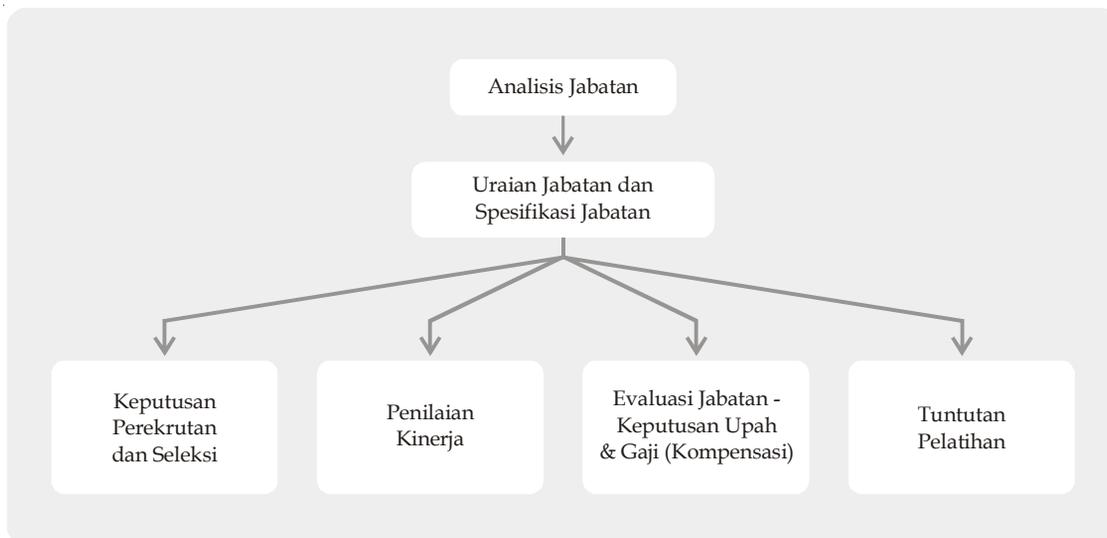
Sebagaimana yang terlihat pada gambar 2 informasi yang dihasilkan oleh analisis jabatan merupakan basis bagi beberapa kegiatan manajemen SDM yang saling terkait.

**Perekrutan dan Seleksi.** Analisis jabatan menyajikan informasi tentang apa yang dibawa oleh jabatan dan karakteristik manusiawi apakah yang dituntut untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan ini. Informasi uraian jabatan dan spesifikasi jabatan seperti itu digunakan untuk memutuskan orang macam apakah yang akan direkrut dan dipekerjakan.

**Kompensasi.** Informasi analisis jabatan juga hakiki untuk memprakirakan nilai dan kompensasi yang tepat untuk masing-masing jabatan. Ini disebabkan karena kompensasi (seperti gaji dan bonus) biasanya tergantung pada ketrampilan dan tingkat pendidikan yang dituntut dari suatu jabatan, risiko keselamatan, tingkat tanggung jawab, dll. Analisis jabatan menyajikan informasi untuk menentukan nilai relatif dari masing-masing jabatan sehingga setiap jabatan dapat diklasifikasi.

**Penilaian Kinerja.** Suatu penilaian kinerja membandingkan setiap kinerja dari masing-masing karyawan dengan standar kinerjanya. Sering melalui





Gambar 2: Kegunaan dari Informasi Analisis Jabatan

analisis jabatan para ahli tersebut dapat menetapkan standar untuk dicapai dan kegiatan untuk dilaksanakan.

**Pelatihan.** Informasi analisis jabatan juga digunakan untuk merancang program pelatihan dan pengembangan karena analisis dan uraian jabatan yang dihasilkan menunjukkan keterampilan - dan oleh karena itu pelatihan - yang dituntut.

**Memastikan Pengangkatan yang Lengkap atas Semua Tugas.** Analisis jabatan juga bermanfaat untuk memastikan bahwa semua tugas yang harus dilakukan sesungguhnya ditetapkan untuk posisi khusus. (Gary Dessler, 1997:90-91).

Disamping itu uraian tugas juga merupakan salah satu hasil dari analisis jabatan. Tugas adalah proses mengolah bahan kerja menggunakan perangkat kerja untuk memperoleh hasil kerja. Tugas bila dipaparkan secara rinci disebut dengan rincian tugas. Uraian tugas merupakan komponen yang penting dalam analisis jabatan, dan merupakan informasi yang bersifat kualitatif. Uraian tugas bisa mencerminkan informasi jabatan yang lain seperti letak jabatan dalam klasifikasi, tingkat jabatan, perangkat kerja, hasil kerja, dan syarat kerja. Oleh karena itu uraian tugas erat kaitannya dengan informasi jabatan yang lain.

Sifat Uraian tugas:

- a. Deskriptif; artinya bersifat menggambarkan atau menguraikan. Maksudnya uraian tugas harus mampu memberikan gambaran yang jelas dan memberikan pengertian yang cocok bagi orang yang membacanya. Oleh karena itu uraian tugas harus jelas dan rinci.
- b. Kualitatif; artinya uraian tugas berbentuk naratif atau paparan yang secara lahiriah berjud susunan kata dan kalimat. Uraian tugas dituntut untuk berkualitas, dalam artian bermutu, tepat, ringkas, dan serasi susunan kata atau kalimatnya.

Selanjutnya uraian tugas yang baik memenuhi 6 macam kualifikasi (Pedoman Analisis Jabatan, 2005):

1. Sistematis

Uraian tugas terdiri dari bagian-bagian atau komponen-komponen tertentu, sedangkan bagian atau komponen ini terdiri dari sub-sub bagian atau sub-sub komponen yang semuanya harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Semua bagian dan sub bagian tersebut mempunyai fungsi dan tersusun dalam tata hubungan tertentu, membentuk suatu sistem. Oleh karena itu uraian harus bersifat sistematis, artinya penyusunannya harus menuruti aturan bentuk dan syarat tertentu hingga diperoleh susunan yang sistematis. Uraian tugas yang disusun tidak secara sistematis akan bersifat rancu dan sulit dipahami.

