

# IMPLEMENTASI ANALISA JABATAN DALAM MENATA ORGANISASI BIROKRASI YANG EFEKTIF DI DAERAH (Studi Kasus Pada BKD Kota Mataram)

Yudiantarti Safitri

RR. Harida Indraswari

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

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

Email: yudiantarti\_safiri@yahoo.co.id, hardia.indraswari@gmail.com

## *Implementation of Job Analysis in Restructuring Effective Organizational Bureaucracy In Region. (Case study on Local Civil Service Agency of Mataram)*

*Bureaucratic reforms are necessary in order to improve local governments' effectiveness. The necessary bureaucratic reforms are 1) organizational restructuring, 2) bussiness process improvement, 3) human resource management increase, and 4) remuneration improvement. Job analysis can accelerate bureaucratic reforms. Job analysis is the processes, methods and techniques that gain data and information which can be used to improve institutional programs, human resources and management. Data analysis will focus on main duties, functions, and job descriptions. Identification Data Analysis is focused on two main aspects: 1) Suitability between described job functions and duties, and 2) Formulation of consistent job description duties and rules of writing. The results from the research in BKD Mataram City are that there is inconsistency when formulating main duties and functions with applicable rules of writing; so reforms must be made that result in consistent rules of writing that are understood by all staff members. The main benefit of implementing BKD Mataram City's recommended actions of reforming and clearly defining duties and functions will be to set up the needed positions within the organizational structure that will lead to an efficient work environment..*

*Keywords: Bureaucratic reforms, job description, duties and functions*

### A. PENDAHULUAN

Dewasa ini, isu reformasi birokrasi sudah menjadi bagian penting dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Untuk implementasinya, proses reformasi birokrasi membutuhkan waktu yang panjang karena ada beberapa tahapan yang harus dilakukan oleh setiap instansi pemerintah untuk mewujudkannya. Reformasi birokrasi dilakukan sebagai salah satu bentuk *responsivitas* pemerintah terhadap tuntutan publik yang muncul sejak era reformasi digulirkan pada tahun 1998. Birokrasi dipandang sebagai salah satu unsur pemerintah yang perlu direformasi karena selama ini dianggap telah ikut berperan atas terjadinya berbagai penyelewengan (seperti: Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme/KKN) di lingkungan pemerintahan. Di pihak lain, birokrasi juga dianggap belum mampu

melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, sehingga seringkali dicitrakan sebagai institusi yang lamban, rigid, berbelit-belit, tidak efektif dan tidak efisien.

Ketidakefektifan dan ketidakefisienan yang terjadi di lingkungan birokrasi, pada dasarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu pertama, aspek sistem (ketatalaksanaan) yang ada di setiap institusi birokrasi, dan kedua adalah aspek mental, yang dalam hal ini berhubungan dengan masalah kultur (budaya) dan *mindset* yang terbentuk selama ini. Oleh karena itu, arah dan upaya yang perlu dilakukan melalui reformasi birokrasi, paling tidak harus mencakup kedua aspek tersebut, yang dalam pelaksanaannya, hendaknya dilakukan secara simultan dan sistematis.

Namun demikian, dalam tulisan ini, penulis hanya akan membahas tentang reformasi birokrasi dari aspek

kesistemannya saja, yaitu aspek yang terkait dengan upaya-upaya yang dilakukan dengan membangun dan menata kembali organisasi birokrasi, melalui penyusunan analisa jabatan (ANJAB) sebagai salah satu unsur yang harus ada dalam sebuah organisasi birokrasi, yang kajiannya secara spesifik didasarkan pada kasus analisa jabatan di Instansi Badan Kepegawaian Daerah (BKD), Kota Mataram.

Untuk melaksanakan reformasi birokrasi, paling tidak ada empat program utama yang menjadi cakupannya, yaitu: 1) penataan organisasi, 2) perbaikan *business process*, 3) peningkatan manajemen SDM dan 4) perbaikan remunerasi.

1. Dalam melakukan penataan organisasi, harus diAnalisa terlebih dahulu unit-unit mana saja yang memang perlu ada dan yang bisa dijadikan menjadi satu unit sehingga tidak membuat struktur organisasi menjadi lebih besar lagi.
2. Dalam meningkatkan manajemen SDM banyak hal yang dapat dilakukan instansi pemerintah, antara lain:
  - a. Mengikutsertkan pegawai dalam diklat-diklat yang sesuai dengan minat, bakat serta berhubungan dengan pekerjaan.
  - b. Memberikan kesempatan menuntut ilmu bagi pegawai yang dianggap kompeten
  - c. Merekrut SDM sesuai dengan kebutuhan instansi
  - d. Menempatkan SDM sesuai dengan background pendidikannya
3. Dalam perbaikan remunerasi tentunya harus dibuat standar-standar, baik itu standar kinerja, standar penilaian kinerja serta harus dilakukan evaluasi kinerja untuk mendukung terbentuknya sistem remunerasi.
4. Yang terpenting adalah perbaikan *business process*, ada beberapa langkah

dalam memperbaiki *business process* yaitu:

- a. Analisa dan evaluasi jabatan
- b. Penyusunan SOP
- c. Analisa dan Beban Kerja

Dengan perbaikan *business process* tersebut di atas, diharapkan akan lebih memudahkan dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai yang pada akhirnya dapat dijadikan sebagai salah satu bahan bagi upaya proses remunerasi yang dalam hal ini merupakan upaya lain dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi.

## B. TUJUAN

Secara kontekstual, kajian ini bertujuan untuk menganalisa jabatan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) kota Mataram berdasarkan pada tugas pokok dan fungsi yang ada, untuk kemudian memberikan masukan dari kondisi jabatan yang ada disesuaikan dengan mempertimbangkan tupoksi, agar tidak terjadi kesalahpahaman dan *overlapping* pekerjaan dalam mengartikan tupoksi organisasi.

## C. METODE

Untuk melaksanakan analisa jabatan ini, digunakan pendekatan riset/kajian untuk menghasilkan deskripsi atas keadaan jabatan secara obyektif melalui serangkaian langkah-langkah pengumpulan data, pengelolaan data dan analisisnya dengan memanfaatkan berbagai sumber yang relevan. Melalui telaahan kajian ini, dibahas mengenai langkah-langkah penting dan materi-materi yang terkait dengan masalah jabatan untuk mendeskripsikan penulisan yang baik dalam menyusun analisa jabatan berdasarkan tugas pokok dan fungsi di BKD kota Mataram.

Data yang diperoleh akan dianalisa dengan memahami dan merangkai data yang telah dikumpulkan dan disusun

secara sistematis, kemudian ditarik kesimpulan. Kesimpulan yang diambil dengan menggunakan cara berpikir deduktif yaitu cara berpikir yang mendasar kepada hal-hal yang bersifat umum dan kemudian ditarik kesimpulan yang bersifat khusus

Analisa data akan dilakukan terhadap rumusan tugas pokok, fungsi, dan uraian tugas. Identifikasi akan dilakukan dengan pembahasan mengenai 2 aspek, yaitu: 1) kesesuaian antara jabatan yang dijabarkan ke dalam tugas, fungsi, dan uraian tugas, 2) konsistensi perumusan tugas pokok ke dalam fungsi dan uraian tugas serta kaedah penulisannya.

#### D. TELAAHAN TEORI DAN KONSEP ANALISA JABATAN

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

Analisa jabatan atau lebih dikenal dengan istilah anjab merupakan suatu proses, metoda, dan teknik untuk mendapatkan data jabatan, mengolahnya menjadi informasi jabatan, dan menyajikannya untuk program-program kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan, serta memberikan layanan pemanfaatannya bagi pihak-pihak yang memerlukannya. Hasil dari Analisa jabatan ini merupakan data jabatan, dari data jabatan inilah dapat dilakukan evaluasi jabatan. Seyogyanya dari hasil Analisa jabatan ini akan diperoleh informasi mengenai uraian jabatan, syarat jabatan, peta jabatan dan formasi jabatan. Dengan informasi-informasi tersebut, akan bisa dilakukan

evaluasi jabatan yang nantinya dapat berimbang kepada pemberian remunerasi bagi setiap jabatan. Dengan dilakukannya anjab akan dengan jelas terlihat tugas-tugas setiap jabatan itu seperti apa, dari sana kita dapat mengetahui wewenang dan tanggungjawab setiap jabatan dalam melakukan tugasnya.

Terdapat beberapa pengertian lain mengenai analisa jabatan. Marwansyah dan Mukaram (2000: 23) mengemukakan bahwa analisa jabatan adalah:

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

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

1. Analisa 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)
2. Analisa 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 (Marwansyah dan Mukaram, 2000: 24), tujuan Analisa jabatan adalah untuk memperoleh jawaban atas enam pertanyaan penting berikut ini:

1. Tugas-tugas fisik dan mental apa yang dijalankan oleh pekerja?
2. Kapan pekerjaan itu harus diselesaikan?
3. Di mana pekerjaan itu harus dilakukan?
4. Bagaimana pekerja melakukan pekerjaan itu?
5. Untuk apa pekerjaan itu dilakukan?
6. Persyaratan apa yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan itu?

