PELAKSANAAN TUPOKSI ORGANISASI KELURAHAN

Fitri Aulia dan Chalid Sahuri

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Implementation of Tupoksi Village Organizations. This study aims to determine the implementation of the duties and functions of the organization in the village and the factors that affect the performance of duties which do not correspond to the fields in the field. This study uses a qualitative approach with descriptive methods. Sources of data obtained from the primary data through direct observation location headman's office and the office of headman Ratu Sima Bukit Datuk and interviews with key informants consisting of the village chief, section chief, implementers and community leaders. The results of this research is the implementation of the duties and functions of village organizations affected by the division of duties, delegation of authority, division of the department, and span of control. The factors that affect the performance of duties is headman leadership, skill factors and psychological closeness factor/political.

Abstrak: Pelaksanaan Tupoksi Organisasi Kelurahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi di kelurahan dan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan tugas yang tidak sesuai dengan bidang di lapangan pada Kantor Lurah Ratu Sima dan Bukit Datuk Kota Dumai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Sumber data diperoleh dari data primer yakni melalui observasi langsung ke lokasi kantor lurah dan wawancara dengan key informan yang terdiri dari lurah, kepala seksi, pelaksana dan tokoh masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi kelurahan dipengaruhi oleh pembagian tugas, pendelegasian wewenang, pembagian departemen, dan rentang kendali. Adapun faktor yang mempengaruhi pelaksanaan tugas adalah kepemimpinan lurah, yakni faktor skill dan kedekatan psikologis/politis.

Kata Kunci: pembagian tugas, pendelegasian wewenang, rentang kendali, Tupoksi organisasi

PENDAHULUAN

Kelurahan merupakan ujung tombak keberhasilan pembangunan kota khususnya otonomi daerah, dimana kelurahan akan terlibat langsung dalam perencanaan dan pengendalian pembangunan serta pelayanan kepada masyarakat. Pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi di tingkat kelurahan tertuang dalam Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 17 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan serta Peraturan Walikota Dumai Nomor 43 Tahun 2008 tentang Tugas, Fungsi dan Uraian Tugas Kecamatan dan Kelurahan.

Direalisasikannya Perda No. 8 tahun 2009 tentang Pemekaran Kecamatan dan Kelurahan di Kota Dumai tanggal 29 Desember 2011 yang bertujuan untuk melaksanakan fungsi pemerintahan, meningkatkan pelayanan dan pemberdayaan masyarakat, dan memperpendek rentang kendali penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka mempercepat terwujudnya kesejahteraan

masyarakat. Diharapkan pelayanan yang baik pada tingkat pemerintahan kelurahan segera terwujud. Hal ini merupakan salah satu harapan masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya, khususnya kebutuhan masyarakat dalam bidang administrasi dengan kemampuan aparatur yang berpendidikan, serta berpengalaman dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

Upaya pemerintahan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik di kelurahan merupakan bagian penting yang terus diupayakan oleh pemerintah kelurahan yang tertuang dalam misi dan visinya. Namun dalam pelaksanaannya, tujuan pemekaran kecamatan tersebut belum sepenuhnya tercapai. Hal ini dapat dilihat dari kinerja aparat kelurahan di Kecamatan Dumai Selatan Kota Dumai yang belum optimal.

Di Kelurahan Ratu Sima dan Kelurahan Bukit Datuk penyelesaian laporan yang diminta oleh pihak Kecamatan, Dinas atau Badan sering disampaikan tidak tepat waktu seperti laporan

gas elpiji, laporan data Rumah Tangga Miskin Laporan harian lurah, laporan Posyandu dan laporan Usaha Mikro Kecil Menengah. Di Kelurahan tersebut di atas para pegawainya bekerja berdasarkan aturan kebiasaan yang berlaku bukan berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing yang telah dijabarkan dalam uraian tugas masing-masing seksi dan staf yang ada di dalamnya. Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan lurah dimana lurah mendelegasikan wewenang suatu tugas/pekerjaan kepada stafnya yang dianggap dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

