

# **ANALISIS BEBAN KERJA DAN ARAH PENATAAN ORGANISASI PERANGKAT DAERAH (STUDI PADA TIGA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH KABUPATEN MUSI RAWAS)**

**Zulpikar**

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN Bandung,  
Jl. Kiara Payung Km. 4,7 Jatinangor - Sumedang,  
Telepon: 022-7790044, 022-7790048, 022-7790055, Faksimil: 022-7782155, 022-7782178

**Haris Faozan**

Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan Lembaga Administrasi Negara,  
Jalan Veteran No. 10 Jakarta, Telepon: (021) 3848217, Email: faozan\_haris@yahoo.co.id

## ***Workload Analysis and Local Government Technical Department Management Route Map (A Case Study of Three Technical Departments in Musi Rawas District)***

*The work load by definition is a scope of work to do and to be a responsibility of the assigned position and or a unit of organization. If the scope of organization is determined as in the work responsibility, the effective, efficient, rational, and proportional organization will be realized. The object of the study is the work load including the subject of structural officer of echelon IV in Public Assistant of Local Secretariat, the Civil Registry Office, Board of Regional Development Planning of Musi Rawas Regency.*

*Referring to the finding, the job/work description should be clearly and specifically stated based on their own authority and responsibility (Public Assistant of Local Secretariat, the Civil Registry Office, Board of Regional Development Planning), the system of work relation and work procedure through making Standard Operating Procedure (SOP) and the fulfillment of Employee's need according to the work load referred to requirement of work competence.*

*Keywords: workload analysis, job descriptions, local government.*

### **A. PENDAHULUAN**

*Paradigm shift* penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia ditandai dengan terbitnya Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, yang kemudian diganti dengan Undang-undang No. 32 Tahun 2004. UU No. 22 Tahun 1999 memberikan sinyal kepada Daerah bahwa kewenangan Daerah semakin besar untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan rumah tangganya. Kemudian dalam penjelasan umum UU No. 32 Tahun 2004 disebutkan bahwa pemberian otonomi luas kepada Daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Disamping itu melalui otonomi luas, Daerah diharapkan mampu meningkatkan *daya saing*.

Terkait dengan kebijakan otonomi daerah, maka setiap Daerah otonom (Provinsi, Kabupaten dan Kota) bersaing dalam pencapaian tujuan dan amanat dari perundang-undangan. Kebijakan tersebut, di satu sisi memberikan peluang, namun disisi lain terbentang tantangan yang berat bagi Daerah. Peluang dimaksud adalah melalui otonomi, di mana Daerah dapat lebih kreatif, proaktif, dan inovatif dalam menyelenggarakan

pemerintahan. Dalam pada itu, sumberdaya manusia aparatur pemerintahan menjadi tantangan tersendiri yang jika tidak di-*manage* akan menjadi permasalahan yang dapat menjadi bumerang dalam pencapaian tujuan.

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu unsur yang strategis dan berperan amat penting dalam sebuah organisasi, tidak terkecuali organisasi birokrasi pemerintahan. Hingga dewasa ini sumberdaya manusia aparatur pemerintahan menjadi aspek yang diindikasikan "bermasalah".

Permasalahan birokrasi pemerintahan, khususnya bidang kepegawaian Pemerintahan Daerah juga menjadi perhatian *United Nations* (Perserikatan Bangsa-Bangsa). Melalui studinya, *United Nations* menyampaikan rekomendasi sebagai berikut (BKN, 2002): (1) Jabatan-jabatan dalam Pemda harus sama menariknya dengan jabatan-jabatan di Pusat maupun swasta, agar orang-orang profesional tertarik bekerja untuk Pemda; (2) Lowongan harus terbuka seluas mungkin bagi semua orang untuk memperoleh calon-calon yang *qualified*; (3) Calon harus diseleksi berdasarkan kemampuan melalui seleksi yang kompetitif dan mempertimbangkan faktor integritas dan perilaku calon; (4) Adanya sistem karir yang memberikan prospek promosi yang didasarkan pertimbangan kemampuan tanpa harus mengabaikan masa kerja atau senioritas; (5) Peraturan disiplin hendaknya ditegakkan secara seragam dan obyektif; (6) Adanya kemungkinan mutasi pegawai dari satu daerah ke daerah lainnya untuk memperluas wawasan dan juga untuk mendesiminasikan pengalaman dan keahlian yang bersangkutan ke daerah lainnya; dan (7) Pegawai harus diberi kesempatan untuk mengikuti *in service training* untuk meningkatkan kinerjanya dalam pelaksanaan tugas.

Kondisi kepegawaian daerah merupakan mata rantai dari masih lemahnya sistem administrasi dan kepegawaian di Indonesia. Hal ini sebagaimana temuan dari studi dan pengamatan *Asia Development Bank* (ADB) yang dipublikasikan pada tahun 2004 berjudul *Country Governance Assessment Report, Republik of Indonesia* (PKP2A III LAN, 2007:14), sebagai berikut: (1) *National system of administration and the civil service system are not conducive to good governance*; (2) *At present, operational planning, development planning, and budgeting take place independently of one another*; (3) *Central institution emphasize adherence to regulations rather than performance*; (4) *The civil service system is a career system not focused on professionalism and performance*; (5) *Civil service position are not professionally classified, there are no requirements for position-holders to have skill matching the tasks*; (6) *Regions have more autonomy to organize themselves, but they have been provided with a model that is too limited*; (7) *There is no mechanism for the transfer of staff to or between regions. Such a mechanism is urgently needed because of the large disparities in staff level between regions, and excessive staffing in regional government offices*; (8) *Many irregularities in data were found during the transfer of personnel to the regions*; dan (9) *Indonesia has poor track record in functional training programs supported by funding agencies*.

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

Organisasi perangkat daerah yang dibentuk sampai saat ini belum berorientasi pada organisasi yang rasional, efisien dan efektif. Hal ini disebabkan antara lain karena keterbatasan SDM aparatur yang tersedia sehingga pengangkatan dan penempatan pegawai dalam suatu jabatan baru sebatas pertimbangan administratif (syarat

kepangkatan dalam jabatan) atau kebijakan politis. Kondisi ini banyak terjadi di berbagai Daerah sejak berlakunya masa otonomi daerah, apalagi dengan bermunculannya daerah-daerah otonom baru (sejak 1999 hingga sekarang, telah terbentuk 191 daerah otonom baru yang terdiri dari 7 Provinsi, 153 Kabupaten dan 31 Kota, sehingga saat ini ada 510 daerah otonom, yang terdiri dari 33 Provinsi, 386 Kabupaten dan 91 Kota<sup>1</sup>). Namun, hal itupun tidak hanya pada daerah otonom baru tetapi juga terjadi pada daerah otonom yang sudah lama terbentuk.

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

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

Studi ini memfokuskan pada analisis beban kerja organisasi perangkat daerah di jajaran Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, yang meliputi Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah. Permasalahan yang akan dijawab melalui studi ini yaitu sebagai berikut: pertama, bagaimana beban kerja unit kerja di jajaran Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah?. Kedua, bagaimana tingkat kesesuaian kebutuhan pegawai dalam penyelesaian pekerjaan unit kerja di jajaran Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah?. Ketiga, bagaimana efisiensi penyelesaian tugas dan fungsi unit kerja di jajaran Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah?. Keempat, bagaimana prestasi kerja unit kerja di jajaran Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah?