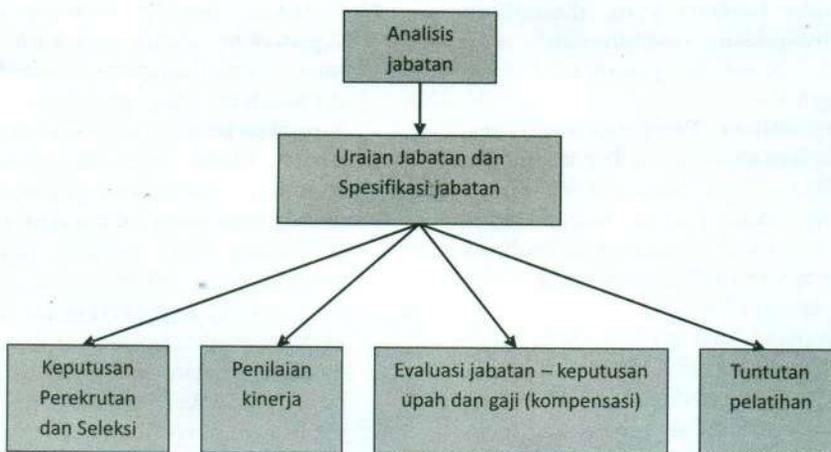
#### E. MANFAAT/KEGUNAAN

Analisa jabatan memiliki arti penting dan strategis bagi sebuah organisasi. Secara umum, manfaat yang dapat

diperoleh dari adanya analisa jabatan adalah sebagai bahan dasar bagi pimpinan untuk mengambil sebuah keputusan yang terkait dengan pengembangan pegawai (sumber daya manusia) dalam suatu organisasi. Kegunaan atau manfaat yang dapat diperoleh secara detail mengenai analisa jabatan ini adalah sebagaimana dikemukakan oleh Gary Dessler yang menggambarkan kegunaan informasi analisis jabatan seperti skema pada Gambar 1.1.

Marwansyah dan Mukaram (2000: 29-31) menjelaskan bahwa informasi yang dihasilkan oleh analisa jabatan merupakan basis bagi beberapa kegiatan manajemen SDM yang saling terkait sebagaimana diuraikan di bawah ini.

1. **Perekrutan dan Seleksi.** Analisa 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



Gambar 1.1  
Kegunaan dari Informasi Analisa Jabatan

Sumber: Gary Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Bahasa Indonesia Jilid I, 1997.

memutuskan orang macam apakah yang akan direktut dan dipekerjakan.

2. **Kompensasi.** Informasi Analisa 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. Analisa jabatan menyajikan informasi untuk menentukan nilai relatif dari masing-masing jabatan sehingga setiap jabatan dapat diklasifikasi.
3. **Penilaian Kinerja.** Suatu penilaian kinerja membandingkan setiap kinerja dari masing-masing karyawan dengan standar kerjanya. Sering melalui Analisa jabatan para ahli tersebut dapat menetapkan standar untuk dicapai dan kegiatan untuk dilaksanakan.
4. **Pelatihan.** Informasi analisis jabatan juga digunakan untuk merancang program pelatihan dan pengembangan karena Analisa dan uraian jabatan yang dihasilkan menunjukkan keterampilan - dan oleh karena itu pelatihan - yang dituntut.
5. **Memastikan Pengangkatan yang Lengkap atas Semua Tugas.** Analisa jabatan juga bermanfaat untuk memastikan bahwa semua tugas yang harus dilakukan sesungguhnya ditetapkan untuk posisi khusus. (Gary Dessler, 1997: 90-91)
6. **Kegunaan Analisa jabatan** juga dapat dilihat dalam hubungannya dengan fungsi-fungsi MSDM. Menurut Cascio, informasi yang diperlukan dari Analisa jabatan berguna bagi perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi atau aktivitas manajemen sumber daya manusia yang lain. Beberapa kegunaan itu

dapat diuraikan sebagai berikut:

7. **Rancangan dan struktur organisasi.** Dengan mengklarifikasikan persyaratan jabatan dan keterkaitan antar jabatan-jabatan, tanggungjawab pada semua jenjang dapat ditentukan, yang dapat meningkatkan efisiensi yang jelas tentang tugas-tugas setiap posisi dalam organisasi, berfungsi untuk menghilangkan ketidakpuasan atau perselisihan karena ketidakjelasan tugas dan wewenang.
8. **Perencanaan sumber daya manusia.** Analisa jabatan adalah landasan untuk meramalkan kebutuhan sumber daya manusia dan untuk membuat rencana kegiatan-kegiatan seperti pelatihan, mutasi, atau promosi. Seringkali, informasi-informasi analisis jabatan dimasukkan ke dalam sistem informasi sumber daya manusia (SDM).
9. **Rekrutmen.** Informasi paling penting yang dibutuhkan oleh seorang eksekutif (*head-hunter*) atau *company recruiter* adalah pengetahuan yang lengkap tentang jabatan yang akan diisi lowongannya.
10. **Seleksi.** Setiap metode yang digunakan untuk memilih atau mempromosikan para pelamar harus didasarkan atas prakiraan yang bermakna terhadap unjuk-kerja suatu jabatan. Untuk melakukan prakiraan tersebut, diperlukan pemahaman tentang apa yang diharapkan untuk dilakukan oleh seorang pekerja, seperti yang ditunjukkan dalam wawancara pekerjaan atau pertanyaan-pertanyaan dalam ujian. Analisa jabatan memberikan arah bagi prosedur seleksi dengan memberi pertimbangan tentang faktor-faktor prediktor yang ada kaitannya dengan keberhasilan kerja.
11. **Penempatan.** Dalam banyak kasus, para pelamar untuk pertama kalinya dipilih dan kemudian ditempatkan

pada salah satu di antara banyak kemungkinan jabatan. Bila ada gambaran yang jelas tentang kebutuhan suatu jabatan dan kemampuan pekerja untuk memenuhi kebutuhan itu, maka keputusan seleksi akan menjadi sangat akurat, dan para pekerja akan ditempatkan pada jabatan spesifik yang paling memungkinkan bagi mereka untuk bekerja secara produktif.

12. **Orientasi, pelatihan, dan pengembangan.** Melatih pekerja bisa sangat mahal. Deskripsi dan spesifikasi jabatan yang mutakhir dapat membantu untuk menjamin agar program pelatihan benar-benar mencerminkan persyaratan jabatan yang aktual. Analisis jabatan membantu mengidentifikasi (1) tugas-tugas dalam jabatan tertentu yang seharusnya dilakukan oleh pegawai, dan (2) pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan syarat lainnya untuk menjalankan tugas-tugas secara memuaskan. Dari kebutuhan ini akan dapat dikembangkan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan organisasi.
13. **Penilaian unjuk kerja.** Untuk bisa menilai prestasi atau unjuk-kerja karyawan, dan membedakan antara karyawan yang berprestasi dan yang tidak, maka perlu ditentukan secara spesifik persyaratan pekerjaan yang penting (*critical*) dan tidak penting (*noncritical*). Ini dilakukan oleh Analisa jabatan. Analisis jabatan dapat diterjemahkan ke dalam kriteria unjuk-kerja yang relevan; yakni standar yang digunakan untuk mengevaluasi unjuk-kerja pegawai.
14. **Perencanaan jalur karir.** Jika sebuah organisasi (dan juga individu-individu) tidak memahami secara utuh persyaratan-persyaratan pekerjaan yang ada dan kaitan antara pekerjaan pada satu jenjang dengan

jenjang berikutnya, maka tidak mungkin dibuat perencanaan jalur karir yang efektif.

15. **Hubungan pekerja.** Informasi yang diperoleh dari Analisa jabatan berguna baik bagi manajemen maupun serikat pekerja untuk merundingkan kesepakatan kerja atau kontrak kerja, dan juga menyelesaikan keluhan dan perselisihan.
16. **Perancangan peralatan dan perbaikan metode kerja.** Untuk merancang peralatan kerja yang diperlukan untuk menjalankan suatu tugas spesifik, para insinyur/perancang harus memahami sepenuhnya kapabilitas operator dan apa saja yang diharapkan dari mereka. Demikian pula, setiap penyempurnaan metode kerja atau usul metode kerja baru, harus dievaluasi dengan melihat dampaknya terhadap tujuan pekerjaan secara keseluruhan.
17. **Perancangan jabatan/pekerjaan.** Perubahan-perubahan cara kerja harus dievaluasi melalui analisis jabatan, yang berfokus pada tugas-tugas yang harus dilakukan dan pada perilaku yang diharapkan dari pekerja yang menjalankan tugas-tugas itu. Analisa jabatan dapat berfungsi sebagai titik awal dari studi gerak (*motion study*) yang dirancang untuk mengembangkan metode kerja yang lebih efisien.
18. **Keselamatan kerja.** Seringkali terjadi, pada saat belangsungnya analisis jabatan, ditemukan kondisi-kondisi kerja yang tidak aman (kondisi lingkungan kerja atau kebiasaan-kebiasaan pribadi pekerja); yang kemudian bisa mengarah ke upaya peningkatan keselamatan kerja.