2. Jelas

Artinya, uraian tugas harus memberikan kepada pembacanya, isi dan makna yang jelas, terang, gamblang, tegas dan tidak meragukan. Jadi orang yang membuat uraian tugas harus merasa paham dan jelas apa yang dimaksud oleh kalimat dan kata-kata uraian tugas yang dibacanya.

3. Ringkas

Artinya, uraian tugas yang berwujud kata-kata itu harus bersifat ringkas, yaitu penggunaan kata-kata dan kalimat yang singkat, pendek dan benar, hingga pembaca tidak memerlukan waktu yang lama untuk membaca dan memahaminya. Untuk itu maka uraian tugas tidak memerlukan kalimat yang panjang dan bertele-tele, bergaya-gaya maupun berkias-kias.

4. Tepat

Artinya, uraian tugas harus bisa menyajikan uraian yang memberikan pengertian yang sesuai, cocok, dan tepat seperti apa yang dimaksud oleh isi jabatan, sehingga orang yang membacanya





akan bisa mendapatkan gambaran dan pengertian yang sama dengan isi jabatan.

5. Taat Asas

Artinya, uraian tugas harus berisi kata-kata dan kalimat yang isinya satu sama lain menunjukkan arah dan maksud yang sama atau selaras, dan tidak kontradiktis atau bertentangan satu sama lain. Uraian tugas yang bersifat tidak taat asas akan mengakibatkan pembaca tidak bisa atau sulit memahaminya.

6. Akurat

Artinya, uraian tugas harus disusun secara teliti. Amksudnya semua keadaan kenyataan dan segi-segi jabatan harus diungkapkan dan dipaparkan secara lengkap, tidak kurang dan tidak lebih, tidak ada ketinggalan dan tidak ada yang berlebihan.

Uraian tugas merupakan pemaparan atas semua tugas jabatan secara lengkap, sehingga uraian tugas memberikan gambaran atas isi serta makna jabatan secara lengkap. Oleh karena itu uraian tugas merupakan bagian yang sangat penting dan menentukan isi bagian analisis jabatan yang lain, sehingga uraian tugas yang disusun secara akurat dan lengkap akan berindikasi dan mencerminkan karakteristik, spesifikasi dan syarat-syarat jabatan yang diperlukan seperti tingkat jabatan, tingkat fungsi pekerja, tanggung jawab, kondisi tempat kerja, perangkat kerja (MPPA), bahan kerja, hasil kerja, syarat pendidikan, pelatihan atau kursus, pengalaman, pengetahuan kerja, ketrampilan kerja, kondisi fisik, bakat, temperamen, dan minat. Dari hal tersebut, bisa diambil 2 manfaat pokok, yaitu:

(1) Mengidentifikasi jabatan

Dengan uraian tugas bisa diidentifikasi suatu jabatan. Yang satu uraian tugasnya diidentifikasi sam, sedang yang berlainan atau berbeda diidentifikasi lain. Dalam beberapa lembaga atau organisasi sering dijumpai beberapa jabatan mempunyai nama yang sama atau mirip tetapi uraian tugasnya berbeda, dan sebaliknya ada yang mempunyai nama berbeda tetapi uraian tugasnya sama. Dengan demikian uraian tugas bermanfaat sebagai dasar penetapan nama jabatan.

(2) Menyediakan jasa untuk macam maksud

Karena uraian tugas mencerminkan karakteristik, spesifikasi dan syarat-syarat jabatan, maka dari padanya bisa diungkapkan, disimpulkan atau diuraikan berbagai macam informasi untuk kepentingan ketenagakerjaan seperti rekrutment, seleksi, penempatan, mutasi, latihan, penyusunan jenjang jabatan, karier dan promosi, penilaian, penataan, perbaikan keselamatan kerja, inventarisasi, dan klasifikasi jabatan. (Pedoman Analisis Jabatan, 2005)

## D. PEMBAHASAN

### Deskripsi Pemerintah Daerah

Wilayah Kota Sukabumi berdasarkan PP No.3 tahun 1995 adalah 48,0023 Km<sup>2</sup> terbagi dalam 5 kecamatan dan 33 desa/kelurahan. Selanjutnya berdasarkan Perda Nomor 15 Tahun 2000 tanggal 27 September 2000, wilayah administrasi Kota Sukabumi mengalami pemekaran menjadi 7 kecamatan dengan 33 kelurahan. Kecamatan Baros dimekarkan menjadi 3 kecamatan yaitu Kecamatan Lembur Situ, Kecamatan Baros dan Kecamatan Cibereum.

Data kependudukan yang disajikan dalam publikasi ini berasal dari Registrasi Penduduk Survei Sosial Ekonomi Nasional dan Estimasi Penduduk. Pada Susenas Tahun 2005 tercatat jumlah penduduk Kota Sukabumi sebanyak 277.769 jiwa, terdiri dari 141.225 penduduk laki-laki dan 136.544 penduduk perempuan. Pada akhir tahun 2007 berdasarkan hasil registrasi penduduk, jumlah penduduk Kota Sukabumi tercatat sebanyak 280.647 jiwa yang terdiri dari 142.022 penduduk laki-laki (50,61%) dan 138.625 penduduk perempuan (49,39%). Berdasarkan data tersebut maka sex ratio (perbandingan penduduk laki-laki dengan perempuan) Kota Sukabumi sebesar 102,45%. Sedangkan penduduk WNA di Kota Sukabumi tercatat sebanyak 222 jiwa, terdiri dari 77 laki-laki dan 145 perempuan.