## **B. LANDASAN TEORITIS**

Pertanyaan yang sering muncul ketika suatu organisasi berusaha memperkuat kemampuan bersaingnya adalah bagaimana cara mengefisienkan organisasi. Apakah jumlah SDM yang ada sekarang ini berlebih, kurang atau sudah optimum dengan kebutuhan organisasi, dan bagaimana cara mengetahui atau mengukur hal-hal tersebut? Meskipun banyak teknik atau metode yang dapat digunakan untuk menjawab

---

<sup>1</sup> [http://www.detikriau.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=590&Itemid=2](http://www.detikriau.com/index.php?option=com_content&task=view&id=590&Itemid=2), Sejak 1999 Telah Terbentuk 191 Daerah Otonom Baru, Jumat, 22 Agustus 2008.

serangkaian pertanyaan tersebut, namun metode yang dianggap paling akurat untuk digunakan adalah Analisis Beban Kerja (*Workload Analysis*).

Analisis beban kerja merupakan langkah logis berikutnya setelah analisis tugas dan fungsi. Analisis tugas dan fungsi mengumpulkan daftar tugas utama. Sedangkan Analisis beban kerja mengungkit daftar tugas utama untuk menjadikan faktor kemanusiaan kita dan *cognitive psychology experts* untuk memahami: (1) Apa yang dikerjakan para pegawai?; (2) Kapan mereka melakukan pekerjaan tersebut?; (3) Keterampilan apa yang dibutuhkan para pegawai?; dan (4) Hubungan atau interaksi kritis atau penting apa antara pegawai dan sistem?

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

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

Untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu Komaruddin (dalam BKN, 2004) menekankan perlunya usaha menganalisa beban kerja pada proses penetapan jumlah jam kerja orang yang dibutuhkan. Atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas. Kemudian Simamora (1995) menekankan kepentingan analisis beban kerja pada upaya mengidentifikasi baik jumlah karyawan maupun kualifikasi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berkaitan dengan hal dimaksud, MENPAN (2004) memandang bahwa makna beban kerja adalah sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu. Untuk itu usaha pengukuran beban kerja adalah teknik untuk mendapatkan sejumlah informasi tentang sejauh mana efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan secara sistematis melalui analisis jabatan, analisis beban kerja atau teknik manajemen lainnya.

Untuk itu pengukuran beban kerja adalah bagian teknik manajemen dalam upaya mendapatkan sejumlah informasi jabatan dengan prosedur penelitian dan pengkajian. Sekumpulan informasi jabatan akan digunakan sebagai alat untuk menyempurnakan aparatur baik di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumberdaya manusia. Oleh karena itu pada dasarnya dapat dipahami bahwa Analisis Jabatan adalah proses, metoda dan teknik untuk mendapatkan data jabatan dan mengolahnya menjadi informasi jabatan, dan menyajikannya untuk program-program kelembagaan, kepegawaian, ketatalaksanaan, dan memberikan layanan pemanfaatannya bagi pihak-pihak yang menggunakannya.

Sementara itu, Analisis Beban Kerja adalah suatu proses penentuan jumlah jam kerja orang (*man hours*) yang dipergunakan atau yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu

beban kerja tertentu dalam waktu tertentu. Jumlah jam kerja setiap pegawai akan menunjukkan jumlah pegawai yang dibutuhkan. Dengan demikian dalam Analisis Beban Kerja akan menyangkut substansi, formulasi, dan relasi konsep analisis uraian tugas; konsep analisis penetapan norma waktu; konsep analisis tingkat efisiensi dan efektivitas; dan konsep standar beban kerja dan prestasi kerja pejabat/unit kerja yang mengacu pada: (1) Hasil analisis jabatan yang berupa informasi jabatan; (2) Menetapkan jumlah jam kerja per hari; (3) Adanya satuan hasil; (4) Waktu penyelesaian dari tugas-tugas/produk; (5) Adanya standar waktu kerja; (6) Adanya beban kerja yang akan diukur; (7) Perhitungan jumlah pegawai yang dibutuhkan; (8) Efisiensi dan efektivitas kerja; dan (9) Prestasi kerja.

Moeljadi (dalam BKN, 2004) mengemukakan, bahwa analisis kelebihan atau kekurangan tenaga kerja perusahaan, berkaitan dengan besarnya jumlah tenaga kerja yang ada pada perusahaan tersebut berada pada kondisi berlebih atau kurang jika dikaitkan dengan beban kerja. Lebih lanjut dikemukakan, bahwa jumlah orang yang diperlukan untuk menyelesaikan jabatan/pekerjaan sama dengan jumlah waktu untuk menyelesaikan jabatan/pekerjaan dibagi dengan waktu yang diberikan kepada satu orang. Namun demikian, untuk menentukan jumlah orang yang diperlukan secara lebih tepat, maka jumlah tersebut perlu ditambah dengan prosentase tertentu akibat ketidakhadiran pegawai. Analisis tersebut dapat dilaksanakan jika sudah diketahui beban kerjanya.

Analisis beban kerja sendiri memberikan arahan tentang produktivitas. Produktivitas kerja dapat digambarkan dalam efisiensi penggunaan tenaga kerja dimana tenaga kerja tersebut akan dapat digunakan secara efisien jika jumlah tenaga kerja yang ada seimbang dengan beban kerjanya. Handoko (1995: 139) menyatakan sebagai berikut: "Spesifikasi pekerjaan adalah karakteristik manusia yang diperlukan suatu pekerjaan yaitu menyangkut pendidikan, latihan, pengalaman, persyaratan fisik dan mental". Sementara itu menurut Panggabean (2004: 31): "Analisis tenaga kerja adalah suatu proses penentuan kebutuhan tenaga kerja yang dipergunakan untuk dapat mempertahankan kontinuitas jalannya perusahaan secara normal".

Dua informasi tersebut mengantarkan pada analisis obyektif terhadap kemampuan kerja pegawai dan efektivitas kerja pegawai. Dalam penyusunan Dasar Susunan Pegawai (DSP) hendaknya memperhatikan: (1) pada setiap satuan kerja dalam organisasi harus dapat ditentukan komposisi pegawai berdasarkan jabatan; (2) setiap pemangku jabatan yang terintegrasi dalam satuan kerja harus mempunyai peranan yang jelas dan optimal dalam proses pencapaian misi organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya; (3) untuk dapat melaksanakan perannya dengan baik, setiap pegawai harus memenuhi persyaratan sesuai dengan kualifikasi, lingkup tugas dan tanggungjawab dari jabatan yang dipangkunya; dan (4) jumlah pemangku setiap jabatan dalam satuan kerja organisasi, ditetapkan berdasarkan analisis beban kerja satuan kerja yang bersangkutan.