Selain karena pengaruh kepemimpinan lurah, faktor sumber daya manusia juga turut mempengaruhi. Menurut Matindas (2002) sumber daya manusia adalah kesatuan tenaga manusia yang ada dalam organisasi bukan sekedar penjumlahan karyawan-karyawan yang ada. Sumber daya manusia dalam hal ini pegawai yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Karena hal ini akan mendorong tercapainya tujuan organisasi dengan lebih cepat, efektif dan efisien sehingga dengan sendirinya organisasi akan selalu siap menghadapi dan beradaptasi dengan setiap perubahan yang ada, khususnya yang berhubungan dengan usaha ke arah pengembangan organisasi. Sebaliknya, suatu organisasi yang tidak didukung dengan kemampuan pegawai yang memadai akan sangat terancam keberadaannya, sebagai contoh organisasi publik tidak akan bisa memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat manakala pegawainya belum memahami dan menguasai tentang tugas pokok dan fungsinya. Oleh karena itu dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya pemerintah kelurahan perlu didukung sejumlah pegawai yang disesuaikan dengan kebutuhan dan besarnya tanggung jawab serta luas wilayah yang dilingkupi.

Selain itu masih ada pengisian jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya di dua Kelurahan tersebut dan kurangnya keahlian para staf dalam penguasaan teknologi (komputer). Menurut Thoha (2005) penataan sumber daya aparatur yang tidak disesuaikan

dengan kebutuhan dan penataan kelembagaan birokrasi menjadi permasalahan yang sering dihadapi oleh birokrasi pemerintah Indonesia saat ini, termasuk ditingkat Kelurahan Ratu Sima dan Kelurahan Bukit Datuk Kecamatan Dumai Selatan. Pengisian Jabatan birokrasi sering kali tidak berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan sehingga aparatur yang ada kurang profesional dalam menjalankan tugasnya.

Pada kenyataannya di beberapa kantor kelurahan di Kota Dumai masih ditemukannya pegawai yang melaksanakan beberapa tugas yang tidak sesuai dengan tupoksinya sendiri yang telah diatur dalam Peraturan Walikota Dumai Nomor 43 tahun 2008. Salah satunya pada jenis kegiatan lomba kelurahan yang seharusnya mengerjakan adalah Seksi Pemberdayaan Masyarakat namun kenyataannya dikerjakan oleh Seksi Kesejahteraan Sosial. Hal ini disebabkan seksi yang membidangi bidang tersebut tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sehingga lurah mengalihkan pekerjaan tersebut pada Seksi Kesejahteraan Sosial yang dianggap mampu menyelesaikan tugas tersebut dengan baik.

Dari fenomena tersebut terlihat adanya tumpang tindih pelaksanaan tugas di kelurahan. Padahal kelurahan sebagai tingkat terendah dalam struktur pemerintahan, harus dapat memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Karena jika suatu seksi di kelurahan justru mengerjakan tugas pada seksi lain hal ini akan mengakibatkan bertambahnya beban kerja pada seksi tersebut yang tentunya juga akan menghambat kelancaran pelayanan di kelurahan. Seperti di Kelurahan Ratu Sima pembuatan Laporan Harian Lurah yang seharusnya dikerjakan oleh seksi Pemerintahan tapi justru dikerjakan oleh seksi Ketentraman dan Ketertiban sehingga Laporan Harian Lurah yang seharusnya sudah dikirim sebelum tanggal 10 tiap bulannya justru dikirim tiap akhir bulan. Para aparatur sendiri diharapkan dapat memperlihatkan kinerja yang baik. Kinerja aparat dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat menjadi salah satu wujud pelaksanaan pemerintahan yang baik yang akan berdampak pada kepuasan masyarakat.