Realisasi Penerimaan Pemerintah Kota Sukabumi tahun anggaran 2007 menunjukkan adanya peningkatan sebesar 30,37 %, yaitu dari Rp. 330.918,6 milyar pada tahun 2006 meningkat menjadi Rp. 431.441,5 milyar. Dari jumlah tersebut, penerimaan paling besar bersumber dari bagian dana perimbangan yang mencapai 77,32 % dari total penerimaan. Sementara itu Pendapatan Asli Daerah memberikan sumbangannya terhadap penerimaan pemerintah sebesar 10,20 %. Realisasi pengeluaran Pemerintah Kota Sukabumi tahun anggaran 2007 mencapai Rp.457.857,8 milyar yang terdiri dari pengeluaran aparatatur daerah sebesar Rp. 168 milyar dan pelayanan publik sebesar Rp. 252.816 milyar. Sedangkan sisanya merupakan pengeluaran untuk belanja bagi hasil dan bantuan keuangan serta pengeluaran untuk belanja tidak terduga. Dengan demikian APBD Kota Sukabumi Tahun Anggaran 2006 mengalami defisit sebesar Rp. 7.519 milyar. Keseluruhan defisit APBD 2006 dipenuhi dari Pos Pembiayaan yang dananya berasal dari Sisa Lebih Perhitungan Anggaran Tahun 2005 dan Transfer Dari Dana Cadangan. Dengan demikian terdapat keseimbangan antara Pos Penerimaan dan Pos Pengeluaran

### Analisa Tupoksi Sekretariat Daerah dengan Instansi Penyelenggara Fungsi *Auxiliary Service*

Dalam susunan organisasi dikenal adanya unit yang menyelenggarakan fungsi pelayanan internal





atau disebut dengan fungsi *auxiliary services*. Kaitannya dengan susunan organisasi perangkat di daerah fungsi *auxiliary* ini dijalankan oleh Sekretariat Daerah (disamping juga berperan dalam fungsi *middle management*) dan Lembaga Teknis Daerah. Seyogyanya antara Setda dengan Lemtekda telah memiliki tupoksi, batasan, dan lingkup kerja masing-masing. Namun karena melakukan fungsi yang serupa, yaitu pelayanan internal pada Organisasi Perangkat Daerah, adakalanya terjadi gesekan atau overlapping implementasi tugas. Pada sub bahasan ini, peneliti akan membandingkan tupoksi antara Setda dengan Lemtekda, dan menganalisa apakah terjadi *overlapping* baik dilihat dari uraian tugas maupun dalam implementasi di lapangan. Instansi yang diambil sebagai sampel dari Lemtekda yaitu: (1) BAPPEDA, (2) BKD, dan (3) Inspektorat. Dan agar lebih fokus, analisa perbandingan tupoksi ini akan dilakukan satu persatu, antara Setda dengan masing-masing Lemtekda.

### 1. Analisa Tupoksi Setda dan BAPPEDA

Dalam analisa tupoksi antara setda dengan Bappeda ini, yang akan menjadi fokus analisa adalah tupoksi Setda yang erat kaitannya dengan pelaksanaan fungsi perencanaan. Untuk lebih memperjelas perbandingan dan analisa, maka tupoksi Setda yang ditampilkan adalah Bagian Administrasi Pembangunan, dan Sub-sub bagian yang ada di bawahnya yang dirasa memiliki kemiripan dengan tupoksi dari bappeda maupun bidang-bidang yang ada di dalamnya. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Berdasar tupoksi instansi yang terjabarkan dalam uraian tugas dari beberapa bagian/bidang dan subbagian/subbidang di atas, terdapat beberapa poin yang dapat dicermati lebih dalam, yaitu:

- Dari uraian tugas **Bidang Administrasi Pembangunan** yang berada di bawah **Asisten Perekonomian dan Pembangunan (Asda II)** pada

**Tabel 3: Analisis Tupoksi Setda dengan BAPPEDA**

SEKRETARIAT DAERAH	BAPPEDA
<p><b>Bagian Administrasi Pembangunan</b> yang berada dibawah <b>Asisten Perekonomian dan Pembangunan (Asda II)</b> mempunyai tugas dalam hal :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengumpulan bahan koordinasi dan penyusunan rencana kerja tahunan pembangunan Daerah;</li> <li>2. Pengumpulan bahan dan pengadministrasian program bantuan pembangunan dari Provinsi, Pemerintah Pusat, bantuan pihak ketiga, dan masyarakat;</li> <li>3. Pengendalian administrasi pembangunan yang dibiayai Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah dan bantuan pembangunan dari Provinsi, Pemerintah Pusat, bantuan pihak ketiga, dan dana pembangunan lainnya;</li> <li>4. Penganalisisan dan evaluasi pelaksanaan pembangunan.</li> </ol> <p><b>Subbagian Program</b> yang berada dibawah <b>Bagian Administrasi Pembangunan</b> bertanggung jawab dalam hal:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengumpulan bahan dan pengkoordinasian penyusunan program pembangunan Daerah;</li> <li>2. Pengadministrasian bantuan pembangunan Daerah;</li> <li>3. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka penyusunan program pembangunan Daerah;</li> <li>4. Penyusunan konsep pedoman dan petunjuk teknis tata cara penyusunan rencana dan program pembangunan Daerah;</li> <li>5. Penyusunan konsep rekomendasi dalam rangka penyusunan program pembangunan Daerah.</li> </ol> <p><b>Subbagian Pelaporan</b> yang berada dibawah <b>Bagian Administrasi Pembangunan</b> bertanggung jawab dalam hal:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengumpulan dan pengolahan data pelaksanaan program pembangunan Daerah;</li> <li>2. Penganalisisan dan evaluasi data pelaksanaan program pembangunan Daerah yang dilaksanakan oleh Dinas, Lembaga Teknis Daerah, dan Unit Kerja di lingkungan Pemerintah Daerah;</li> <li>3. Penyusunan bahan laporan pelaksanaan program pembangunan Daerah;</li> </ol>	<p><b>Kepala Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah</b> mempunyai tugas sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Membantu Kepala Daerah dalam perumusan kebijakan umum dan teknis bidang perencanaan pembangunan Daerah;</li> <li>b. Mengadakan koordinasi/kerja sama dengan dinas/ instansi/ lembaga terkait lainnya untuk kepentingan pelaksanaan tugas;</li> <li>c. Menyelenggarakan pembinaan bidang perencanaan pembangunan Daerah;</li> <li>d. Mengkaji dan menyiapkan bahan penetapan kebijakan Kepala Daerah di bidang perencanaan pembangunan Daerah;</li> <li>e. Membimbing, mengendalikan, dan memonitor pelaksanaan perencanaan pembangunan Daerah;</li> <li>f. Melaksanakan koordinasi penyusunan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Kepala Daerah;</li> <li>g. Menyiapkan konsep Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD);</li> <li>h. Mengevaluasi dan mengkaji serta merumuskan hasil pelaksanaan RPJPD, RPJMD, dan RKPD;</li> <li>i. Melaksanakan konsultasi dan/atau mengadakan penelitian untuk kepentingan perencanaan pembangunan di Daerah;</li> <li>j. Memberikan saran dan pendapat yang berhubungan dengan kebijakan bidang perencanaan pembangunan Daerah yang akan ditetapkan oleh Kepala Daerah.</li> </ol> <p><b>Subbidang Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan</b> yang berada di bawah <b>Bidang Penelitian dan Pengembangan</b> bertanggung jawab dalam hal:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pengumpulan dan analisis data pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan program kegiatan pembangunan Pemerintah Daerah;</li> <li>b. Penyiapan bahan pembinaan bidang monitoring, evaluasi, dan pelaporan program kegiatan pembangunan Pemerintah Daerah;</li> <li>c. Pengumpulan data makro perencanaan pembangunan Daerah;</li> <li>d. Pemonitoran, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas.</li> </ol>