Sementara itu, Dasar Susunan Pegawai (DSP) mengandung prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) DSP merupakan dasar dalam penyusunan formasi; (2) DSP merupakan dasar rencana penempatan dan relokasi pegawai, serta bahan evaluasi kinerja satuan kerja organisasi; (3) DSP diberlakukan untuk selama masa 5 (lima) tahun dan atau sesuai dengan perkembangan organisasi; (4) DSP dapat berubah dan ditinjau kembali apabila terdapat perubahan struktur organisasi, perubahan beban kerja, sarana dan peralatan kerja yang memanfaatkan teknologi dan atau sifat pekerjaannya dialihkan pada pihak swasta; dan (5) DSP dibuat oleh masing-masing satuan kerja yang membidangi kepegawaian dan ditanda tangani oleh pimpinan instansi yang bersangkutan disahkan oleh Bupati atau Walikota atau Pejabat yang mendapat pendelegasian.

Formasi Pegawai adalah penentuan jumlah dan susunan pangkat PNS yang diperlukan oleh suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok

untuk jangka waktu tertentu. Suatu organisasi baik di lingkungan pemerintah maupun non pemerintah tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak didukung oleh pegawai yang memadai, baik dari segi jumlah maupun kualitas masing-masing pemangku jabatan.

Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam penyusunan formasi adalah sebagai berikut: (1) Dasar penyusunan formasi, meliputi: jenis pekerjaan dan perkiraan beban kerja; (2) Perkiraan kapasitas pegawai, yaitu perkiraan kemampuan rata-rata seorang pegawai untuk menyelesaikan suatu jenis pekerjaan dalam jangka waktu tertentu; (3) Kebijakan pelaksanaan pekerjaan, adalah kebijakan pemerintah daerah dalam melaksanakan suatu pekerjaan, apakah akan dilaksanakan oleh unit organisasi sendiri atau diserahkan kepada pihak lain; (4) Jenjang, jumlah jabatan dan pangkat, berapa orang jumlah pegawai yang ada dan bagaimana dengan jenjang kepangkatan, dalam jenjang dan pangkat (pendidikan) apa yang benar-benar dibutuhkan oleh organisasi; dan (5) Alat, yaitu peralatan yang tersedia, dalam menunjang kegiatan organisasi alat apa saja yang dimiliki, apakah diperlukan peralatan yang lebih canggih untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Bila menggunakan peralatan yang lebih canggih apakah tidak akan menimbulkan kesenjangan, apakah lebih efisien dan efektif.

Dari uraian-uraian sebelumnya, dapat dirumuskan beberapa kerangka pemikiran sebagai berikut: pertama, analisis beban kerja dari masing-masing unit kerja dimaksudkan untuk mengetahui bahwa setiap pemegang jabatan mempunyai produk kerja. Dengan menggunakan informasi uraian tugas jabatan paling tidak dapat dilakukan perhitungan beban kerja, yaitu dengan cara menentukan indikator satuan hasil, waktu penyelesaian, standar waktu kerja, jumlah beban kerja, dan pegawai yang dibutuhkan.

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

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

### **C. METODE**

Metodologi dalam studi ini merujuk pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah, yang meliputi pengumpulan data, pengolahan data, dan penelaahan hasil olahan data.

Untuk menyamakan persepsi terhadap beberapa istilah dalam rangkaian analisis beban kerja maka terminologi masing-masing istilah yang digunakan dipaparkan secara singkat berikut ini.

Satuan Kerja adalah satuan organisasi yang membawahi beberapa unit organisasi dan unit kerja.

Unit Organisasi adalah bagian dari satuan kerja yang membawahi beberapa unit kerja.

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

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

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

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

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

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

Jam Kerja Efektif adalah waktu kerja standar (minimal) yang ditetapkan berdasarkan peraturan (Keputusan Presiden No. 68 Tahun 1995) untuk setiap instansi/organisasi pemerintah, yaitu 37 jam 30 menit per minggu dan/ 1300 jam/tahun.

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

Prestasi Kerja Jabatan adalah pemeringkatan yang didasarkan pada efektivitas dan efisiensi jabatan.

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

Prestasi Kerja Unit adalah pemeringkatan yang didasarkan pada efektivitas dan efisiensi unit.

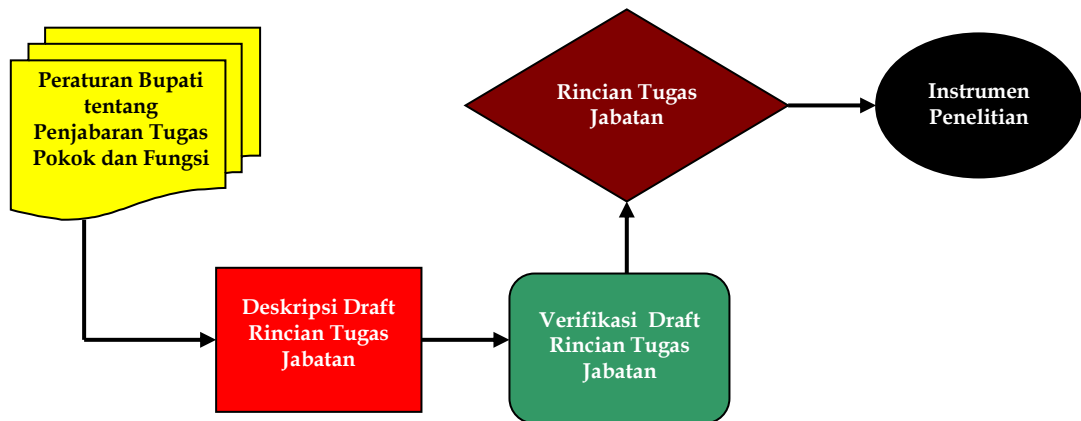
Sebelum melakukan pengumpulan data, dilakukan kajian terlebih dahulu mengenai penjabaran tugas pokok dan fungsi jabatan/unit kerja pada lokus studi. Kajian dilakukan terhadap dokumen-dokumen sebagai berikut: (a) Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 6 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas; (b) Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 16 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Musi Rawas; dan (c) Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 43 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas.

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

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

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

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



**Gambar 1**  
**Proses Instrumentasi**

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

Data dari unsur-unsur beban kerja tersebut, terangkum didalam Formulir A. Disamping itu, disebarakan juga Formulir B sebagai bagian instrumen pengumpul data yang berisi inventarisasi jumlah pemangku jabatan yang harus diisi dan dilengkapi oleh Responden. Inventarisasi jumlah pemangku jabatan berguna untuk membandingkan antara jumlah pegawai yang dibutuhkan dengan jumlah pegawai yang saat ini ada. Meskipun di dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tidak menekankan inventarisasi tingkat pendidikan dan masa kerja, tetapi tampaknya kedua hal tersebut layak untuk menjadi bahan analisis.

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

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

Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah dengan menggunakan beberapa formulir yang akan dijelaskan berikut ini.



Form C, digunakan untuk menghimpun dan menghitung beban kerja setiap jabatan (eselon IV) yang berada pada satu unit organisasi. Oleh karenanya, Form C akan memberikan informasi penting mengenai beban kerja masing-masing jabatan pada eselon IV, dimana Jumlah Beban Kerja Jabatan didapatkan dari perkalian antara Volume Kerja dengan Norma Waktu (Jumlah Beban Kerja Jabatan = Volume Kerja x Norma Waktu). Data yang dihasilkan dari Form C menjadi input dan sumber data utama beban kerja yang akan dipergunakan dalam Form D.