Menurut Edward III (1980) dalam Nugroho (2008) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor pendukung yang penting. Sumber daya manusia yang tidak memadai (jumlah dan kemampuan) berakibat tidak dapat dilaksanakannya program secara sempurna karena mereka tidak bisa melakukan pengawasan dengan baik. Faktor kemampuan, pengetahuan sikap; nilai dan karakteristik personal lainnya, jika lebih disederhanakan lagi akan terangkum dalam unsur kecakapan atau keahlian (*skill*). Dimana *skill* inilah yang merupakan inti dari kompetensi, penentu kualitas SDM aparatur sebagaimana yang dijelaskan Croft (1973) dalam Muslim (2007).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi di kelurahan berdasarkan empat komponen pembentuk struktur organisasi serta faktor yang mempengaruhi pelaksanaan tugas yang tidak sesuai dengan bidang masing-masing di kelurahan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Sumber data diperoleh dari a) sumber data primer, yang diperoleh melalui observasi langsung ke kelurahan dan wawancara dengan key informan yang terdiri dari lurah, kepala seksi dan pelaksana serta tokoh masyarakat. b) Data Sekunder diperoleh dari dokumen berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan organisasi kelurahan di Kota Dumai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Struktur Organisasi

Pembagian Kerja

Struktur organisasi kelurahan Kota Dumai berdasarkan peraturan daerah nomor 17 tahun 2008 adalah suatu rangka yang mewujudkan suatu pola tetap dari hubungan antar kedudukan dan peranan dalam suatu lingkungan kerja sama. Struktur organisasi Kelurahan di Kota Dumai berbentuk Struktur Garis dan Staff. Struktur organisasi ini merupakan struktur organisasi gabungan yang dikembangkan oleh Emerson. Struktur ini umumnya digunakan oleh organisasi

yang besar, daerah kerja luas, bidang tugas yang beraneka ragam dan jumlah bawahan yang banyak, sehingga pimpinan tidak bisa bekerja sendiri, melainkan memerlukan bantuan staf ahli yaitu orang yang ahli dalam bidang tertentu yang bertugas memberi nasihat dan saran kepada pimpinan dalam organisasi tersebut.

Kelebihan struktur garis dan staf. Posisi garis terbebas dari aktivitas khusus yang dapat diberikan kepada karyawan staf. Fleksibilitas dari personel staf dapat memudahkan mereka untuk melaksanakan dan menyelesaikan proyek baru dengan jumlah yang minimum. Koordinasi dalam setiap unit kegiatan dapat diterapkan dengan mudah. Adanya pembagian tugas yang jelas antara kelompok lini yang melakukan tugas pokok organisasi dan kelompok staf yang melakukan kegiatan penunjang.

Struktur organisasi kelurahan menunjukkan adanya pembagian tugas dan wewenang, di antara aparatur pemerintah kelurahan. Kepala kelurahan sebagai pimpinan tertinggi memiliki peranan paling dominan dan memberikan dukungan dan motivasi kepada bawahannya, agar terlaksana tugas-tugas penyelenggaraan pemerintahan pembangunan dari masyarakat.

Pendelegasian Kewenangan

Pendelegasian kewenangan menurut Ivancevich mengacu secara khusus pada kewenangan pengambilan keputusan, bukan melakukan pekerjaan. Seorang pemimpin harus mempunyai prinsip pendelegasian wewenang dalam menjalankan pekerjaannya. Karena bagaimanapun juga setiap manusia memiliki kemampuan yang terbatas. Dia tidak dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang berbeda pada waktu bersamaan. Oleh karena itu pendelegasian wewenang mutlak diperlukan dalam organisasi. Pendelegasian wewenang ini bisa meliputi pengambilan keputusan, mengadakan komunikasi dengan pihak lain, atau pengambilan tindakan tanpa harus konfirmasi dengan atasan terlebih dahulu. Delegasi wewenang dapat diatur dalam prinsip organisasi yang telah disepakati.

Di dalam struktur organisasi kelurahan Kota Dumai lurah berwenang mengambil keputusan.

Namun dalam situasi tertentu jika lurah tidak berada di tempat pengambilan keputusan diserahkan kepada pejabat yang ada di bawahnya seperti sekretaris. Di Kelurahan Ratu Sima lurah dan Kelurahan Bukit Datuk jika lurah dan sekretaris tidak berada di tempat biasanya pengambilan keputusan pada suatu masalah langsung diserahkan kepada kepala seksi yang membidangi seksi masing-masing.