poin (1) pengumpulan bahan koordinasi dan penyusunan rencana kerja tahunan pembangunan Daerah; sebagaimana diperkuat dengan uraian tugas subbagian program di Setda poin (1) pengumpulan bahan dan pengkoordinasian penyusunan program pembangunan Daerah; memiliki hubungan kontinuitas dengan tupoksi Bappeda secara umum (yang menjadi uraian tugas Kepala Bappeda) pada poin (g) menyiapkan konsep Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). Secara konsep berdasar uraian tugas sebenarnya dua instansi tersebut (yaitu Setda dan Bappeda) memiliki batasan yang cukup jelas, yaitu proses pengumpulan bahan dan pengkoordinasian dalam kaitannya dengan pengumpulan bahan penyusunan program pembangunan daerah menjadi wilayah kerja Subbagian Program di Setda, namun ketika memasuki proses persiapan konsep perencanaannya baik RPJPD, RPJMD, dan RKPD itu akan masuk kedalam wilayah kerja Bappeda. Namun dalam implementasinya, berdasarkan temuan dilapangan serta hasil wawancara dengan pihak terkait, kedua peran tersebut baik pengumpulan bahan sampai dengan penyiapan konsep perencanaan semuanya dilakukan oleh Bappeda. Dengan demikian berarti ada fungsi Setda yang tidak terlaksana dengan baik, dan selama ini teralihkan ke Bappeda.

- Hal lain yang juga menimbulkan kemiripan tupoksi yaitu, uraian tugas **Bidang Administrasi Pembangunan** pada poin (4) **penganalisisan dan evaluasi pelaksanaan pembangunan**; dibandingkan dengan tupoksi **Bappeda** secara umum pada poin (h) **mengevaluasi dan mengkaji serta merumuskan hasil pelaksanaan RPJPD, RPJMD, dan RKPD**. Dari kedua uraian tugas tersebut belum ada suatu batasan yang secara jelas dan tertulis yang mengatur wilayah kerja dari masing-masing instansi, sehingga dimungkinkan terjadi gesekan atau duplikasi tugas. Jika analisa didasarkan pada informasi yang diperoleh dari temuan di lapangan, maka Bappeda lebih banyak berperan dalam melakukan evaluasi dan analisa dalam bentuk kajian dari pelaksanaan rencana pembangunan daerah, dibandingkan peran nyata yang dilakukan oleh Bidang Administrasi Pembangunan. Dengan demikian ketika tidak ada batasan yang mengatur secara jelas mengenai peran masing-masing lembaga, yang terjadi adalah duplikasi tupoksi dan in efisiensi kegiatan.
- Indikasi terjadinya duplikasi peran juga terlihat dari uraian tugas dari **Subbagian Pelaporan di Setda** baik pada poin (1) **pengumpulan dan pengolahan data pelaksanaan program pembangunan Daerah**; (2) **penganalisisan dan**

**evaluasi data pelaksanaan program pembangunan Daerah yang dilaksanakan oleh Dinas, Lembaga Teknis Daerah, dan Unit Kerja di lingkungan Pemerintah Daerah**; dan (3) **penyusunan bahan laporan pelaksanaan program pembangunan Daerah**; dibandingkan dengan uraian tugas dari **Subbidang Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan di Bappeda** pada poin (a) **pengumpulan dan analisis data pelaksanaan monitoring, evaluasi, dan pelaporan program kegiatan pembangunan Pemerintah Daerah**. Berdasarkan uraian tugas dari subbagain dan subbidang tersebut, terlihat kemiripan dalam peran yang dilakukan. Tidak adanya batasan yang membedakan wilayah kerja dari masing-masing lembaga mengakibatkan duplikasi dalam implementasi tugas. Hal ini tidak saja mengakibatkan benturan kepentingan namun juga dapat menimbulkan kebingungan dari stakeholders yang dalam hal ini adalah pihak-pihak terkait yaitu Dinas, Lembaga Teknis Daerah, dan Unit Kerja yang berada di lingkungan Pemerintah Daerah.

## 2. Analisa Tupoksi Setda dan Badan Kepegawaian Daerah

Dalam analisa tupoksi antara setda dengan BKD ini, yang akan menjadi fokus analisa adalah tupoksi Setda yang erat kaitannya dengan pelaksanaan fungsi pembinaan aparatur (khususnya tentang kepegawaian). Untuk lebih memperjelas perbandingan dan analisa, maka tupoksi Setda yang ditampilkan adalah Subbagian Kepegawaian di bawah koordinasi Asisten Administrasi yang dirasa memiliki kemiripan dengan tupoksi dari BKD. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.