#### Prosedur/Langkah-langkah Dalam Analisa Jabatan

Menurut Werther dan Davis

(Marwansyah dan Mukaram, 2000: 31-32) langkah-langkah pokok dalam manajemen sumber daya manusia yang didasarkan atas informasi analisa jabatan adalah:

1. Mengevaluasi pengaruh lingkungan terhadap pekerjaan
2. Menghilangkan persyaratan jabatan yang tidak perlu, yang dapat menciptakan diskriminasi dalam pengadaan tenaga kerja
3. Menemukan unsur-unsur pekerjaan yang dapat membantu atau menghambat terwujudnya kehidupan kerja yang berkualitas
4. Merencanakan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan
5. Mencocokkan pelamar dengan lowongan yang tersedia
6. Menentukan kebutuhan pelatihan bagi pekerja baru dan pekerja yang sudah berpengalaman
7. Membuat rencana pengembangan potensi karyawan
8. Menetapkan standar unjuk-kerja yang realistis
9. Menempatkan pekerja pada pekerjaan yang memungkinkan ia menggunakan ketrampilannya secara efektif
10. Memberi imbalan/balas jasa yang adil kepada pemegang jabatan atau pelaksana pekerjaan

Sementara itu, menurut Siegel dan Lane (Marwansyah dan Mukaram, 2000: 25 -27) **prosedur** analisa jabatan adalah mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. *Job oriented procedures.*

Analisa yang dilakukan menekankan pada hasil spesifik atau hasil akhir dalam jabatan tertentu. (misalnya: surat telah diarsipkan, dokumen telah diketik, dan sebagainya.) Prosedur yang lazim dilakukan adalah dengan meminta pegawai untuk melengkapi suatu *task inventory*, berupa daftar yang rinci dan lengkap tentang tugas-tugas yang mungkin dilakukan dalam suatu jabatan.

2. *Trait-oriented procedures.*

Dalam prosedur ini Analisa menekankan pada kemampuan atau karakteristik yang mempengaruhi *performance* yang memuaskan/ efektif.

Dua pendekatan terhadap *Trait-oriented job analysis* adalah:

1. *Job element technique* (yang digunakan untuk menganalisa satu jabatan tertentu pada satu waktu tertentu).
2. *Threshold traits analysis* (sebuah sistem untuk menganalisa berbagai jabatan yang bervariasi)
3. *Worker oriented procedures.*

Prosedur ini menekankan pada apa yang dilakukan (perilaku) oleh pegawai, agar diperoleh hasil tertentu. (misalnya: mengola sistem arsip, mengoperasikan komputer). Tiga pendekatan terhadap *worker oriented procedure* adalah:

1. *Critical incidents technique* (CIT); dengan teknik ini pegawai atau penyelia diminta untuk memberikan contoh peristiwa/kejadian yang bersifat kritis terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu unjuk-kerja.
2. *Position analysis questionnaire* (PAQ); PAQ adalah sebuah angket jabatan terstruktur yang menggunakan pendekatan *checlist* untuk mengidentifikasi unsur-unsur jabatan.
3. *Functional job analysis* (FJA); pendekatan ini mempunyai 2 tujuan, yaitu untuk menentukan pola klasifikasi jabatan lebih dahulu, dan untuk mengorganisasikan informasi dari beberapa sumber (wawancara, observasi, kajian atas *background information*, pertimbangan Analisa) yang berkaitan dengan klasifikasi tertentu.

Selanjutnya, terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam analisa jabatan. Marwansyah dan Mukaram (2000: 24) mengemukakan bahwa pengumpulan informasi tentang suatu jabatan dapat dilakukan dengan

menggunakan cara-cara sebagai berikut:

1. **Angket terstruktur.** Dengan cara ini, kepada para pekerja disajikan daftar tugas-tugas, daftar perilaku kerja (misal: melakukan negosiasi, mengoordinasikan, menggunakan kedua tangan), atau keduanya. Fokus tugas-tugas itu terletak pada apa yang dihasilkan. Ini merupakan pendekatan yang berorientasikan pada pekerjaan (*job oriented*). Di sisi lain, perilaku kerja berfokus pada bagaimana suatu pekerjaan dilakukan. Ini merupakan *worker oriented approach*.
2. **Pengamatan.** Analis mengamati seorang pekerja atau sekelompok pekerja yang sedang melakukan suatu pekerjaan. Tanpa intervensi, analis mencatat tentang apa, mengapa, dan bagaimana berbagai bagian pekerjaan itu dilakukan. Biasanya informasi ini dicatat dalam sebuah format standar.
3. **Wawancara.** Untuk pekerjaan-pekerjaan yang tidak memungkinkan analis untuk benar-benar melakukan pekerjaan tersebut (misalnya: penerbang) atau bila pengamatan tidak praktis untuk dilaksanakan (misalnya: arsitek), maka analis perlu mengandalkan deskripsi pekerja itu sendiri tentang apa yang ia kerjakan, mengapa dan bagaimana pekerjaan itu dilakukan.
4. **Catatan Karyawan.** Mirip dengan metoda wawancara, dengan metoda ini analis menyandarkan diri pada informasi yang berasal dari catatan karyawan tentang apa, mengapa, dan bagaimana melakukan pekerjaan.
5. **Job Performance.** Dengan pendekatan ini, analis benar-benar melakukan pekerjaan yang sedang dikajinya untuk memperoleh informasi tangan pertama tentang suatu pekerjaan.
6. **Kombinasi dari metoda-metoda di atas.**

Pendapat yang hampir sama

dikemukakan oleh Flippo (Marwansyah dan Mukaram, 2000: 24), bahwa ada 4 (empat) cara yang populer digunakan dalam pengumpulan data pada analisa jabatan, yaitu *Questionare* (Kuesioner), *Written narrative* (Narasi Tertulis), *Observation* (Observasi/pengamatan) dan *Interviews* (Wawancara).

Untuk mempermudah proses analisa jabatan, perlu diperhatikan mengenai tahapan yang harus dilakukan dalam pelaksanaan analisa jabatan yang terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

1. **Persiapan,** dalam langkah pertama ini terdiri dari proses:
  1. Perencanaan proses analisis jabatan
  2. Penyusunan bentuk-bentuk (formulir) analisis jabatan dan petunjuk pengisiannya
  3. Perencanaan, penyelenggaraan dan penyusunan petunjuk pelaksanaannya
  4. Penyiapan tenaga analisis Jabatan
2. **Pengumpulan data jabatan,** yaitu meliputi:
  1. Pemberitahuan kepada unit organisasi yang akan menjadi sasaran
  2. Perkenalan diri Analisa kepada pimpinan-pimpinan organisasi yang terlibat dalam Analisa jabatan
  3. Studi pengenalan organisasi
  4. Penarikan sampel karyawan dan jabatan
  5. Pegumpulan data, dengan menggunakan satu atau kombinasi beberapa model pengumpulan data jabatan. Seperti: pengisian daftar pertanyaan, interview, observasi, penjabaran tugas organisasi ke dalam pekerjaan karyawan, bahasan tenaga ahli, studi kepustakaan, atau kombinasi beberapa metoda.
3. **Pengolahan data jabatan**  
Penyusunan berbagai bentuk informasi jabatan dnegan

menggunakan hasil-hasil yang diperoleh dari pengumpulan data jabatan, misalnya:

1. Penyusunan uraian jabatan
  2. Penyusunan spesifikasi jabatan
  3. Penyusunan spesifikasi menurut macam informasi
  4. Penyusunan lembaran prospek jabatan
  5. Penyusunan kode jabatan
  6. Penyusunan golongan jabatan
4. **Verifikasi jabatan**

Hasil-hasil pengolahan dalam langkah ke III tersebut di atas masih perlu diperiksa kembali kebenarannya, dengan mengadakan pengecekan.