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

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Kebutuhan Pegawai/Pejabat} &= \frac{\text{Jumlah Beban Kerja Jabatan}}{\text{Jam Kerja Efektif Per Tahun}} \\ \text{atau} \\ \text{Kolom (4)} &= \frac{\text{Kolom (3)}}{1.300} \end{aligned}$$

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

$$\begin{aligned} \text{Efisiensi dan Efektivitas} &= \frac{\text{Beban Kerja Jabatan}}{\text{Jumlah Pemangku Jabatan x jam Kerja Efektif Per Tahun}} \\ \text{Jabatan (EJ)} &\text{ atau} \\ \text{Kolom (7)} &= \frac{\text{Kolom (3)}}{\text{Kolom (5)} \times 1.300} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil dari perhitungan EJ, maka dapat diketahui tingkat prestasi kerja jabatan, yang ditetapkan dengan kriteria seperti terlihat pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**Kriteria Penetapan Tingkat Prestasi Jabatan dan Unit**

No.	Nilai Efisiensi (EJ/EU)	Kriteria
1.	Di atas >1,00	A (Sangat Baik)
2.	0,90 – 1,00	B (Baik)
3.	0,70 – 0,89	C (Cukup)
4.	0,50 – 0,69	D (Sedang)
5.	Dibawah < 0,50	E (Kurang)

Selanjutnya data/informasi yang terdapat pada Form D, menjadi input untuk diolah lebih lanjut didalam Form E.

Form E digunakan untuk menghitung jumlah kebutuhan pegawai/pejabat unit, tingkat efektivitas dan efisiensi unit (EU) dan tingkat prestasi kerja unit (PU). Terdapat kemiripan formula penghitungan yang dipergunakan antara Form E dan D, seperti dalam formula penghitungan tingkat efektivitas dan efisiensi unit (EU) maupun kriteria penetapan prestasi kerja unit (PU). Adapun untuk menghitung Kebutuhan pegawai/pejabat unit diperoleh dari total beban kerja dari semua unit kerja didalam unit organisasi tersebut dibagi jam kerja efektif per tahun.

Hasil pengukuran beban kerja akan ditelaah lebih lanjut dengan memperhatikan berbagai aspek relevan untuk memperoleh deskripsi yang memadai. Hal demikian perlu karena pada umumnya dari hasil pengukuran beban kerja sering dijumpai kecenderungan yang bervariasi dengan kemungkinan tidak rasional, misalnya yaitu: pertama, beban kerja di atas normal (*overload*), yang disebabkan adanya *mark up* pada data volume kerja dan/atau norma waktu yang dapat dilaporkan oleh responden. Penyebab lain juga bisa disebabkan oleh jumlah uraian tugas yang berlebihan atau sebaliknya jumlah uraian tugas tidak memadai tetapi melakukan *mark up* pada data volume kerja dan/atau norma waktu. Kedua, beban kerja di bawah normal (*underload*), yang disebabkan kurang lengkapnya produk dan kecilnya norma waktu yang dilaporkan oleh responden. Penyebab lain juga bisa disebabkan oleh jumlah uraian tugas yang tidak memadai dan/atau tidak komprehensif. Hasil telaahan kemudian disimpulkan dan diberikan rekomendasi untuk dipergunakan sebagai bahan pengambilan keputusan bagi pimpinan.

#### D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

##### 1. Uraian Tugas Jabatan Unit Kerja di Lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Musi Rawas

Perumusan tugas pada organisasi perangkat daerah didasarkan dari kewenangan dan urusan pemerintahan yang harus dan dapat dilakukan yang diatur melalui Peraturan Pemerintah (PP). Pengaturan secara umum mengenai kewenangan dan urusan pemerintahan bagi Pemerintah Daerah, terakhir diatur melalui Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan, antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota. Selanjutnya atas dasar PP tersebut, setiap Pemerintah Daerah membentuk Organisasi Perangkat Daerah (OPD), terakhir diatur melalui Peraturan Pemerintah No. 41 Tahun 2007 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah. Kemudian untuk penetapan penjabaran tugas dan fungsi dari setiap organisasi perangkat daerah ditetapkan melalui Peraturan Kepala Daerah (Gubernur, Bupati/Walikota).

Berdasarkan kenyataan empirik, pada tataran legalitas formal, kewenangan dan pembentukan OPD Kabupaten Musi Rawas telah berdasarkan peraturan kebijakan yang mengatur (PP No. 38/2007 dan PP No. 41/2007 serta Permendagri No. 57 Tahun 2007) dan telah di"payungi" dengan Peraturan Daerah. Namun pada penjabaran lebih lanjut, berkaitan dengan *work content*, sebagaimana didalam Peraturan Kepala Daerah terjadi kekurangcermatan dalam menjabarkan tugas pokok dan fungsi perangkat daerah. Hal tersebut dapat dicermati dan ditemukan dalam Peraturan Bupati Musi Rawas No. 6 Tahun 2008 (Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah); No. 16 Tahun 2008 (Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah) dan No. 43 Tahun 2008 (Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil).

Beberapa hal penting yang menjadi temuan, dari hasil pengkajian Peraturan Bupati tersebut, adalah sebagai berikut: (1) Tidak semua jabatan (eselon IV) memiliki tugas menyusun rencana program dan kegiatan tahunan sesuai dengan bidang tugasnya sendiri. Hal ini terjadi/ada, pada unit kerja di ketiga Satuan Kerja tersebut; (2) Terdapat jabaran tugas dalam suatu jabatan yang memiliki kesamaan esensi, sehingga menjadi *redundant* (unit kerja di lingkungan Asisten Pemerintahan Setda dan Disdukcapil), tugas-tugas yang seyogyanya dilaksanakan oleh SKPD lain, dan tugas-tugas yang bersifat insidental (tidak

terus menerus) dalam suatu jabatan (unit kerja di lingkungan Asisten Pemerintahan Setda dan Bappeda); (3) Tidak dilaksanakannya tugas yang semestinya harus dilakukan suatu jabatan, seperti menyusun pedoman (*guidence*) atau panduan teknis (*manual*). Hal ini terdapat pada unit kerja di lingkungan Asisten Pemerintahan Setda dan Bappeda; dan (4) Adanya rumusan tugas pokok yang kurang selaras dengan fungsi dan belum dijabarkan fungsi sebagai tugas yang harus dilaksanakan oleh unit kerja di satuan kerja Dinas Dukcapil.

Berkaitan dengan fakta tersebut, seharusnya SKPD memperhatikan hal-hal berikut: pertama, tugas menyusun rencana program dan kegiatan tahunan dalam bidang tugasnya sendiri sudah semestinya ada. Hal demikian bisa dipahami karena rencana program dan kegiatan itulah yang akan dijadikan tolok ukur kinerja suatu organisasi sekecil apapun (katakan saja level eselon IV). Pada umumnya, ukuran kinerja suatu organisasi dirancang dalam rencana kinerja tahunan, yang di dalamnya memuat sasaran (*target*) kinerja *inputs*, *outputs*, *outcomes*, dan seterusnya.