Dari uraian tupoksi **Subbagian Kepegawaian di Setda** seperti pada poin (1) **pengumpulan dan pengolahan data untuk penyusunan pedoman pembinaan kepegawaian di lingkungan Sekretariat Daerah**; dan (4) **penyiapan bahan usulan program diklat dan pengembangan pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah**; dengan tupoksi **Badan Kepegawaian Daerah** khususnya poin (d) **menyelenggarakan pembinaan bidang kepegawaian dan diklat**; dan (f) **membimbing, mengendalikan, dan memonitor pelaksanaan kepegawaian dan diklat di Daerah**; secara sekilas terlihat ada kemiripan peran atau fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai. Akan tetapi jika dilihat dari ruang lingkup atau wilayah kerjanya, ada perbedaan. Kegiatan yang dilakukan oleh subbagian kepegawaian di Setda hanya khusus pembinaan dan pengembangan pegawai di lingkungan internal Setda saja, sedangkan kegiatan pembinaan dan pengembangan pegawai yang dilakukan BKD diperuntukkan bagi seluruh aparat di lingkungan Pemerintah Daerah, termasuk di dalamnya pegawai di Setda. Dengan demikian ada batasan yang jelas





**Tabel 4: Analisis Tupoksi Setda dengan BKD**

SEKRETARIAT DAERAH	BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
<p><b>Subbagian Kepegawaian</b> yang berada dibawah koordinasi <b>Asisten Administrasi (Asda III)</b> mempunyai tugas dalam hal :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengumpulan dan pengolahan data untuk penyusunan pedoman pembinaan kepegawaian di lingkungan Sekretariat Daerah;</li> <li>2. Penyiapan dan pengolahan data dalam rangka penyusunan rencana kerja kegiatan bidang kepegawaian;</li> <li>3. Penyiapan bahan usulan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, mutasi pegawai, pensiun, dan penghargaan di lingkungan Sekretariat Daerah;</li> <li>4. Penyiapan bahan usulan program diklat dan pengembangan pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah;</li> <li>5. Pelaksanaan pengelolaan dan pelaporan administrasi kepegawaian.</li> </ol>	<p>Kepala Badan Kepegawaian Daerah, mempunyai tugas sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Membantu Kepala Daerah dalam perumusan kebijakan umum dan teknis bidang kepegawaian dan diklat;</li> <li>b. Membuat rencana strategis, rencana kerja, dan laporan akuntabilitas kinerja Badan dalam rangka pelaksanaan tugas;</li> <li>c. Mengadakan koordinasi/kerja sama dengan dinas/ instansi/ lembaga terkait lainnya untuk kepentingan pelaksanaan tugas;</li> <li>d. Menyelenggarakan pembinaan bidang kepegawaian dan diklat;</li> <li>e. Mengkaji dan menyiapkan bahan penetapan kebijakan Kepala Daerah di bidang kepegawaian dan diklat;</li> <li>f. Membimbing, mengendalikan, dan memonitor pelaksanaan kepegawaian dan diklat di Daerah;</li> <li>g. Memberikan saran dan pendapat yang berhubungan dengan kebijakan bidang kepegawaian dan diklat yang akan ditetapkan oleh Kepala Daerah.</li> </ol>

dari wilayah kerja kedua lembaga ini, diantara subbagian Kepegawaian di Setda dengan BKD terdapat hubungan koordinasi dalam bidang kepegawaian.

### 3. Analisa Tupoksi Setda dan Inspektorat

Dalam analisa tupoksi antara setda dengan Inspektorat ini, yang akan menjadi fokus analisa adalah tupoksi Setda yang erat kaitannya dengan pelaksanaan fungsi pengawasan (*controlling*) dan pengendalian. Untuk lebih memperjelas perbandingan dan analisa, maka tupoksi Setda yang ditampilkan adalah Bagian Keuangan dan kepegawaian, dan Subbagian Pengendalian (di bawah Bagian Administrasi Pembangunan) dengan tupoksi dari Inspektorat. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 5.

Apabila kita melihat dari tupoksi dan uraian tugas dari masing-masing lembaga, baik Bagian Keuangan dan kepegawaian (di bawah koordinasi Asda III) dan Subbagian pengendalian (di bawah koordinasi Asda II) dibandingkan dengan tupoksi dari Inspektorat secara umum (yang terjabarkan dalam tupoksi Inspektur) maka sudah terlihat perbedaan yang jelas. **Bagian Keuangan dan kepegawaian di Setda** lingkup tugasnya mengurus segala sesuatu yang berkenaan dengan aspek keuangan dan kepegawaian di internal Setda. Sebagai contoh yaitu pada poin (3) **penyiapan bahan koordinasi, pengawasan, dan pengendalian kegiatan perumusan anggaran dan perbendaharaan, akuntansi dan verifikasi, dan urusan kepegawaian Sekretariat Daerah**. Sedangkan **subbagian pengendalian di Setda** meskipun ruang lingkupnya berkaitan bukan hanya internal Setda melainkan juga pengkoordinasian dari Dinas, Lemtekda, dan Unit Kerja, seperti halnya pada poin (4) **penyusunan bahan dalam rangka pengendalian dan/atau pelaksanaan administrasi kegiatan/proyek yang**

**dilaksanakan Dinas, Lembaga Teknis Daerah, dan Unit Kerja;** akan tetapi fokus kerjanya lebih pada pengendalian dalam administrasi kegiatan (tertib administrasi kegiatan). Kedua hal tersebut sangat berbeda dengan tupoksi **Inspektorat**, sebagai contoh yaitu pada poin (f) **membimbing, mengendalikan, dan memonitoring pelaksanaan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di Daerah;** berdasar uraian tugasnya inspektorat memiliki ruang lingkup kerja yang luas yaitu di seluruh lingkungan organisasi perangkat daerah, termasuk di dalamnya Sekretariat daerah, untuk melakukan pengendalian dan pengawasan pelaksanaan urusan pemerintahan agar sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku, dan tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan.

Dari pembahasan di atas nampak bahwa diantara 3 lemtekda yang menjadi sampel dalam analisa tupoksi ini, lembaga yang disinyalir memiliki beberapa duplikasi tugas dengan Setda adalah Bappeda. Sehingga mengakibatkan inefisiensi pelaksanaan peran pada beberapa fungsi Setda. Sedangkan untuk BKD dan Inspektorat sudah memiliki tupoksi dan batasan yang jelas, sehingga tidak menimbulkan overlapping atau gesekan peran dengan Setda, dan hubungan yang terjalin antara setda dengan BKD dan inspektorat adalah koordinatif.