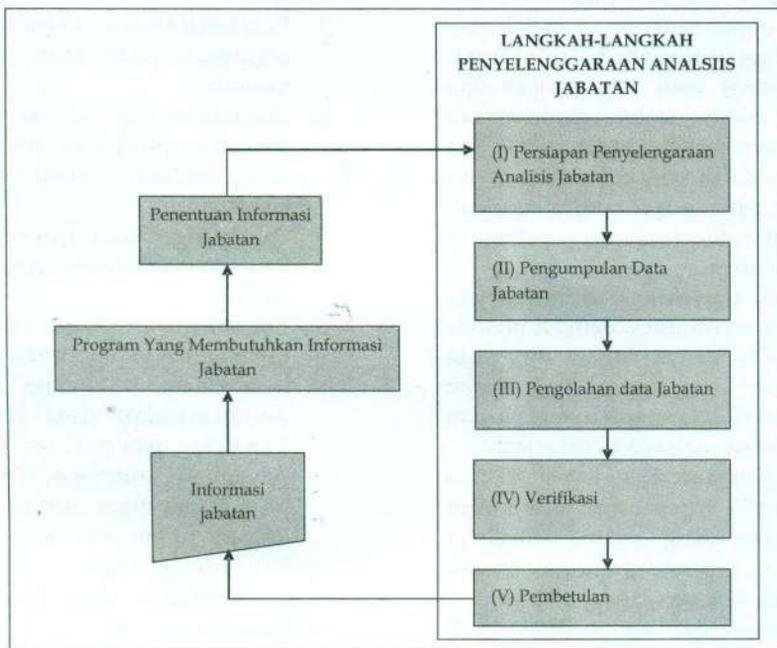
5. **Pembetulan**

Beberapa pembetulan atas hasil analisis jabatan dengan menggunakan hasil-hasil yang diperoleh dalam langkah II, III, dan IV. Demikian juga Analisa perlu mengoreksi hasil reproduksi, seperti

hasil-hasil ketikan, cetak coba, karena ia yang memahami isinya. (Pedoman Analisa Jabatan, 2005)

Langkah-langkah Analisa Jabatan secara lengkap dapat dijelaskan dalam skema Gambar 1.2.

Gambar 1.2. menjelaskan bahwa proses analisa jabatan bermula dari maksud penyusunan program atau pengaturan kegiatan berdasar informasi jabatan. Kemudian penentuan informasi jabatan yang diperlukan, baik makna maupun objek penggunaannya. Diteruskan dengan langkah-langkah penyelenggaraan analisis jabatan (langkah I sampai dengan V). Dari langkah-langkah ini digali mengenai informasi jabatan yang diperlukan sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi atau unit organisasi terkait. Langkah selanjutnya adalah penyusunan program atau pengaturan kegiatan yang dilaksanakan dengan menggunakan



**Gambar. 1.2**  
**Skema Tahapan Analisis Jabatan**

Sumber: Pedoman Analisa Jabatan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Tahun 2005

informasi jabatan yang telah diperoleh. (Pedoman Analisa Jabatan, 2005)

Sedangkan, T. Hani Handoko (1998: 43-47) mengemukakan bahwa tahapan-tahapan Analisa pekerjaan/Jabatan adalah meliputi:

1. Persiapan Analisa jabatan

Ada dua jenis kegiatan pokok yaitu identifikasi pekerjaan dan penyusunan daftar pertanyaan,. Analis mengidentifikasi setiap pekerjaan yang berbeda dalam organisasi sebelum informasi pekerjaan dikumpulkan. Setelah identifikasi pekerjaan dilakukan, tahapan paling penting berikut dalam persiapan adalah keputusan tentang informasi yang harus diperoleh agar hasilnya berguna. Untuk mencapai maksud tersebut, analis mengembangkan dan menyusun daftar pertanyaan atau *checklist* yang kadang-kadang disebut jadwal Analisa pekerjaan.

2. Pengumpulan Data

Langkah selanjutnya adalah menentukan prosedur perolehan data yang diperlukan. Ada lima teknik dasar yang bisa digunakan untuk mengumpulkan data (1) Observasi (2) Wawancara (3) Daftar Pertanyaan (4) Logs (5) Kombinasi teknik-teknik tersebut. Tidak ada cara terbaik diantara teknik-teknik pengumpulan informasi analisis

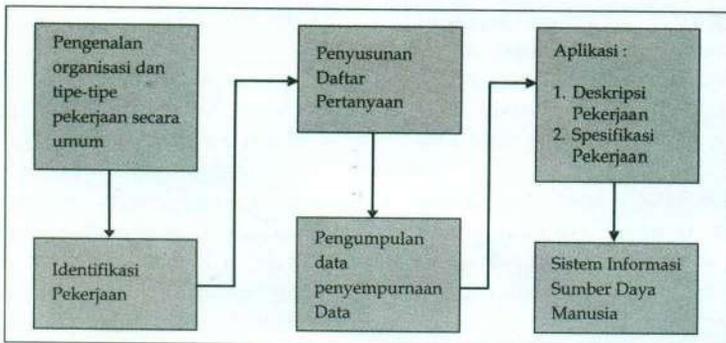
pekerjaan itu. Analisis harus menilai *trade-offs* antara waktu, biaya dan akurasi masing-masing metode.

3. Penyempurnaan Data

Setelah data terkumpul, maka analisis perlu memisah-misahkan data yang berguna dan yang tidak dapat dipakai, menyaring data yang relevan dan tidak relevan, dan kemudian mereview informasi yang telah terkumpul bersama dengan orang-orang atau personalia yang bersangkutan dengan pekerjaan. Data yang telah disempurnakan ini menjadi informasi yang siap digunakan dalam berbagai bentuk. Secara gambar adalah seperti pada Gambar 1.3.

Unsur-Unsur Dalam Analisa Jabatan

Sebagaimana disebutkan di atas, Analisa jabatan menghasilkan informasi jabatan. Informasi jabatan adalah penting karena informasi ini memberitahukan atau memperlihatkan kewajiban-kewajiban dan tanggungjawab yang berhubungan dengan jabatan (Moekijat, 1995: 26). Selanjutnya informasi ini dapat digunakan untuk kepentingan-kepentingan organisasi, khususnya berkaitan dengan kegiatan-kegiatan manajemen kepegawaian seperti perencanaan sumberdaya manusia, penarikan tenaga kerja, dan seleksi. Informasi jabatan dapat disajikan dalam



Gambar 1.3 Tahapan-tahapan Analisa Pekerjaan

Sumber: T. Hani Handoko. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, 1998, hal 47.

berbagai bentuk dan model sebagai berikut:

1. Daftar Jabatan

Merupakan daftar atas rumusan jabatan yang menghasilkan dari proses analisis jabatan. Daftar jabatan ini bisa disusun menurut:

- a) Unit kerja (tanpa memandang jenis jabatan)
- b) Jenis jabatan (misal jabatan struktural, umum, jabatan non struktural khusus dan jabatan fungsional)

2. Uraian Jabatan

Merupakan cakupan informasi jabatan atas jabatan yang tercantum dalam daftar jabatan. Macam informasi jabatan yang dimuat dalam jabatan meliputi:

- a) Nama Jabatan; adalah sebutan untuk memberi ciri dan gambaran atas istilah jabatan, yang berupa sekelompok tugas yang melembaga atau menyatu dalam satu wadah jabatan. Nama Jabatan dimaksudkan untuk bisa memberikan identitas atas jabatan atau menunjukkan integritas suatu jabatan. Nama jabatan yang dirumuskan secara benar bisa mencerminkan karakteristik suatu jabatan.
- b) Letak dan kode jabatan; kode jabatan dimaksudkan untuk membedakan satu jabatan dengan jabatan lain, serta dalam pengadministrasiannya. Pemberian kode jabatan untuk suatu instansi biasanya penyusunannya didasarkan atas letak jabatan tersebut dalam unit kerja.
- c) Ikhtisar jabatan atau *job summary*; yaitu uraian singkat yang menggambarkan ruang lingkup tugas jabatan yang disusun dalam satu kalimat.
- d) Uraian tugas atau *task description*; yaitu paparan atau bentangan atas

semua tugas jabatan yang merupakan upaya pokok yang dilakukan Pemegang Jabatan dalam memproses beban kerja menjadi hasil kerja dengan menggunakan perangkat kerja dan dalam kondisi pelaksanaan tertentu.

- e) Uraian kegiatan atau *activities description*
- f) Bahan kerja atau masukan yang diolah; adalah masukan yang diproses dengan tindakan kerja (tugas) menjadi hasil kerja. Dapat berupa: benda berwujud, atau benda tak berwujud (data, informasi)
- g) Perangkat kerja yang digunakan; adalah mesin, perkakas, petalatan kerja dan alat kerja yang digunakan untuk memproses bahan kerja menjadi hasil kerja.
- h) Hasil kerja atau produk yang dihasilkan; adalah produk yang harus dicapai oleh jabatan. Hasil ini dapat berupa benda, jasa, maupun informasi.
- i) Korelasi jabatan
- j) Kondisi lingkungan kerja
- k) Kemungkinan resiko bahaya
- l) Wewenang
- m) Tanggung jawab
- n) Syarat jabatan
- o) Fungsi pekerja

3. Spesifikasi Jabatan

Adalah informasi jabatan yang disajikan program-program tertentu.

4. Golongan Jabatan

Pengelompokan jabatan yang dilakukan dengan tujuan memudahkan pemahaman dan pengalaman serta penggunaannya dalam program tertentu. Dapat dilakukan dengan mempertimbangkan: bidang kerja, sifat jabatan, nilai jabatan, eselon, pangkat, dll.