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

Ketiga, bahwa Sekretariat Daerah dan Bappeda merupakan Perangkat Daerah yang melaksanakan Fungsi *auxiliary services*, baik berperan sebagai *supporting staff* maupun *technostructure* di bidang-bidang yang sudah ditentukan dalam kebijakan, dan juga bukan sebagai *single actor* dalam pelaksanaan pembangunan bidang-bidang dimaksud. Oleh karenanya, Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah dan Bappeda melaksanakan fungsinya memberikan dukungan layanan secara optimal, baik *hardware* maupun *software* kepada SKPD-SKPD terkait agar mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal.

Keempat, fungsi yang terdapat pada setiap organisasi pada hakekatnya menunjukkan peran yang harus diemban dari setiap unit organisasi yang dibentuk. Oleh karena itu, dasar pembentukan suatu unit organisasi dan unit kerjanya dilihat dari kompleksitas tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan organisasi tersebut.

Kondisi tersebut perlu disikapi dengan mereformulasi penjabaran tugas-tugas jabatan secara baik, dan benar serta komprehensif sehingga dapat berkorelasi dalam upaya meningkatkan kinerja unit-unit organisasi maupun satuan kerja perangkat daerah.

## **2. Beban Kerja Jabatan dan Unit Kerja di Lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Musi Rawas**

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

Volume kerja merujuk pada banyaknya hasil dari produk tugas yang juga dipengaruhi dari karakteristik waktu pekerjaannya, seperti apakah tugas tersebut dilakukan setiap hari, mingguan, bulanan atau tahunan, sedangkan norma waktu menunjukkan waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian tugas (sampai menghasilkan produk akhir/output). Satuan volume kerja yang dihasilkan merujuk pada bentuk hasil kerja yang dapat berupa dokumen dan kegiatan.

Interpretasi terhadap beban kerja dapat dinyatakan setelah membandingkan antara jumlah beban kerja jabatan dengan pegawai/pemangku jabatan tersebut, yaitu jika: (a) beban kerja lebih besar dibandingkan dengan jumlah pemangku jabatan, maka beban kerja dinyatakan kelebihan beban kerja (*overload*); (b) beban kerja lebih kecil dibandingkan dengan jumlah pemangku jabatan, maka beban kerja dinyatakan kekurangan beban kerja (*underload*); atau (c) beban kerja sama dengan jumlah pemangku jabatan, maka beban kerja dinyatakan sesuai (*onload*).

Merujuk dan mencermati uraian tugas/kegiatan, sebagaimana telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, menunjukkan *kecenderungan*, bahwa: pertama, beban kerja di lingkungan unit organisasi pada Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah adalah kekurangan beban kerja (*underload*). Dengan jumlah beban kerja tertinggi sekira 4554 jam/tahun yang berada di unit kerja Sub Bag. Kelembagaan dan terendah sekira 1512 jam/tahun yang berada unit kerja Sub Bag. Ketatalaksanaan yang keduanya merupakan unit kerja di Bagian Organisasi. Kedua, beban kerja di lingkungan unit organisasi pada dinas Kependudukan dan Catatan Sipil adalah kelebihan beban kerja (*overload*). Dengan jumlah beban kerja tertinggi sekira 6979 jam/tahun yang berada di unit kerja Seksi Sistem dan Teknologi Informasi pada Bidang Informasi Kependudukan dan Catatan Sipil dan terendah sekira 1200 jam/tahun yaitu Seksi Analisis Dampak Kependudukan dan Pencatatan Sipil yang merupakan unit kerja di Bidang Perencanaan Dan Evaluasi. Ketiga, beban kerja di lingkungan unit organisasi Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah adalah kelebihan beban kerja (*overload*). Dengan jumlah beban kerja tertinggi sekira 16215 jam/tahun yang berada di Sub Bag. Keuangan pada unit Sekretariat dan terendah sekira 3740 jam/tahun di Sub Bid Analisa Data & Pelaporan yang merupakan unit kerja di Bidang Bid Analisa Data & Litbang.

Sebagaimana telah disampaikan sebelumnya, angka beban kerja diperoleh dari perkalian antara jumlah volume kerja dengan norma waktu (dalam menit). Beban kerja selanjutnya di bagi dengan 60 untuk menjadi perhitungan dalam jam. Oleh karenanya besaran angka beban kerja (tinggi dan/ rendah) simetris dengan volume kerja (jumlah hasil pekerjaan) dan norma waktu (waktu wajar yang diperlukan untuk menghasilkan jumlah volume kerja). Hal penting yang perlu mendapat perhatian dalam hasil besaran beban kerja adalah faktor-faktor yang mempengaruhi penentuan norma waktu.

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

Selain ketersediaan SOP, kualifikasi dan jumlah pegawai juga berpengaruh terhadap norma waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas jabatan. Berdasarkan data yang terkumpul diketahui bahwa tingkat pendidikan pegawai di lingkungan Bappeda masih perlu ditingkatkan. Hal ini tentunya tidak berlebihan mengingat Bappeda adalah satuan kerja yang memainkan peran *think tank*. Unit-unit organisasi lini di lingkungan Bappeda sudah semestinya memiliki jenjang pendidikan minimal sarjana dengan kemampuan memadai dalam hal mendesain perencanaan, mengolah dan menganalisis data. Selama kondisi yang ada (*existing condition*) tidak dilakukan perubahan ke arah peningkatan kompetensi yang memadai, hal ini tidak saja berdampak pada inefisiensi waktu

penyelesaian tugas, tetapi juga akan berdampak pada kurang memadainya prestasi kerja (*performance*) yang dihasilkan.

Aspek lain yang turut andil dalam kecepatan penyelesaian tugas-tugas adalah ketersediaan dukungan teknologi dan kompetensi sumberdaya manusia untuk mengoptimalkannya.

### 3. Kebutuhan Pegawai dalam Jabatan dan Unit Kerja di lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Musi Rawas

Ketersediaan pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan jabatan/pekerjaan akan berpengaruh terhadap efisiensi/efektivitas jabatan dan/unit organisasi. Kebutuhan pegawai dalam konteks analisis Beban Kerja berdasarkan Permendagri 12 Tahun 2008, diperoleh dari rasio antara jumlah beban kerja jabatan dengan jam kerja efektif per tahun (1300 jam).