### 4. Analisa Overlapping Setda Dan Dinas

Dari bagan ini akan dianalisis mengenai kemungkinan adanya *overlapping* tupoksi antara Bagian atau Subbagian di Sekretariat Daerah dengan SKPD yang ada di daerah.

Dapat kita lihat bahwa di kota Sukabumi ada empat subbagian yang memiliki kesamaan nomenklatur dengan SKPD. Dari empat (4) sub unit di Setda yang memiliki persamaan nama dengan SKPD yang ada, ditemukan ada 1 sub unit di setda





Tabel 5: Analisis Tupoksi Setda dengan Inspektorat

SEKRETARIAT DAERAH	INSPEKTORAT
<p><b>Bagian Keuangan dan Kepegawaian</b> yang berada dibawah <b>Asisten Administrasi (Asda III)</b> bertanggung jawab dalam hal:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Penyediaan dan pengolahan data untuk penyusunan rencana kegiatan dan pelaporan;</li><li>2. Penyelenggaraan kegiatan di bidang anggaran dan perbendaharaan, akuntansi dan verifikasi, dan urusan kepegawaian Sekretariat Daerah;</li><li>3. Penyiapan bahan koordinasi, pengawasan, dan pengendalian kegiatan perumusan anggaran dan perbendaharaan, akuntansi dan verifikasi, dan urusan kepegawaian Sekretariat Daerah;</li><li>4. Penyelenggaraan administrasi bidang keuangan dan kepegawaian;</li><li>5. Pengendalian pengeluaran keuangan Sekretariat Daerah sesuai dengan kebutuhan dan kondisi kas;</li><li>6. Pengkajian dan perumusan bahan pembinaan dan pengembangan kepegawaian di lingkungan Setda;</li><li>7. Pengendalian dan pelaksanaan administrasi kepegawaian yang dibutuhkan di lingkungan Sekretariat Daerah;</li><li>8. Pengkoordinasian pelaksanaan sistem dan prosedur penatausahaan bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran di lingkungan Setda;</li></ol>	<p><b>Inspektur sebagai pimpinan inspektorat</b> mempunyai tugas sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>a. Membantu Kepala Daerah dalam pelaksanaan tugas di bidang pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di Daerah;</li><li>b. Membuat rencana strategis, rencana kerja, dan laporan akuntabilitas kinerja Inspektorat dalam rangka pelaksanaan tugas;</li><li>c. Mengadakan koordinasi/kerja sama dengan dinas/ instansi/ lembaga terkait lainnya untuk kepentingan pelaksanaan tugas Inspektorat;</li><li>d. Membina dan memotivasi seluruh pegawai di lingkungan Inspektorat dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja;</li><li>e. Mengevaluasi, mengkaji, dan merumuskan hasil pelaksanaan pengawasan sebagai bahan penetapan kebijakan Kepala Daerah;</li><li>f. Membimbing, mengendalikan, dan memonitoring pelaksanaan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di Daerah;</li><li>g. Memberikan saran dan pendapat yang berhubungan dengan kebijakan bidang pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di Daerah yang akan ditetapkan oleh Kepala Daerah;</li></ol>
<p><b>Subbagian Pengendalian</b> yang berada dibawah <b>Bagian Administrasi Pembangunan dalam koordinasi Asisten Administrasi Pembangunan (Asda II)</b> mempunyai tugas dalam hal :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Pengumpulan dan pengolahan data dalam rangka penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan pelaksanaan pembangunan dan pengendaliannya;</li><li>2. Pelaksanaan kegiatan usaha dalam rangka pelaksanaan pembangunan Daerah serta pemberian saran penyempurnaannya;</li><li>3. Pelaksanaan ketatausahaan Bagian Administrasi Pembangunan;</li><li>4. Penyusunan bahan dalam rangka pengendalian dan/ atau pelaksanaan administrasi kegiatan/proyek yang dilaksanakan Dinas, Lembaga Teknis Daerah, dan Unit Kerja.</li></ol>	

yang mempunyai tugas yang sama dengan dinas, yaitu Subbagian Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan, dan KB dan Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan KB. Dari bagan tersebut dapat kita lihat bahwa tupoksi yang terdapat pada Subbagian Pemberdayaan Masyarakat, perempuan dan KB mempunyai fungsi yang sama dengan Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan KB yaitu:

- Pembinaan dan pemberian bantuan bagi pengembangan kegiatan pemberdayaan masyarakat, pemberdayaan perempuan, dan KB. Terdapat persamaan dengan fungsi Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan KB yaitu pada poin:
- Pembinaan dan pelaksanaan tugas bidang pemberdayaan masyarakat, perempuan, keluarga berencana, dan keluarga sejahtera.
- Membina dan memotivasi seluruh pegawai di lingkungan badan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja.

- Menyelenggarakan pembinaan bidang pemberdayaan masyarakat, perempuan, keluarga berencana, dan keluarga sejahtera;
- Membimbing, mengendalikan, dan memonitor pelaksanaan pemberdayaan masyarakat, perempuan, keluarga berencana, dan keluarga sejahtera;
- dari beberapa poin diatas dapat kita lihat bahwa ada fungsi di Subbagian Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan KB yang overlapping dengan dinas Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan dan KB.