Di samping 4 hal pokok tersebut di atas, Analisa jabatan bisa memberikan hasil berupa:

1. Data pemegang jabatan yang bisa meliputi identitas pegawai, kualifikasi yang diinginkan, uraian tugas dan pengalaman yang dimiliki.
2. Informasi praktek kepegawaian
3. Indikasi kekurangan atau kelebihan pegawai pada jabatan-jabatan tertentu
4. Struktur jabatan
5. Keadaan kualifikasi pegawai yang dikaitkan dengan syarat jabatan

#### F. URAIAN TUGAS SEBAGAI SALAH SATU HASIL ANJAB

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 Analisa 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 dan bersifat:

1. **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.
2. **Kualitatif**; artinya uraian tugas berbentuk narasi atau paparan yang secara lahiriah berwujud susunan kata dan kalimat. Uraian tugas dituntut untuk berkualitas, dalam artian bermutu, tepat, ringkas, dan serasi susunan kata atau kalimatnya.

Selain sifatnya yang deskriptif dan

kualitatif, uraian tugas yang baik harus memenuhi 6 (enam) macam kualifikasi, yaitu:

##### 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 emmebrikan 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 kontradiksi 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, maksudnya 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 analisa jabatan, 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, keterampilan kerja, kondisi fisik, bakat, temperamen, dan minat. Dari hal tersebut, bisa diambil 2 (dua) manfaat pokok, yaitu:

1. Mengidentifikasi jabatan

Dengan uraian tugas bisa diidentifikasi suatu jabatan. Yang satu uraian tugasnya diidentifikasi sama, 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.

## G. IMPLEMENTASI ANALISA JABATAN

Dalam melakukan analisa atas variabel rumusan tugas pokok, fungsi, dan uraian tugas dilihat dari indikator tingkat kesesuaian kandungan rumusan tupoksi, kajian ini mendasarkan pada peraturan Kepmenpan No 61/2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisa Jabatan yang dilengkapi dengan Pedoman Analisa Jabatan yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara pada tahun 2005. Dalam Pedoman Analisa Jabatan (Menpan, 2005) tersebut salah satunya menjelaskan tentang syarat dan norma penyusunan uraian tugas.

Institusi dibentuk pastilah memiliki tugas dan fungsi. Agar dapat melaksanakan tugas dan fungsi tersebut, perlu adanya individu-individu untuk melaksanakannya. Hal ini memunculkan apa yang disebut dengan jabatan. Suatu jabatan memiliki tugas, yang antara satu

jabatan dengan jabatan lainnya akan memiliki lingkup tugas berbeda. Setiap tugas dalam suatu jabatan meliputi beberapa fungsi, di mana masing-masing fungsi dijabarkan ke dalam uraian tugas yang lebih rinci dan operasional. Demikian seterusnya dari jabatan yang tertinggi dalam instansi hingga jabatan yang terendah. Hubungan antara tugas, fungsi, jabatan, dan uraian tugas sebagaimana di atas dapat dilihat dalam Gambar 1.4.

Masing-masing istilah yang digunakan dalam Gambar 1.4 memiliki batasan dan definisi yang berbeda satu sama lain, yakni sebagai berikut:

1. Rumusan tugas: pernyataan yang menggambarkan apa yang harus dilaksanakan dan untuk mencapai tujuan.
2. Rumusan fungsi: fungsi-fungsi yang harus dilaksanakan demi terlaksananya tugas-tugas tersebut.
3. Susunan jabatan: komposisi jabatan yang diperlukan atau harus ada agar dapat melaksanakan fungsi-fungsinya yang sudah dirumuskan. Jabatan adalah sekumpulan unit-unit pekerjaan yang diperlukan dan memiliki persamaan dalam tugas-tugasnya pada suatu organisasi sesuai tujuan, tugas, dan fungsi

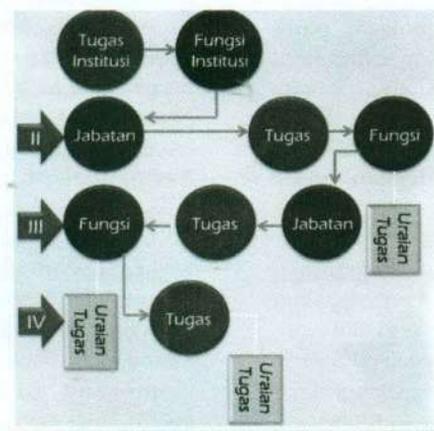
organisasi.

4. Uraian tugas: uraian semua tugas jabatan yang merupakan upaya pokok yang dilakukan pemegang jabatan dalam memproses bahan baku kerja menjadi hasil kerja dengan menggunakan perangkat kerja dan dalam kondisi ketatalaksanaan tugas.

#### Kesesuaian Antara Jabatan yang Dijabarkan ke Dalam Tugas, Fungsi, dan Uraian Tugas

Pada bab ini identifikasi akan dilakukan dengan pembahasan mengenai 2 aspek, yaitu: (1) Kesesuaian antara jabatan yang dijabarkan ke dalam tugas, fungsi, dan uraian tugas; (2) Konsistensi perumusan tugas pokok ke dalam fungsi dan uraian tugas serta kaedah penulisannya, yang untuk selanjutnya masing-masing aspek tersebut akan diulas satu persatu.

Dalam sebuah jabatan yang dipegang oleh seseorang, akan melekat tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan. Fungsi yang dimiliki oleh suatu jabatan merupakan hal-hal yang harus dilaksanakan dan menjadi tanggungjawab atas jabatan yang diembannya. Setiap jabatan biasanya mempunyai beberapa fungsi, dan dari masing-masing fungsi tersebut nantinya



Gambar 1.4

#### Tugas, fungsi, jabatan, dan uraian tugas

Sumber: Pedoman Analisa Jabatan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Tahun 2005

akan menjadi tugas pokok bagi jabatan yang ada di bawahnya. Berikut ini akan dilakukan identifikasi kesesuaian jabatan, yang dijabarkan kedalam tugas pokok, fungsi dan uraian tugas dengan mengambil sampel Badan Kepegawaian Daerah Pemkot Mataram.

Sebagaimana telah disampaikan di atas bahwa setiap organisasi mempunyai tugas yang terjabarkan dalam fungsi-fungsi. Dalam Peraturan Walikota No 29/PERT/2008 dicantumkan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Mataram mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang Kepegawaian Daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud Badan Kepegawaian Daerah menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah;
2. Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian daerah;
3. Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang kepegawaian daerah;
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dalam susunan organisasi pada umumnya terdapat unsur pimpinan, pendukung, dan pelaksana. Unsur pimpinan lebih banyak berperan dalam hal manajerial; unsur pembantu seringkali disebut juga dengan unsur *auxiliary*, yaitu berperan dalam mendukung penyelenggaraan kegiatan-kegiatan yang dilakukan organisasi; sedangkan unsur pelaksana merupakan unsur yang melaksanakan kegiatan yang menjadi ruang lingkup kerja organisasi/instansi (*core competencies*).

Dalam susunan organisasi BKD yang menjadi unsur pimpinan adalah Kepala Badan. Unsur pimpinan pada dasarnya

mempunyai tanggungjawab atas terlaksananya tugas dan fungsi lembaga secara keseluruhan, sehingga tugas pokok dari kepala badan pun senada dengan tugas lembaga. Pada pasal 6 ayat (1) disebutkan: Kepala Badan mempunyai tugas pokok memimpin, merencanakan, mengawasi, mengendalikan, dan mengkoordinasikan kegiatan badan dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian daerah. Dari tugas pokok tersebut, maka dapat dijabarkan fungsi yang diemban oleh Kepala Badan. Sebagai eselon II maka fungsi-fungsi yang melekat pada kepala badan lebih cenderung pada fungsi yang sifatnya manajerial, hal ini dapat kita lihat dalam pasal 6 ayat (2) dan lebih jelasnya lagi dapat kita lihat di Tupoksi Kepala Badan pada Box.1.1.

Dalam Perwal 29/PERT/2008 (Box 1.1), yang belum terlihat adalah fungsi dari kepala badan belum dijabarkan ke dalam uraian tugas, padahal jika mengacu pada pedoman Analisa Jabatan setiap jabatan selain memiliki tugas pokok dan fungsi juga harus memiliki uraian tugas, uraian tugas disini merupakan uraian semua tugas jabatan yang merupakan upaya pokok yang dilakukan pemegang jabatan untuk terlaksananya tanggungjawab yang dipegang, sehingga sifatnya lebih operasional dan spesifik. Uraian tugas ini harus dapat menggambarkan bagaimana pemegang jabatan memproses bahan baku kerja menjadi hasil kerja dengan menggunakan perangkat kerja dan dalam kondisi ketatalaksanaan tugas.

Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Badan selaku pejabat eselon II dibantu oleh jabatan-jabatan yang ada di bawahnya, yakni dalam hal ini oleh eselon III. Eselon III di sini dalam memegang fungsi sebagai *middle management* melaksanakan fungsi-fungsi yang masih sarat dengan unsur manajerial seperti perencanaan,

### Box 1.1 Tupoksi Kepala Badan

#### Pasal 6

1. Kepala Badan mempunyai tugas pokok memimpin, merencanakan, mengawasi, mengendalikan dan mengkoordinasikan kegiatan Badan dalam menyelenggarakan Urusan Pemerintahan Daerah dibidang Kepegawaian Daerah.
2. Untuk menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana tercantum dalam ayat (1) Kepala Badan mempunyai fungsi:
  1. Perumusan dan penetapan visi, misi dan rencana strategis serta program kerja Badan.
  2. Perumusan kebijakan teknis dibidang kepegawaian daerah berdasarkan peraturan perundang-undang yang berlaku.
  3. Pengkoordinasian penyusunan Rencana Kerja Tahunan, Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan penetapan kinerja badan.
  4. Penyelenggaraan pengaturan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian serta bimbingan dibidang kepegawaian daerah.
  5. Penyelenggaraan koordinasi, informasi dan sinkronisasi pelaksanaan tugas Badan dengan instansi terkait.
  6. Pelaksanaan kerjasama dengan pihak lain baik instansi pemerintah, Lembaga Pendidikan dan atau swasta.
  7. Pemberian pertimbangan dan penetapan perijinan serta rekomendasi teknis dibidang Kepegawaian Daerah.
  8. Pelaksanaan pembinaan manajemen kepegawaian lingkup Badan.
  9. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dibidang Kepegawaian Daerah.
  10. Pelaporan pelaksanaan tugas kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah.
  11. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang dilimpahkan oleh Walikota sesuai dengan bidang tugasnya.

pengorganisasian, dan pengawasan. Di samping itu eselon III juga berperan sebagai pelaksana bagi tugas dan fungsi eselon II selaku atasannya, sehingga eselon III juga berperan dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi yang erat kaitannya dengan program-program yang mencerminkan aspek ruang lingkup kerja organisasi. Berangkat dari dasar alasan yang yang tidak jauh berbeda sebagaimana eselon II, pejabat eselon III dalam melaksanakan tugasnya juga dibantu oleh jabatan-jabatan di bawahnya, yakni eselon IV. Pada tingkatan eselon IV, fungsi manajerial sudah sangat berkurang porsinya dibanding eselon III, peran yang lebih besar dilakukan oleh eselon IV adalah sebagai pelaksana kegiatan yang sifatnya sudah operasional, sehingga biasanya jabatan di tingkat eselon IV sudah spesifik dan dan memiliki ruang lingkup yang lebih khusus. Keterkaitan antara eselon II, III dan IV ini dapat dilihat dari susunan organisasi pada Box 1.2.

Dari susunan organisasi BKD pada Box. 1.2 dapat dilihat bahwa unsur pelaksana yang menyelenggarakan kegiatan yang menjadi *core competencies* dari organisasi, terbagi kedalam bidang-bidang. Dimana masing-masing bidang mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan program-program kepegawaian yang erat kaitannya dengan lingkup kerja BKD, yaitu aspek:

1. perencanaan dan pengembangan kepegawaian, oleh Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian;
2. Mutasi kepegawaian, oleh Bidang Mutasi Kepegawaian;
3. Kesejahteraan dan informasi kepegawaian, oleh Bidang Kesejahteraan dan Informasi Kepegawaian;
4. Pendidikan dan pelatihan kepegawaian, oleh Bidang Pendidikan dan Pelatihan Kepegawaian.

### Box 1.2 Susunan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah

- Susunan organisasi Badan Kepegawaian Daerah, terdiri dari:
1. Unsur pimpinan adalah Kepala Badan
  2. Unsur pembantu pimpinan adalah Sekretariat, terdiri dari:
    1. Sub bagian Perencanaan
    2. Sub bagian Keuangan
    3. Sub bagian Umum dan Kepegawaian
  3. Unsur pelaksana adalah Bidang, terdiri dari:
    1. Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian
      1. Sub bidang Perencanaan dan Pengadaan Kepegawaian
      2. Sub bidang Pengembangan Kepegawaian
    2. Bidang Mutasi Kepegawaian
      1. Sub bidang Mutasi Kepegawaian Fungsional
      2. Sub bidang Mutasi Kepegawaian Non Fungsional
    3. Bidang Kesejahteraan dan Informasi Kepegawaian
      1. Sub bidang Kesejahteraan Kepegawaian
      2. Sub bidang Tata Usaha Kepegawaian
    4. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Kepegawaian
      1. Sub bidang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan
      2. Sub bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Fungsional
  4. Kelompok Jabatan Fungsional
  5. Unit Pelaksana Teknis Badan

Dari penjabaran di atas dapat dilihat bahwa masing-masing bidang berperan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang melekat pada Kepala Badan, yaitu penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang kepegawaian daerah. Dengan demikian sudah ada kesesuaian antara jabatan yang dijabarkan dalam tugas pokok dan fungsi, yang akhirnya bermuara pada munculnya jabatan baru di bawahnya.

Analisa yang sama juga dapat dilakukan dari eselon III ke eselon IV. Untuk lebih jelasnya akan dijelaskan dengan mengambil contoh Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian. Dalam Perwal No 29/PERT/2008 dikatakan Badan Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang mempunyai tugas pokok memimpin, merencanakan, mengatur, mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan bawahan dalam rangka pembinaan teknis penyelenggaraan program perencanaan dan pengembangan kepegawaian. Lebih lanjut untuk menyelenggarakan tugas

pokok tersebut terdapat beberapa fungsi dari Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian seperti pada Box 1.3.

Sebagaimana tergambar dalam susunan organisasi, Kepala bidang perencanaan dan pengembangan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh 2 (dua) kepala sub bidang, yaitu: (a) kepala subbidang perencanaan dan pengadaan kepegawaian; dan (b) kepala subbidang pengembangan kepegawaian. Pembentukan 2 (dua) bidang ini dinilai sudah tepat karena berdasarkan pada spesifikasi bidang kerja. Lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1.1

Hubungan keterkaitan antara Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian dengan 2 subbidang yang ada di bawahnya, akan lebih jelas terlihat dari penjabaran tugas pokok subbidang ke dalam fungsi-fungsi, sebagaimana dipaparkan di Tabel 1.1 dan Box 1.4.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa sudah ada kesesuaian antara tugas pokok pejabat eselon II, yang terjabarkan dalam fungsi-

**Box 1.3 Fungsi Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian**

- Untuk menyelenggarakan tugas pokok sebagaimana tercantum dalam ayat (1), kepala bidang perencanaan dan pengembangan kepegawaian mempunyai fungsi:
1. Perumusan dan penetapan program kerja dan penetapan kinerja bidang
  2. Pengkoordinasian penyusunan anggaran (RKA/DPA) dan program kerja sub bidang dibawahnya
  3. Perumusan kebijakan teknis pembinaan, pengawasan dan pengendalian program perencanaan dan pengembangan kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku
  4. Pelaksanaan koordinasi, informasi dan sinkronisasi dengan seluruh satuan kerja perangkat daerah (SKPD) dan instansi terkait dalam rangka keterpaduan dan sinkronisasi pelaksanaan program Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian
  5. Pengkoordinasian pelaksanaan program perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah dengan pemerintah provinsi, Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen terkait sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku
  6. Penetapan pedoman, norma, standar, prosedur dan kriteria perencanaan dan pengadaan kepegawaian sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku
  7. Penetapan pedoman, norma, standar, prosedur dan kriteria pengembangan kepegawaian sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku
  8. Pengkoordinasian, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program perencanaan dan pengembangan kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku
  9. Pengkoordinasian pengumpulan, pengolahan dan analisa data sebagai bahan perencanaan dan pengembangan kepegawaian kepada atasan
  10. Pengkajian dan pemberian pertimbangan teknis di bidang perencanaan dan pengembangan kepegawaian kepada atasan
  11. Pelaksanaan pembinaan dan bimbingan teknis di bidang perencanaan dan pengembangan kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku
  12. Penyiapan bahan perumusan kebijakan daerah dibidang perencanaan dan pengembangan kepegawaian sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku
  13. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang
  14. Pelaksanaan tugas-tugas lain yang dilimpahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

**Tabel 1.1 Keterkaitan antara Eselon III (Bidang) dan Eselon IV (Subbidang)  
 Dilihat dari Tugas Pokoknya**

Tugas pokok pejabat eselon III	Tugas pokok pejabat eselon IV
<b>Kepala Bidang Perencanaan dan Pengembangan Kepegawaian:</b> memimpin, merencanakan, mengatur, mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan bawahan dalam rangka pembinaan teknis penyelenggaraan <u>program perencanaan dan pengembangan kepegawaian</u> .	<b>Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Pengadaan Kepegawaian:</b> memimpin, merencanakan, mengatur, mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan bawahan dalam penyusunan dan pelaksanaan program <u>perencanaan dan pengadaan kepegawaian</u> .
	<b>Kepala Sub Bidang Pengembangan Kepegawaian:</b> memimpin, merencanakan, mengatur, mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan bawahan dalam penyusunan dan pelaksanaan program pengembangan kepegawaian.