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui, pertama, semua unit kerja di lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat, menunjukkan kelebihan pegawai. Bahwa, pegawai yang ada lebih banyak dari yang dibutuhkan untuk pelaksanaan suatu jabatan/pekerjaan. Kondisi tersebut dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2**  
**Perbandingan antara Kebutuhan (*needs*) dan Ketersediaan (*existing*) Pegawai di Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah**

Unit Kerja	Ketersediaan	Kebutuhan	Keterangan
Sub Bagian Kepegawaian dan Analisa	7	2	Lebih 5
Sub Bagian Tata Laksana	5	1	Lebih 4
Sub Bagian Kelembagaan	6	4	Lebih 2
Sub Bagian Fasilitasi dan Bantuan	6	2	Lebih 4
Sub Bagian Pengkajian Peraturan Perundang-undangan	6	2	Lebih 4
Sub Bagian Peraturan Perundang-undangan & Dokumentasi	5	2	Lebih 3
Sub Bagian Pengembangan	7	2	Lebih 5
Sub Bagian Pertanahan	6	2	Lebih 4
Sub Bagian Tata Pemerintahan	6	3	Lebih 3

Sumber: Penyusunan Analisis Beban Kerja di Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, 2008

Kedua, dari 11 unit kerja di lingkungan Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah, 5 unit kerja kekurangan pegawai, 1 unit kerja yang kelebihan pegawai dan 5 unit kerja yang jumlah pegawainya sudah sesuai kebutuhan. Adapun ilustrasi atas hal tersebut dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3**  
**Perbandingan antara Kebutuhan (*needs*) dan Ketersediaan (*existing*) Pegawai di Lingkungan Bappeda**

Unit Kerja	Kebutuhan	Ketersediaan	Keterangan
<b>Bidang Perekonomian</b>			
Sub Bidang Sumber Daya Mineral dan Investasi	3	3	Sesuai
Sub Bidang Pertanian	3	3	Sesuai
<b>Bidang Infrastruktur</b>			
Sub Bidang Infrastruktur	6	5	Kurang 1

Sub Bidang Tata Ruang dan Lingkungan Hidup	7	6	Kurang 1
<b>Sekretariat</b>			
Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	5	4	Kurang 1
Sub Bagian Keuangan	12	10	Kurang 2
Sub Bagian Perencanaan Umum	9	7	Kurang 2
<b>Bidang Analisa Data</b>			
Sub Bidang Analisa Data dan Pelaporan	3	3	Sesuai
Sub Bidang Penelitian dan Pengembangan	4	4	Sesuai
<b>Bidang Sosial Budaya</b>			
Sub Bidang Kesejahteraan Rakyat	5	5	Sesuai
Sub Bidang Pendidikan dan Budaya	3	5	Lebih 2

Sumber: Penyusunan Analisis Beban Kerja di Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, 2008

Ketiga, unit kerja di lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil menunjukkan sekitar 53,33% (9) unit kerja kekurangan pegawai, 33,33% (5) yang sudah sesuai dan 13,33% (2) unit kerja yang kelebihan pegawai. Perbandingan ketersediaan pegawai (*existing*) dengan kebutuhan (*needs*) pegawai di lingkungan Disdukcapil diilustrasikan pada tabel 4.

**Tabel 4**  
**Perbandingan antara Kebutuhan (*needs*) dan Ketersediaan (*existing*) Pegawai di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil**

Unit Kerja	Kebutuhan	Ketersediaan	Keterangan
Seksi Monitoring, Evaluasi dan Dokumentasi	1	1	Sesuai
Seksi Analisis Dampak Kependudukan dan Catatan Sipil	1	1	Sesuai
Seksi Perencanaan dan Pemberdayaan Data Penduduk	1	1	Sesuai
Seksi Pengolahan Data dan Bahan Informasi	3	1	Kurang 2
Seksi Penyajian Data dan Informasi Kependudukan	3	1	Kurang 2
Seksi Sistem dan Teknologi Informasi	5	2	Kurang 3
Seksi Perkawinan dan Perceraian	2	1	Kurang 1
Seksi Pengakuan dan Pengesahan Anak dan Pembatalan Akta	1	1	Sesuai
Seksi Kelahiran dan Kematian	3	5	Lebih 2
Seksi Penduduk Rentan	1	1	Sesuai
Seksi Mutasi Penduduk	2	1	Kurang 1
Seksi Pendaftaran Penduduk	4	1	Kurang 3
Sub Bagian Perlengkapan	3	2	Kurang 1
Sub Bagian Keuangan	4	5	Lebih 1
Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	3	1	Kurang 2

Sumber: Penyusunan Analisis Beban Kerja di Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, 2008

Melihat gambaran tersebut, dan hasil pengolahan data mengenai jumlah kebutuhan pegawai yang demikian, alangkah baiknya kembali memperhatikan deskripsi sebelumnya yaitu mengenai uraian tugas dan beban kerja. Kebutuhan jumlah pegawai muncul sebagai akibat dari jumlah beban kerja yang berlebih dibandingkan dengan jumlah pegawai yang ada. Dalam penghitungan kebutuhan jumlah pegawai, formula yang dipergunakan adalah bahwa beban kerja bagi 1 orang pegawai yaitu sebanyak 1.300 jam per tahun. Sementara itu, jumlah beban kerja, selain dipengaruhi oleh jumlah volume kerja, juga dipengaruhi oleh norma waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. Artinya bahwa semakin banyak jumlah volume kerja, semakin banyak juga norma waktu yang dibutuhkan. Asumsinya bahwa semakin banyak norma waktu yang dibutuhkan, semakin banyak juga waktu yang dibutuhkan pegawai untuk menyelesaikan tugas tersebut. Selanjutnya,

apabila waktu yang dibutuhkan pegawai semakin banyak, maka bisa jadi semakin banyak juga jumlah pegawai yang dibutuhkan, tanpa membedakan kualifikasi masing-masing pegawai.

Yang penting untuk diperhatikan berkaitan dengan kebutuhan jumlah pegawai adalah kapasitas atau kompetensi pegawai yang melaksanakan tugas pekerjaan. Oleh karenanya peningkatan kapasitas pegawai dari aspek kompetensi merupakan faktor fundamental yang harus diperhatikan. Disamping itu, hal mendasar lainnya bahwa perumusan tugas secara komprehensif berdasarkan domain masing-masing merupakan hal yang sangat krusial. Hal demikian menjadi penting agar beban kerja dapat ditetapkan secara lebih tepat dan kuantitas serta kualitasnya dapat ditetapkan secara lebih tepat.

#### 4. Efisiensi Jabatan (EJ), Prestasi Kerja Jabatan (PJ), Efisiensi Unit (EU), dan Prestasi Kerja Unit (PU) di lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Musi Rawas

Nilai efisiensi diperoleh dari: beban kerja jabatan/ beban kerja unit dibagi hasil kali antara jumlah pemangku jabatan/jumlah pegawai unit dan jam kerja efektif setahun. Adapun untuk kriteria prestasi kerja ditetapkan dengan batasan tertentu (lihat Tabel 1).

Efisiensi jabatan dan efisiensi unit merupakan hasil akhir atau akumulasi dari data sebelumnya. bahwa penilaian analisis beban kerja merupakan rangkaian yang berurutan (*series*), dimana data awal akan menentukan hasil selanjutnya. Untuk melihat secara utuh setiap komponen yang akan mengarahkan pada Efisiensi dan Prestasi Jabatan/Unit, berikut disajikan tabel yang menunjukkan kondisi di 3 SKPD.