Pembagian Departemen

Pembagian departemen dapat dikelompokkan menjadi pembagian departemen berdasarkan fungsinya (*functional departmentalization*), berdasarkan wilayah (*geographic departmentalization*), berdasarkan produk (*product departmentalization*), berdasarkan pelanggan (*customer departmentalization*).

Pembagian departemen di kelurahan Kota Dumai dilihat dari Peraturan Daerah No. 17 Tahun 2008 disesuaikan berdasarkan fungsinya (*functional departmentalization*). Berdasarkan peraturan Walikota Dumai Nomor 43 Tahun 2008 tentang tugas, fungsi dan uraian tugas kecamatan dan kelurahan, maka susunan organisasi kelurahan di Kota Dumai terdiri dari:

1. Lurah,
2. Sekretaris Lurah yang membantu lurah dalam ketatausahaan kantor dan pengelolaan administrasi kelurahan
3. Seksi Pemerintahan (PEM) yang membantu lurah dalam bidang administrasi kependudukan, pertanahan dan politik dalam negeri.
4. Seksi Pemberdayaan Masyarakat (PM), yang membantu lurah dalam bidang perencanaan pembangunan kelurahan serta sarana dan prasarana, pelayanan umum bidang perekonomian dan lingkungan hidup.
5. Seksi Kesejahteraan Sosial (KESSOS), yang membantu lurah dalam bidang kesehatan, pendidikan, keluarga berencana, keagamaan, sosial dan budaya, bantuan dan pelayanan sosial, pembinaan generasi muda dan pemberdayaan perempuan.
6. Seksi Ketentraman dan Ketertiban (TRANTIB) yang membantu lurah dalam pengendalian

ketentraman dan ketertiban di wilayah kelurahan dan mengamankan pelaksanaan peraturan daerah, perizinan dan retribusi daerah.

Rentang Kendali

Rentang kendali menurut Ivancevich adalah jumlah bawahan yang melapor kepada atasan. Rentang ini merupakan faktor yang mempengaruhi bentuk dan tinggi suatu struktur organisasi. Rentang manajemen atau rentang kendali adalah kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif yang sebagian besar tergantung jumlah bawahan yang melapor kepadanya.

Prinsip rentang kendali berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer. Bawahan yang terlalu banyak kurang baik, demikian pula jumlah bawahan yang terlalu sedikit juga kurang baik. *Pertama*, rentang kendali atau rentang manajemen mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka. *Kedua*, adanya hubungan antara rentang kendali atau rentang manajemen dengan struktur organisasi, dimana semakin sempit rentang manajemen struktur organisasi akan berbentuk “tall” sedang rentang manajemen yang melebar akan membentuk struktur organisasi “flat” yang berarti tingkatan manajemen semakin sedikit.

Di Kelurahan Ratu Sima karena jumlah staf yang ada terlalu sedikit akibatnya kepala seksi yang ada turut membantu dibidang pelayanan pada seksi yang berbeda. Seperti Kepala seksi kesejahteraan sosial yang juga sebagai pelaksana di bagian seksi pemerintahan. Di Kelurahan Bukit Datuk jumlah staf yang ada sudah cukup banyak sehingga dapat melaksanakan tugas sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Analisis Jabatan

Deskripsi Jabatan

Deskripsi jabatan atau gambaran jabatan atau disebut juga uraian jabatan adalah suatu daftar tugas-tugas, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi kerja dan tanggung jawab kepenyeliaan suatu jabatan (Dessler, 1997 dalam Rani, 2004). Deskripsi pekerjaan secara jelas

yang termuat dalam Pedoman Analisis Jabatan berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (KEP/29/M.PAN/6/2004), yaitu berisi:

1. Nama Jabatan, yaitu tugas-tugas yang telah dikelompokkan diberi nama yang mana harus mencerminkan isi dari tugasnya.
2. Ringkasan tugas, yaitu ikhtisar dari keseluruhan tugas yang ada dalam suatu jabatan dan disusun dalam satu kalimat.
3. Hasil kerja, yaitu produk atau luaran (*output*) pekerjaan yang dapat berupa benda atau sesuatu yang bersifat fisik; data, informasi, layanan atau sesuatu yang bersifat non-fisik.
4. Bahan kerja, yaitu sesuatu yang diolah atau diproses dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatan untuk memperoleh hasil kerja.
5. Peralatan kerja, yaitu alat yang digunakan dalam melaksanakan tugas.
6. Rincian tugas, yaitu tugas-tugas yang ada dalam suatu jabatan yang berisi antara 5 (lima) sampai 12 (dua belas) tugas. Dalam rincian tugas juga dijelaskan mengenai gambaran tentang apa yang dikerjakan, mengapa harus dikerjakan, dan bagaimana cara mengerjakannya.
7. Kondisi tempat kerja, yaitu gambaran tentang kondisi tempat beserta lingkungan di sekitar tempat kerja yang mempengaruhi pegawai.
8. Upaya Fisik, yaitu gambaran penggunaan anggota tubuh dalam melaksanakan tugas jabatan. Upaya fisik yang esensi diuraikan adalah upaya fisik yang dalam pelaksanaan tugas menyerap tenaga berlebihan atau berdampak negatif bagi pegawai.
9. Resiko bahaya, Resiko baik fisik maupun mental yang mungkin timbul dan menimpa pegawai sewaktu melakukan tugas jabatannya.
10. Syarat jabatan, yaitu rumusan tentang kemampuan kerja yang dituntut untuk dapat melaksanakan jabatan. Syarat tersebut berupa keahlian, keterampilan, pengetahuan kerja serta kondisi fisik atau kemampuan jasmani dan kemampuan mental.

Spesifikasi Jabatan

Pegawai Negeri berkedudukan sebagai aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan (Djarmika, 1995) Berdasarkan UU No. 43 Tahun 1999 Pegawai Negeri Sipil adalah salah satu jenis Kepegawaian Negeri di samping Anggota Tentara Nasional Indonesia (TNI) dan anggota Polisi Republik Indonesia (POLRI). PNS merupakan warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang undangan yang berlaku. Secara singkat definisi PNS adalah person yang dipekerjakan oleh negara dan disertai tugas oleh negara.

Pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat obyektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras atau golongan.

Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan Tupoksi

Kepemimpinan

Lurah sebagai pimpinan mendelegasikan tugas pada suatu seksi kepada seksi yang berbeda karena faktor kurangnya *skill* dari petugas, kurangnya perangkat operasional di kelurahan dan kurangnya jumlah staf di kelurahan.

Mutasi dan Kedekatan Psikologis/Politis

Ditemui adanya faktor mutasi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai sehingga mengalami kesulitan dalam pelaksanaan tugas di lapangan.

SIMPULAN

Diitemukan beberapa tugas yang terdapat dalam Peraturan Walikota Dumai No. 43 Tahun 2008 tidak dilaksanakan sesuai Tupoksi masing-masing seksi. Hal ini disebabkan oleh beberapa factor, yaitu kurangnya sumber daya baik dari sisi tenaga staf yang ada maupun kurangnya peralatan operasional seperti komputer sehingga menghambat kelancaran pelaksanaan tugas. Kurangnya pemahaman pegawai terhadap tugas pokok dan fungsinya dan *skill* sehingga lurah menunjuk pegawai di bidang lain untuk melaksanakan tugas. Kurangnya pelatihan bagi pegawai baru karena mutasi di lingkungan PNS yang terjadi seringkali tidak memperhatikan latar belakang pegawai tapi dipengaruhi oleh faktor kekerabatan dan kedekatan politis.

DAFTAR RUJUKAN

- Dwiyanto dkk, Agus. 2008. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Muslim, Asep. 2007. *Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Perca
- Nugroho, Riant. 2008. *Public Policy*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- R. Matindas. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grafiti
- Thoha, Miftah. 2005. *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada Media
- Thoha, Miftah. 1986. *Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: Rajawali