Sumber: Peraturan Walikota Mataram Nomor : 29/PERT/2008  
 Tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Mataram

#### Box 1.4 Fungsi Sub Bidang Perencanaan dan Pengadaan Kepegawaian

Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana tercantum dalam ayat (1), Kepala Sub Bidang Pengembangan Kepegawaian mempunyai fungsi:

1. Penyusunan rencana kerja anggaran/dokumen pelaksanaan anggaran (RKA) dan program kerja sub bidang;
2. Penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis di bidang pengembangan kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku;
3. Penyiapan bahan koordinasi, informasi dan sinkronisasi dengan seluruh satuan kerja perangkat daerah (SKPD) dan instansi terkait dalam rangka keterpaduan dan sinkronisasi pelaksanaan program pengembangan kepegawaian;
4. Penyiapan bahan koordinasi pelaksanaan program provinsi, Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Departemen Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) terkait sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku;
5. Penyiapan bahan perumusan dan penetapan pedoman, norma, standar, prosedur dan kriteria pengembangan kepegawaian sesuai peraturan perundangan-undangan yang berlaku;
6. Pembinaan, pengawasan dan pengendalian pelaksanaan program pengembangan kepegawaian
7. Pelaksanaan pengumpulan, pengolahan dan analisa data sebagai bahan pengembangan kepegawaian;
8. Pengkajian dan pemberian pertimbangan teknis di bidang pengembangan kepegawaian kepada atasan;
9. Penyiapan bahan pembinaan bimbingan teknis di bidang pengembangan kepegawaian sesuai ketentuan yang berlaku;
10. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas sub bidang;
11. Pelaksanaan tugas-tugas yang dilimpahkan oleh atasan sesuai dengan bidang tugasnya.

fungsi dengan pembentukan jabatan di bawahnya (eselon III). Serta, telah ada kesesuaian pula dari tugas pokok dan fungsi eselon III yang dijabarkan ke dalam tugas pokok dan fungsi dari jabatan-jabatan eselon IV yang ada di bawahnya. Namun yang masih menjadi catatan adalah bahwa dari masing-masing jabatan yang ada baik eselon II, III, maupun IV, pada umumnya belum disertai dengan uraian tugas.

#### Konsistensi Perumusan Tugas Pokok ke dalam Fungsi dan Uraian Tugas serta Kaedah Penulisiannya

Dari pembahasan sebelumnya kita dapat lihat bahwa penulisan tupoksi telah sesuai dengan penjabaran dari jabatan, tugas pokok dan fungsi. Kita dapat melihat bahwa uraian fungsi merupakan uraian dari tugas pokok jabatan yang ada, akan tetapi ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menuliskan fungsi. Fungsi pada umumnya diuraikan dari tugas pokok

suatu jabatan, dan perlu diingat penulisan fungsi merupakan penjabaran umum dari tugas pokok akan tetapi bukan operasional atau teknis dalam melakukan suatu pekerjaan. Akan lebih baik jika penulisan fungsi bisa menggabungkan satu fungsi manajerial pada satu fungsi jabatan, sebagai contoh tim akan mencoba menjabarkan fungsi Kepala Badan untuk Eselon II.

Dari Box 1.1 di atas dapat kita lihat bahwa tugas pokok Kepala Badan yaitu : **memimpin, merencanakan, mengawasi, mengendalikan dan mengkoordinasikan** Kegiatan Badan dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah dibidang kepegawaian daerah. Dalam menuliskan fungsi dari kepala badan akan lebih baik bila mengelompokkan fungsi yang akan diuraikan dari tugas pokok kedalam lima tugas pokok manajerial kepala badan yaitu : **memimpin, merencanakan, mengawasi, mengendalikan dan mengkoordinasikan**. Fungsi dari kepala

badan berdasarkan uraian di atas dikelompokkan sesuai dengan fungsi manajemen yaitu :

1. Perencanaan visi, misi, rencana strategis dan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah.
2. Pengkoordinasian penyusunan Rencana Kerja Tahunan, Rencana Kerja Anggaran Badan serta koordinasi, informasi dan sinkronisasi pelaksanaan tugas dengan instansi terkait.
3. Penetapan program kerja, Kinerja Badan, pembinaan serta perijinan di bidang Kepegawaian Daerah (fungsi kepemimpinan).
4. Pengawasan kerja dan kinerja lingkup Badan serta dibidang Kepegawaian Daerah.
5. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dibidang Kepegawaian Daerah.

Hal ini berlaku untuk semua eselon II sampai dengan eselon III, uraian fungsi didasarkan pada tugas pokok jabatan dan dikelompokkan sesuai dengan fungsi manajerial jabatan tersebut. Rumusan Fungsi jabatan tersebut merupakan rujukan untuk membentuk jabatan-jabatan pada tingkat yang lebih rendah. Contoh dari lima fungsi jabatan Kepala Badan tersebut di atas sebagai dasar rujukan untuk membentuk jabatan-jabatan dibawah Kepala Badan, contohnya:

1. Fungsi perencanaan visi, misi, rencana strategis dan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah. Sebagai dasar pembentukan bidang Perencanaan dan pengembangan kepegawaian.
2. Fungsi Pengkoordinasian penyusunan Rencana Kerja Tahunan, Rencana Kerja Anggaran Badan serta koordinasi, informasi dan sinkronisasi pelaksanaan tugas dengan instansi terkait sebagai dasar pembentukan bidang kesejahteraan dan informasi kepegawaian.
3. Fungsi Pengawasan kerja dan kinerja

lingkup Badan serta dibidang Kepegawaian Daerah dan fungsi Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dibidang Kepegawaian Daerah sebagai dasar pembentukan bidang Mutasi kepegawaian.

4. Fungsi Penetapan program kerja, Kinerja Badan, pembinaan serta perijinan di bidang Kepegawaian Daerah (fungsi kepemimpinan) sebagai dasar pembentukan bidang pendidikan dan pelatihan kepegawaian.

Dari contoh di atas, dapat dilihat bahwa pada semua jabatan yang ada merupakan suatu kebutuhan dari fungsi-fungsi pada jabatan di atasnya.

Dari hasil Analisis yang dilakukan terhadap uraian fungsi yang ditulis pada Peraturan Walikota Mataram nomor : 29/PERT/2008 tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Mataram, ditemukan bahwa masih belum tepat sepenuhnya, dikarenakan terlalu operasional atau teknis. Penulisan fungsi terlalu detail kepada pelaksanaan kerja, padahal seharusnya detail pelaksanaan kerja harus dijabarkan pada saat penyusunan uraian tugas.

Untuk penulisan fungsi pada sub bidang perencanaan dan pengadaan kepegawaian serta sub bidang pengembangan kepegawaian, seharusnya langsung kepada uraian tugas karena kedua sub bidang tersebut langsung sebagai pelaksana bukan sebagai fungsi manajerial lagi dalam struktur jabatan, sehingga semua penulisan fungsi di subbidang diganti menjadi uraian tugas serta penulisan uraian tugas harus sesuai dengan kaedah penulisan uraian tugas.

Berikut ini penulis akan membahas mengenai penulisan uraian tugas. Penulisan uraian tugas, seperti yang telah dibahas sebelumnya merupakan turunan dari fungsi jabatan. Hal ini berlaku untuk eselon II dan eselon III, penulisan suatu

jabatan dari tugas pokok ke fungsi dan akhirnya menjadi uraian tugas dapat dilihat pada Gambar 1.1. di atas, dari gambar ini dapat kita lihat bahwa jabatan eselon II terbentuk dari fungsi institusi, lalu munculah tugas pokok dan fungsi jabatan eselon II, fungsi eselon II merupakan dasar pembentukan dari jabatan eselon III dan muncullah tugas pokok serta fungsi dari eselon III sedangkan untuk eselon IV terbentuk dari fungsi eselon III fungsi tersebut merupakan tugas pokok untuk eselon IV dan diuraikan langsung menjadi uraian tugas, untuk itu perumus Tupoksi harus mengetahui perbedaan penulisan fungsi dan uraian tugas.