#### F. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Ketidakhahaman dalam menyusun tupoksi menyebabkan banyaknya tupoksi antara organisasi satu dengan organisasi lainnya menjadi overlapping serta akan berujung dengan pembengkakan organisasi perangkat daerah. Disamping itu tidak jelasnya tanggungjawab dari organisasi yang





**Tabel 6: Analisis Tupoksi Setda dengan Dinas**

SEKRETARIAT DAERAH	DINAS TERKAIT
<p>Subbagian Perangkat Daerah Kecamatan dan Kelurahan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pengumpulan dan pengolahan data untuk penyusunan pedoman pembinaan kecamatan dan kelurahan;</li> <li>Pembuatan telaahan, evaluasi, dan saran tindak pembinaan perangkat daerah kecamatan dan kelurahan;</li> <li>Pengumpulan dan pengolahan data kewenangan yang akan dilimpahkan ke kecamatan dan kelurahan;</li> <li>Penyusunan bahan dalam rangka penghapusan, pembentukan, atau perubahan batas wilayah kecamatan dan kelurahan;</li> <li>Fasilitasi penyiapan data dan informasi pendukung proses pembentukan wilayah;</li> <li>Penyiapan dan penyusunan bahan dalam rangka perubahan batas dan nama wilayah, administrasi kota dan pemindahan/perubahan pusat Pemerintahan Daerah;</li> <li>Penyusunan petunjuk pelaksanaan pembentukan dan administrasi rukun tetangga dan rukun warga;</li> <li>Fasilitasi bantuan keuangan dari Pemerintah Daerah kepada kecamatan dan kelurahan; dan</li> <li>Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.</li> </ol>	<p><b>Camat :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;</li> <li>Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketenteraman dan ketertiban umum;</li> <li>Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;</li> <li>Mengkoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;</li> <li>Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat Kecamatan;</li> <li>Membina penyelenggaraan pemerintahan Kelurahan; dan</li> <li>Melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yang belum dapat dilaksanakan pemerintahan Kelurahan.</li> </ol> <p><b>Lurah :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Membantu Camat dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pembangunan, pemberdayaan masyarakat, ketenteraman, dan ketertiban umum, serta pelayanan umum di tingkat Kelurahan</li> <li>Memimpin, mengkoordinasikan, mengawasi, dan mengendalikan semua kegiatan Kelurahan;</li> <li>Membina, mengkoordinasikan, dan memantau kegiatan RW/RT dan masyarakat yang ada di wilayahnya;</li> <li>Mengkoordinasikan penyusunan dan pembuatan rencana kerja dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pembangunan, pemberdayaan masyarakat, ketenteraman, dan ketertiban umum, serta pelayanan umum;</li> <li>Mengadakan hubungan kerja sama dengan dinas/ instansi/ lembaga terkait lainnya untuk kepentingan pelaksanaan tugas;</li> <li>Membina dan memotivasi serta memelihara terus menerus kemampuan prestasi para pegawai di lingkungan Kelurahan guna meningkatkan produktivitas kerja;</li> <li>Mengkaji, mengoreksi, dan memberikan perizinan/ rekomendasi, dan keterangan lainnya sesuai dengan pendelegasian wewenang yang diberikan oleh Camat;</li> <li>Memberikan saran dan pertimbangan kepada Camat dalam pelaksanaan tugasnya;</li> <li>Mempertanggungjawabkan tugas Kelurahan secara administratif kepada Sekretaris Kecamatan;</li> <li>Mempertanggungjawabkan tugas Kelurahan secara operasional kepada Camat; dan</li> <li>Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Camat.</li> </ol>
<p>Subbagian Kesejahteraan Sosial :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pengumpulan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan di bidang kesejahteraan sosial;</li> <li>Pelaksanaan identifikasi dan inventarisasi usaha-usaha untuk meningkatkan kesejahteraan sosial;</li> <li>Pemonitoran atas pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan kesejahteraan sosial;</li> <li>Pembinaan dan pengendalian pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan kesejahteraan sosial;</li> <li>Fasilitasi pelaksanaan penyaluran dana bantuan sosial untuk peningkatan kesejahteraan sosial; dan</li> <li>Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.</li> </ol>	<p><b>Dinas Sosial (Bidang Sosial) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Penyiapan bahan untuk penyusunan pedoman dan kebijakan umum bidang sosial;</li> <li>Pengumpulan dan pengolahan data bidang kesejahteraan sosial yang meliputi potensi sumber kesejahteraan sosial dan Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS);</li> <li>Penyusunan perencanaan dan pelaksanaan tugas teknis operasional Usaha Kesejahteraan Sosial (UKS) yang meliputi pemulihan sosial, pengembangan dan perlindungan sosial serta bantuan sosial;</li> <li>Pelaksanaan pengendalian dan pengawasan di bidang sosial;</li> <li>Pengkoordinasian dan konsultasi dengan dinas/instansi/ lembaga lainnya dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas;</li> <li>Evaluasi dan pemantauan hasil pelaksanaan tugas; dan</li> <li>Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.</li> </ol>