**Tabel 5**  
**Rekapitulasi Kebutuhan Pejabat/Pegawai, Tingkat Efisiensi dan Prestasi Kerja Jabatan /Unit (PU) di lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah**

No.	Nama Jabatan	Jumlah Beban Kerja Jabatan	Perhitungan Jml Kebutuhan Pegawai	Jumlah Pegawai yang Ada	+/-	EJ/EU	PJ/PU
1.	Kepala Sub Bagian Tata Pemerintahan	3.312	3	6	3	0.42	E
2.	Kepala Sub Bagian Pertanahan	2.496	2	6	4	0.32	E
3.	Kepala Sub Bagian Pengembangan Wilayah	2.054	2	7	5	0.23	E
	<b>Bagian Tapem</b>	<b>7.862</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>0.30</b>	<b>E</b>
4.	Kepala Sub Bagian Perundang-Undangan dan Dokumentasi Hukum	2.962	2	5	3	0.46	E
5.	Kepala Sub Bagian Pengkajian Peraturan Perundang-Undangan	2.980	2	6	4	0.38	E
6.	Kepala Sub Bagian Fasilitasi dan Bantuan Hukum	2.149	2	6	4	0.28	E
	<b>Bagian Hukum</b>	<b>8.091</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>0.35</b>	<b>E</b>
7.	Kepala Sub Bagian Kelembagaan	4.554	4	6	3	0.58	D
8.	Kepala Sub Bagian Tata Laksana	1.512	1	5	4	0.23	E
9.	Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Analisa Jabatan	1.951	2	7	5	0.21	E
	<b>Bagian Organisasi</b>	<b>8.017</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>0.32</b>	<b>E</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>23.970</b>	<b>18</b>	<b>57</b>	<b>39</b>	<b>0.32</b>	<b>E</b>

Sumber: Penyusunan Analisis Beban Kerja di Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, 2008

Mencermati tingkat efisiensi dan prestasi kerja di lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah yang demikian tentunya perlu disikapi dengan bijak dengan meninjau

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

**Tabel 6**  
**Rekapitulasi Kebutuhan Pejabat/Pegawai, Tingkat Efisiensi dan Prestasi Kerja Jabatan /Unit (PU) di lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil**

No.	Nama Jabatan	Jumlah Beban Kerja Jabatan	Perhitungan Jml Kebutuhan Pegawai	Jumlah Pegawai yang Ada	+/-	EJ/EU	PJ/PU
1.	Ka. Sub Bag. Umum & Kepegawaian	3.458	3	1	-2	2.66	A
2.	Ka. Sub Bag. Keuangan	4.579	4	5	+1	0.70	C
3.	Ka. Sub Bag. Perlengkapan	3.288	3	2	-1	1.26	A
	<b>Sekretaris</b>	<b>11.328</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>-1</b>	<b>0.97</b>	<b>B</b>
4.	Ka. Seksi Pendaftaran Penduduk	4.845	4	1	-3	3.73	A
5.	Ka. Seksi Mutasi Penduduk	3.004	2	1	-1	2.31	A
6.	Ka. Seksi Penduduk Rentan	1.787	1	1	0	1.37	A
	<b>Kepala Bidang Kependudukan</b>	<b>9.636</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>-3</b>	<b>1.85</b>	<b>A</b>
7.	Ka. Seksi Kelahiran dan Kematian	3.539	3	5	2	0.54	D
8.	Ka. Seksi Perkawinan dan Perceraian	2.156	2	1	-1	1.66	A
9.	Ka. Seksi Pengakuan dan Pengesahan Anak dan Pembatalan Akta	1.234	1	1	0	0.95	B
	<b>Kepala Bidang Pencatatan Sipil</b>	<b>6.929</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0.67</b>	<b>D</b>
10.	Ka. Seksi Sistem dan Teknologi Informasi	6.979	5	2	-3	2.68	A
11.	Ka. Seksi Pengolahan Data Kependudukan, Catatan Sipil dan Pelaporan	3.529	3	1	-2	2.71	A
12.	Ka. Seksi Pelayanan Informasi Kependudukan dan Catatan Sipil	3.530	3	1	-2	2.72	A
	<b>Kepala Bidang Informasi Kependudukan dan Catatan Sipil</b>	<b>14.038</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>-6</b>	<b>2.16</b>	<b>A</b>
13.	Ka. Seksi Perencanaan dan Pemberdayaan Data Penduduk	1.344	1	1	0	1.03	A
14.	Ka. Seksi Analisis Dampak Kependudukan dan Pencatatan Sipil	1.200	1	1	0	0.92	B
15.	Ka. Seksi Monitoring, Evaluasi dan Dokumentasi	1.668	1	1	0	1.28	A
	<b>Kepala Bidang Perencanaan dan Evaluasi</b>	<b>4.212</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0.81</b>	<b>C</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>46.141</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>-6</b>	<b>1.14</b>	<b>A</b>

Sumber: Penyusunan Analisis Beban Kerja di Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, 2008

Melihat proporsi prestasi kerja yang sebagian besar masuk kategori A, merupakan kondisi yang menggembirakan dan diharapkan. Namun demikian, perlu dicermati dan ditelaah lebih mendalam, karena prestasi kerja yang dicapai memiliki kecenderungan lebih disebabkan jumlah pemangku jabatan/pegawai yang tidak rasional dan penetapan norma waktu yang rendah di lingkungan unit kerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil.

Kondisi yang hampir sama terlihat di Bappeda, namun dengan penyebab yang agak berbeda. Dimana ada kecenderungan, tugas yang dilaksanakan an yang menjaadi beban kerja merupakan 'tugas tambahan', yaitu melaksanakan pekerjaan SKPD lain, yang sebenarnya bukanlah tanggung jawab pejabat/pegawai bersangkutan.



**Tabel 7**  
**Rekapitulasi Kebutuhan Pejabat/Pegawai, Tingkat Efisiensi dan Prestasi Kerja Jabatan/ Unit (PU) di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah**

No.	Nama Jabatan	Jumlah Beban Kerja Jabatan	Perhitungan Jml Kebutuhan Pegawai	Jumlah Pegawai yang Ada	+/-	EJ/EU	PJ/PU
1.	Kepala Sub Umum	6.378	5	4	-1	1.23	A
2.	Kepala Sub Keuangan	16.215	12	10	-2	1.25	A
3.	Kepala Sub Perencanaan Umum	11.261	9	7	-2	1.24	A
	<b>Sekretaris</b>	<b>33.854</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>-4</b>	<b>1.18</b>	<b>A</b>
4.	Kepala Sub Bid Analisa Data & Pelaporan	3.740	3	3	0	0.96	B
5.	Kepala Sub Bid Penelitian dan Pengembangan	5.610	4	4	0	1.08	A
	<b>Kepala Bidang Analisa Data &amp; Litbang</b>	<b>9.350</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>0.90</b>	<b>C</b>
6.	Kepala Sub Bid Infrastruktur	8.352	6	5	-1	1.28	A
7.	Kepala Sub Bid Tata Ruang & Lingkungan Hidp	9.336	7	6	-1	1.20	A
	<b>Kepala Bidang Infrastruktur</b>	<b>17.688</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>-1</b>	<b>1.13</b>	<b>A</b>
8.	Kepala Sub Bid Sumber Daya Mineral & Investasi	4.392	3	3	0	1.13	A
9.	Kepala Sub Bid Pertanian	4.536	3	3	0	1.16	A
	<b>Kepala Bidang Perekonomian</b>	<b>8.928</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0.98</b>	<b>B</b>
10.	Kepala Sub Bid Kesejahteraan Rakyat	6.479	5	5	0	1.00	B
11.	Kepala Sub Bid Pendidikan & Budaya	4.024	3	5	2	0.62	D
	<b>Kepala Bidang Sosial Budaya</b>	<b>10.503</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>1.00</b>	<b>C</b>

Sumber: Penyusunan Analisis Beban Kerja di Pemerintah Kabupaten Musi Rawas, 2008

#### E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kajian ini memfokuskan pada analisis beban kerja organisasi perangkat daerah di jajaran Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, dan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Pemerintah Kabupaten Musi Rawas. Kesimpulan analisis beban kerja masing-masing SKPD mencakup beberapa hal berikut: implementasi uraian tugas jabatan dalam unit kerja, implementasi beban kerja unit kerja, tingkat kesesuaian kebutuhan pegawai dalam penyelesaian pekerjaan, dan efisiensi dan prestasi kerja unit kerja.