Dalam menuliskan uraian tugas terlebih dahulu harus mengetahui bagaimana kita menulis uraian tugas yang baik. Dalam Analisa jabatan ada beberapa aturan dalam penulisan Tupoksi, yaitu :

1. Uraian tugas yang baik memenuhi 5 macam kualifikasi yakni:
  - Sistematis
  - Jelas
  - Ringkas
  - Taat Asas
  - Akurat

Agar bisa mempunyai sifat dan kualifikasi di atas, sehingga bisa mencerminkan karakteristik, spesifikasi maupun syarat jabatan yang tepat maka uraian tugas harus memenuhi syarat-syarat, seperti:

1. Objek, cara, dan tujuan: bisa diidentifikasi dengan menggunakan kalimat tanya:
  - a) Apa yang dikerjakan oleh pemegang jabatan? (*what*)
  - b) Bagaimana cara tugas itu dilakukan (*how*)
  - c) Mengapa atau untuk tujuan apa tugas itu dilakukan? (*why*)
2. Sifat tingkatan jabatan, uraian tugas harus bisa mencerminkan tingkatan jabatan. Secara umum jabatan bisa dikelompokkan menurut tingkatan

dalam dua golongan yaitu:

- Jabatan fungsional: Jabatan ini uraian tugasnya mencerminkan pelaksanaan tugas secara operasional.
  - Jabatan structural : Jabatan ini uraian tugasnya mencerminkan pelaksanaan fungsi manajerial dan tugas teknik tinggi yang melaksanakan kebijaksanaan.
3. Cara penulisan, uraian tugas ditulis dengan menggunakan kalimat dengan kata kerja aktif. Ciri kata kerja aktif adalah didahului dengan awalan me- atau ber-.

Secara umum kriteria perumusan uraian tugas antara lain yaitu:

- ❖ Rumusan tupoksi harus memiliki korelasi langsung dengan atau merupakan penjabaran logis dari visi dan misi unit organisasi yang lebih tinggi.
- ❖ Rumusan uraian tugas harus konsisten / sinkron dengan nomenklatur jabatan.
- ❖ Perumusan uraian tugas harus konsisten / sinkron dengan jenis / karakter organisasi.
- ❖ Uraian tugas yg baik harus mampu mencegah terjadinya nomenklatur jabatan yg saling bersinggungan atau duplikasi fungsi pada 2 instansi yg berbeda.
- ❖ Uraian tugas harus dapat dilaksanakan sesuai dengan kapasitas (kemampuan dan sumber daya) yg dimiliki.

Berdasarkan uraian di atas, penulis mencoba membuat contoh untuk menguraikan fungsi jabatan menjadi uraian tugas (Box 1.5). Contoh di sini diambil dari Tupoksi Kepala Badan. Seperti yang telah ditulis sebelumnya, Kepala Badan mempunyai beberapa fungsi, fungsi yang dituliskan sebelumnya belum dikelompokkan kepada fungsi manajemen Kepala Badan, untuk itu penulis mengambil contoh

### Box 1.5 Contoh penjabaran dari fungsi ke uraian tugas

#### Contoh fungsi Kepala Badan :

1. Fungsi perencanaan visi, misi, rencana strategis dan kebijakan teknis di bidang kepegawaian daerah. Sebagai dasar pembentukan bidang Perencanaan dan pengembangan kepegawaian.
2. Fungsi Pengkoordinasian penyusunan Rencana Kerja Tahunan, Rencana Kerja Anggaran Badan serta koordinasi, informasi dan sinkronisasi pelaksanaan tugas dengan instansi terkait sebagai dasar pembentukan bidang kesejahteraan dan informasi kepegawaian.
3. Fungsi Pengawasan kerja dan kinerja lingkup Badan serta dibidang Kepegawaian Daerah dan fungsi Pelaksanaan monitoring dan evaluasi dibidang Kepegawaian Daerah sebagai dasar pembentukan bidang Mutasi kepegawaian.
4. Fungsi Penetapan program kerja, Kinerja Badan, pembinaan serta perijinan di bidang Kepegawaian Daerah (fungsi kepemimpinan) sebagai dasar pembentukan bidang pendidikan dan pelatihan kepegawaian.

#### Contoh Uraian Tugas Kepala Badan :

1. Merumuskan dan menetapkan visi, misi dan rencana strategis serta program kerja badan yang mengacu pada fungsi badan kepegawaian sebagai acuan dalam melaksanakan pekerjaan badan kepegawaian.
2. Merumuskan kebijakan teknis dibidang kepegawaian daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku sebagai dasar kerja bagi badan kepegawaian dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja Tahunan dan Rencana Kerja Anggaran berdasarkan peraturan yang berlaku sebagai dasar badan kepegawaian dalam menyusun rencana kerja selama setahun mendatang.
4. Menyelenggarakan pengaturan, pembinaan, pengawasan dan pengendalian serta bimbingan sesuai peraturan yang berlaku untuk dilaksanakan di bidang kepegawaian daerah.
5. Menyelenggarakan koordinasi, informasi dan sinkronisasi sesuai dengan peraturan yang berlaku sebagai dasar pelaksanaan tugas badan dengan instansi yang terkait.
6. Melaksanakan kerjasama dengan pihak lain baik instansi pemerintah, lembaga pendidikan dan atau swasta sesuai dengan peraturan yang berlaku untuk mengembangkan pegawai baik di badan atau kepegawaian daerah.

fungsi yang telah dikelompokkan sebelumnya di atas.

Berdasarkan contoh tabel uraian tugas di atas kita dapat melihat bahwa uraian tugas dapat dibuat dengan bantuan kalimat tanya yaitu:

1. Apa yang dikerjakan oleh pemegang jabatan? (*what*)  
Merumuskan dan menetapkan visi dan misi
2. Bagaimana cara tugas itu dilakukan (*how*)  
Dikerjakan dengan mengacu kepada fungsi badan kepegawaian
3. Mengapa atau untuk tujuan apa tugas itu dilakukan? (*why*)  
Pekerjaan dilakukan sebagai dasar atau acuan badan kepegawaian dalam melakukan tugas

#### Jadi uraian tugasnya adalah:

Merumuskan dan menetapkan visi, misi dan rencana strategis serta program kerja badan yang mengacu pada fungsi badan kepegawaian sebagai acuan dalam melaksanakan pekerjaan badan kepegawaian.

Selain itu, perlu diingat bahwa uraian tugas merupakan suatu pekerjaan operasional atau teknis yang dilakukan secara berkelanjutan atau yang harus dilakukan oleh seseorang yang menduduki jabatan tersebut, oleh sebab itu 1) penulisan uraian tugas harus menggunakan awalan "me" atau "ber" karena "me" atau "ber" mencirikan kata kerja aktif atau melakukan suatu kegiatan. 2) penulisan uraian tugas harus sesuai dengan nomenklatur jabatan, jadi uraian tugas merupakan turunan dari fungsi suatu jabatan.

## H. PENUTUP

Analisa Jabatan sangat dibutuhkan oleh organisasi pemerintah daerah untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi jalannya pemerintahan daerah. Hal ini disebabkan karena lingkungan makro seperti, adanya perubahan-perubahan kebijakan, maupun lingkungan mikro organisasi berupa kondisi pekerjaan, akan terus mengalami perubahan, sehingga organisasi pemerintah daerah harus mengikuti perubahan yang terjadi. Analisa jabatan sebagai salah satu proses dalam analisa organisasi apabila dimanfaatkan dengan baik, akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi pemerintah daerah, bukan hanya aspek organisasi tapi juga aspek yang lainnya baik aspek MSDM maupun Perencanaan strategis ke depan.

Berdasarkan pembahasan dalam implementasi analisa jabatan, dapat dinilai bahwa rumusan tugas pokok dan fungsi di BKD kota Mataram belum sesuai dengan kaidah-kaidah penulisan yang ada. Untuk itu, perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian dengan memperhatikan kaedah-kaedah penulisan rumusan anjab, sehingga akan mudah dipahami oleh seluruh pegawai.

Manfaat yang dapat diperoleh oleh BKD kota mataram bila rumusan tugas pokok dan fungsi telah ditulis dengan baik, akan membantu pimpinan dalam mengambil keputusan untuk menetapkan jabatan-jabatan yang dibutuhkan, dan harus ada dalam struktur organisasi. Sehingga fungsi-fungsi yang ada dapat bekerja secara efektif dan efisien, tidak akan ada lagi istilah ada pegawai yang bekerja dan tidak bekerja. Sebaliknya, semua pegawai dapat diberdayakan kemampuannya dalam melaksanakan fungsi organisasi secara efektif dan efisien.

## REFERENSI

Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Bahasa Indonesia Jilid I,*

Prenhallindo, Jakarta, 1997

Handoko T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPF, Yogyakarta, 1998

Marwansyah dan Mukaram, *Manajemen sumber daya manusia*, Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung, Indonesia, 2000

Moekijat, Drs. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. CV. Mandar Maju. Bandung. 1995.

Wursanto, IG, Drs. *Manajemen Kepegawaian Jilid I*. Penerbit Kanisius. Yogyakarta. 1989.

Keputusan Menteri Pendayagunaan

Aparatur Negara Nomor

61/MENPAN/2004 tentang Pedoman

Pelaksanaan Analisa Jabatan

Peraturan Menteri Dalam Negeri No 4 Tahun 2005

Pedoman Analisa Jabatan Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara Tahun 2005

Peraturan Walikota Mataram Nomor : 29/PERT/2008 Tentang Rincian Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kota Mataram