SEKRETARIAT DAERAH	DINAS TERKAIT
<p>Subbagian Agama dan Pendidikan :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Pengumpulan dan pengolahan data untuk penyusunan pedoman pembinaan dalam bidang agama dan pendidikan;</li><li>Penyiapan bahan koordinasi perencanaan pelaksanaan urusan haji;</li><li>Fasilitasi dalam rangka pembinaan di bidang agama dan pendidikan;</li><li>Penyiapan bahan pengaturan bantuan pendidikan dan hal-hal keagamaan;</li><li>Pemantauan atas pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan kerukunan hidup beragama, dan hal-hal keagamaan;</li><li>Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh atasan.</li></ol>	<p><b>Dinas Pendidikan :</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>Membantu Kepala Daerah dalam merumuskan kebijakan umum dan teknis bidang pendidikan;</li><li>Memimpin, mengkoordinasikan, mengawasi, mengevaluasi, dan mengendalikan semua kegiatan Dinas;</li><li>Membuat Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja (Renja), dan laporan akuntabilitas kinerja dalam rangka pelaksanaan tugas Dinas;</li><li>Mengadakan kerja sama dengan dinas/instansi/ lembaga terkait lainnya untuk kelancaran pelaksanaan tugas;</li><li>Membina dan memotivasi seluruh pegawai di lingkungan Dinas dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja;</li><li>Melaksanakan pembinaan teknis di bidang pendidikan;</li><li>Mengkaji dan menyiapkan bahan penetapan kebijakan Kepala Daerah di bidang pendidikan;</li><li>Mengkaji dan mengoreksi perizinan, rekomendasi, dan sertifikasi di bidang pendidikan;</li><li>Memberi saran dan pertimbangan kepada Kepala Daerah di bidang pendidikan;</li><li>Mempertanggungjawabkan tugas Dinas secara administratif kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah;</li><li>Mempertanggungjawabkan tugas Dinas secara operasional kepada Wakil Kepala Daerah; dan</li><li>Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah.</li></ol>
<p>Subbagian Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan, dan KB:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Penyiapan bahan dan data-data tentang kegiatan pemberdayaan masyarakat, pemberdayaan perempuan, dan KB;</li><li>Pembinaan dan pemberian bantuan bagi pengembangan kegiatan pemberdayaan masyarakat, pemberdayaan perempuan, dan KB;</li><li>Pengkoordinasian dan fasilitasi kegiatan-kegiatan pemberdayaan masyarakat, pemberdayaan perempuan, dan keluarga berencana;</li><li>Fasilitasi penilaian pemuda pelopor dan program pertukaran pemuda;</li><li>Fasilitasi penilaian keluarga sakinah dalam penerapan Norma Keluarga Kecil Bahagia dan Sejahtera (NKKBS);</li><li>Pemantauan atas pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan pemberdayaan masyarakat, pemberdayaan perempuan, dan KB; dan</li><li>Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Atasan.</li></ol>	<p><b>Badan Pemberdayaan Masyarakat, Perempuan, dan KB</b> Fungsi dinas :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Perumusan kebijaksanaan teknis bidang pemberdayaan masyarakat, perempuan, keluarga berencana, dan keluarga sejahtera;</li><li>Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum bidang pemberdayaan masyarakat, perempuan, keluarga berencana, dan keluarga sejahtera;</li><li>Pembinaan dan pelaksanaan tugas bidang pemberdayaan masyarakat, perempuan, keluarga berencana, dan keluarga sejahtera; dan</li><li>Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah di bidang pemberdayaan masyarakat, perempuan, keluarga berencana, dan keluarga sejahtera.</li></ol> <p><b>Kepala Badan :</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>Membina dan memotivasi seluruh pegawai di lingkungan Badan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja;</li><li>Menyelenggarakan pembinaan bidang pemberdayaan masyarakat, perempuan, keluarga berencana, dan keluarga sejahtera;</li><li>Membimbing, mengendalikan, dan memonitor pelaksanaan pemberdayaan masyarakat, perempuan, keluarga berencana, dan keluarga sejahtera.</li></ol>

memiliki tupoksi yang sama akan memberikan efek yang tidak baik pada saat pelaksanaan tupoksi dilapangan, saling melempar tanggung jawab dapat menjadi salah satu akibat dari overlappingnya tupoksi yang ada.

Untuk itu pemerintah daerah pada khususnya pemerintah kota Sukabumi harus cermat pada saat melakukan perumusan tupoksi, bahkan sebelum membentuk suatu organisasi pemerintah daerah harus bisa membaca kebutuhan-kebutuhan organisasi di daerah dan bukan memaksimalkan pembentukan organisasi tanpa ada manfaatnya.

Dalam hal ini pemerintah daerah dapat melakukan analisis beban kerja dan analisis jabatan terlebih dahulu pada saat akan merumuskan suatu

organisasi, dari hasil analisis ini akan didapat berapa banyak personil yang dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk melakukan suatu pekerjaan serta bagaimana cara menyusun suatu tupoksi didalam organisasi, selain itu analisis jabatan dapat meminimalisir penempatan orang-orang yang tidak kompeten dalam menduduki suatu jabatan. Setelah analisis beban kerja dan analisis jabatan telah dilakukan pemerintah daerah juga dapat melakukan pembuatan Standart Operating Procedure (SOP) agar dapat terlihat hubungan kerja atau koordinasi antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Dengan SOP tidak akan terjadi overlapping pekerjaan serta akan terlihat tanggungjawab organisasi maupun jabatan secara lebih jelas lagi.





## REFERENSI

### Buku:

- Burrell, Gibson. 1984. "Sex and Organizational Analysis," *Organization Studies*. Vol. 5.
- Faozan, Haris. & Muzani M. Mansoer. 2008. "Organisasi Pemerintahan Daerah", dalam Adi Suryanto (Editor), *Manajemen Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Pusat Kajian Kinerja Otonomi Daerah-Lembaga Administrasi Negara.
- Jones, Gareth R. 2004. *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry. 1981. "Organization Design: Fashion or Fit?", *Harvard Business Review* 59 (Jan. - Feb. 1981), hal. 103-116.
- Mintzberg, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. New York: Prentice-Hall.
- Safitri, Yudiantarti dan Harida Indraswari. 2010. "Identifikasi Tugas Pokok Dan Fungsi Sebagai Salah Satu Aspek Penting Dalam Analisis Jabatan (Studi Kasus Pada BKD Kota Mataram)". *Jurnal Wacana Kinerja*, Vol 13 (1), hal. 35-36.
- Safitri, Yudiantarti dan Harida Indraswari. 2010. "Identifikasi Tugas Pokok Dan Fungsi Sebagai Salah Satu Aspek Penting Dalam Analisis Jabatan (Studi Kasus Pada BKD Kota Mataram)". *Jurnal Wacana Kinerja*, Vol 13 (1), hal. 43-44.
- Suryanto, Adi. 2008. *Manajemen Pemerintahan Daerah*. Jakarta : PKKOD LAN.
- Siagian, Sondang P. 1996. *Peranan Staf Dalam Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung.
- Utomo, Humam Santoso. 2007. *Materi Kuliah Metodologi Penelitian Ilmu Sosial*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Tim Penulis. 2009. *Kajian Efektivitas Fungsi Auxiliary Services di Pemerintahan Daerah*. Bandung: PKP2A I LAN.

### Peraturan:

- PP Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
- Permenpan Nomor 8 Tahun 2007 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintah.
- Peraturan Daerah Kota Sukabumi Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kota Sukabumi.
- Peraturan Walikota Sukabumi Nomor 14 Tahun 2008 tentang Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Inspektorat Sukabumi.
- Peraturan Walikota Sukabumi Nomor 14 Tahun 2008 tentang Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Inspektorat Sukabumi.