Berkaitan dengan penjabaran uraian tugas/kegiatan jabatan dalam suatu unit kerja, menunjukkan kecenderungan, bahwa uraian tugas/kegiatan suatu jabatan belum dirumuskan secara baik dan benar, komprehensif dan selaras dengan tugas pokok dan fungsi dari unit kerja/organisasi. Hal ini dapat diketahui dari adanya pekerjaan yang belum/tidak dilakukan, kesamaan esensi pekerjaan antara beberapa unit kerja, fungsi unit organisasi yang tidak dijabarkan menjadi tugas unit kerja. Keadaan ini mempengaruhi secara signifikan terhadap jumlah beban kerja jabatan/unit. Oleh karena itu, penjabaran uraian tugas/kegiatan suatu jabatan harus dirumuskan secara baik dan benar, komprehensif dan selaras dengan tugas pokok dan fungsi dari unit kerja/organisasi sehingga dapat memberikan gambaran yang benar atas beban kerja pejabat/pegawai tersebut.

Kecenderungan beban kerja di jajaran Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah pada masing-masing unit kerja menunjukkan relatif sama. Rentang beban kerja antar jabatan di suatu unit organisasi tidak terlalu besar bahkan dapat dikatakan cenderung rendah, yaitu 1.512- 4.554 jam/tahun, walaupun sebenarnya pada setiap unit organisasi terdapat unit kerja yang berpotensi memiliki beban kerja jauh lebih besar dibandingkan unit kerja

lainnya. Sedangkan pada kasus, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, menunjukkan perbedaan yang agak ekstrim antara unit kerja dari sangat rendah (dibawah 1.300 jam/tahun) hingga sangat tinggi (di atas 6.500 jam/tahun). Adapun pada kasus, di lingkungan BAPPEDA, Beban kerja masing-masing unit kerja menunjukkan variasi, dari beban kerja yang rendah (*underload*), tingkat beban kerja yang sesuai, dan beban kerja yang berlebih (*overload*). Beban kerja di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah secara umum dapat dikatakan tinggi. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa permasalahan mendasar tingginya beban kerja disebabkan oleh volume kerja dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatan belum ditetapkan secara tepat, dan norma waktu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatan kurang diperhitungkan secara memadai.

Kemudian pada aspek kebutuhan pegawai yang bersandarkan atas beban kerja, berdampak pada ketidaksesuaian (kelebihan) pegawai di lingkungan Asisten Pemerintahan Sekretariat Daerah. Opsi yang dapat ditawarkan untuk mengurangi inefisiensi SDM seperti ini setidaknya-tidaknya dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: (a) optimasi uraian tugas secara lebih komprehensif dan terpadu, sehingga SDM yang tersedia dapat lebih dioptimalkan; (b) penggabungan jabatan yang memiliki beban kerja rendah dalam satu unit kerja sehingga SDM yang ada dapat dialokasikan untuk melaksanakan tugas-tugas yang belum dilaksanakan secara optimal; dan (c) Pengalokasian SDM kepada unit-unit kerja lain yang membutuhkan pegawai.

Adapun untuk unit kerja/organisasi di lingkungan Disdukcapil, kebutuhan pegawai sangat beragam. Disdukcapil secara keseluruhan membutuhkan penempatan ulang para pegawai yang ada sehingga terdistribusi secara memadai. Salah satu hal yang memprihatinkan adalah bahwa cukup banyak jabatan yang hanya terdiri dari 1 orang, yaitu pejabat struktural yang bersangkutan. Kondisi demikian menggambarkan bahwa pengisian jabatan atau bahkan jabatan yang dibentuk, kurang memperhatikan faktor efisiensi dan efektivitas organisasional. Mencermati kondisi demikian, alangkah jauh lebih bijaksana apabila desain organisasi Disdukcapil didesain kembali dengan memperhatikan ketersediaan SDM yang ada, serta mempertimbangkan capaian kinerja yang dihasilkan oleh jabatan-jabatan yang ada. Sedangkan pada konteks BAPPEDA, secara akumulatif tidak membutuhkan penambahan pegawai. Dalam hal ini, yang dibutuhkan adalah penempatan kembali pegawai pada jabatan yang kelebihan pegawai ke unit lain atau jabatan yang membutuhkan pegawai. Hal ini perlu dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja jabatan-jabatan yang tersebar di lingkungan Bappeda.

Efisiensi dan Prestasi kerja dalam konteks analisis beban kerja adalah berkaitan dengan optimalisasi penggunaan sumber daya manusia dalam pelaksanaan tugas. Disebut semakin efisien apabila SDM yang ada jumlahnya seimbang dengan beban kerja yang ada dalam pelaksanaan tugas jabatan, dan sebaliknya. Melihat efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan prestasi kerja unit kerja di lingkungan asisten pemerintahan, secara umum dapat dikatakan belum memadai, meskipun beberapa jabatan menunjukkan efisiensi dan prestasi kerja yang sangat baik.

Berdasarkan hasil pengkajian, maka hal pokok dan mendasar yang perlu diperhatikan dengan seksama adalah: (1) Penjabaran uraian tugas/kegiatan jabatan; (2) Faktor-faktor yang mempengaruhi penentuan norma waktu, antara lain ketersediaan *Standard Operating Procedure* (SOP) dan teknologi yang digunakan dalam *business process*; dan (3) Kompetensi pegawai yang menduduki jabatan atau yang melaksanakan suatu pekerjaan.

Dengan bersandarkan kepada tiga hal tersebut, seyogyanya beban kerja menjadi gambaran yang aktual dan dapat menjadi tolok ukur kinerja jabatan/pegawai, sehingga terwujud kelembagaan yang efisien, efektif, proporsional dan rasional.

## REFERENSI

- Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE. [http://www.bkn.go.id/penelitian/buku\\_penelitian\\_2004/buku\\_kapasitas\\_kelembagaan/](http://www.bkn.go.id/penelitian/buku_penelitian_2004/buku_kapasitas_kelembagaan/);
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang *Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil*.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara tahun 1997 tentang Pengukuran dan Standar Kerja
- Moekijat. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia - Cetakan Kesatu*. Bandung: Mandar Maju.
- Panggabean, Mutiara S., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia - Cet. Ke-2*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 16 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Musi Rawas.
- Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 43 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas.
- Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 6 Tahun 2008 tentang Penjabaran Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Musi Rawas.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 4 Tahun 2005 tentang Pedoman Analisis Jabatan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintah Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4737);
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 89, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4741);
- Pusat Kajian Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III, 2007, *Reaktualisasi Masa Depan Lembaga Administrasi Negara*, Samarinda.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2005 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 108, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4548);
- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974

tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);