

# PELAKSANAAN TUGAS POKOK, FUNGSI PEGAWAI KANTOR DINAS PENDIDIKAN DALAM PELAKSANAAN DESENTRALISASI PENDIDIKAN

**Mada Sutapa**

**Nurtanio Agus Purwanto**

Universitas Negeri Yogyakarta, Indonesia

## **Abstract**

*This study aims to: (1) the extent to which employee understanding of the main tasks of the education function; (2) extent of their involvement in creating guidelines principal task function; (3) Knowing what factors impede the implementation main task functions; and (4 ) Knowing the effort to overcome these obstacles. This research is a descriptive study on the implementation of object function Duty Personnel Office of Education of Yogyakarta, which includes an understanding of the basic tasks function employees, employee involvement in making the basic task functions and basic duties an employee functions. The sample in this study using a purposive quota sampling, by taking all sections and sub-sections are represented, from the elements of the Head of Department, Functional Group, Division of Administration, Subdin of elementary and kindergarten education, Subdin of secondary education, Subdin of PLS, Subdin of Teaching Infrastructure , Branch Head Office, UPTD of Regional Public Library and UPTD of Studio Learning activities, which are involved in the implementation of the main tasks function. Data obtained through observation and structured interviews. The data obtained were tabulated and analyzed using descriptive statistics. The results showed that the overall implementation of the main tasks in the civil functions of the Office of Education of Yogyakarta has been going pretty well and in accordance with the basic tasks of his functions. Office of Education of Yogyakarta have made changes to the organizational structure and main tasks employees in the implementation of decentralization. Understanding the function of the main tasks of employees showed most (92%) employees understand the basic tasks inherent functions and there is congruence between the principal functions of the job duties or position bears. The majority (50%) employees were involved in determining the structure of organizations and formulate guidelines for basic tasks employee functions. The main duties of the guideline in carrying out the functions and duties attached to the work of their office (92%) barriers that arise in the implementation of the functions of the main tasks are divided into internal and external obstacles. Efforts to overcome the obstacles in the form of increasing the personal capabilities; attending various additional education, creating a comfortable*

*working environment; involving employees of the piece, and coordination and consultation with other work units.*

*Keywords: Tupoksi, Office of Education*

## A. Pendahuluan

Salah satu agenda nasional yang menjadi fokus perhatian adalah dimulainya penerapan otonomi daerah pada tahun 1999 dengan melalui UU nomor 22 tahun 1999, baik dalam bidang Pemerintahan maupun bidang-bidang yang lain, termasuk didalamnya adalah bidang pendidikan.

Bidang pendidikan sendiri diatur dalam UU nomor 22 tahun 1999 pasal 11 ayat 2 yang mengisyaratkan bahwa pendidikan sebagai salah satu bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan pemerintah daerah, yang ditindaklanjuti dengan PP nomor 25 tahun 2000 pasal 2 dan 3 yang mengatur tentang kewenangan pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam bidang pendidikan dan kebudayaan.

Sektor pendidikan merupakan pilar sangat penting dalam membangun fondasi bagi bangsa Indonesia untuk pembangunan masyarakat Indonesia menuju masyarakat yang tangguh dan mampu bersaing di era pasar bebas, walaupun kualitas produk pendidikan di Indonesia masih jauh dari harapan.

Seperti diketahui bersama bahwa ujung tombak dan tanggung jawab pendidikan tidak semata hanya menjadi tanggung jawab pendidik atau guru saja, tetapi banyak pihak yang sangat berperan, seperti: Orang tua atau wali murid, masyarakat, pemerintah, maupun stakeholders. Aktor-aktor utama di sekolah yang langsung berhadapan dengan siswa seperti kepala sekolah, guru, dan pengawas merupakan penentu keberhasilan sekolah itu sendiri. Sejauh mana kinerja mereka tersebut sebagai tenaga kependidikan dalam amanat yang mulia ini perlu terus dibangun.

Faktor pendukung keberhasilan pendidikan seperti sarana dan prasarana belajar, kurikulum, sistem evaluasi, dan proses belajar mengajar sendiri sangat mendukung tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan, apalagi bila komponen sekolah, masyarakat, pemerintah, maupun stakeholders dikaitkan dengan reformasi pendidikan yang memberikan amanat dan tanggung jawab pada pemerintah daerah, sehingga maju tidaknya suatu pendidikan di suatu daerah juga sangat tergantung pada kebijakan yang dilaksanakan di daerah tersebut.

Untuk itu perlu diadakan semacam penelitian untuk melihat dan menilai sejauh mana pelaksanaan otonomi pendidikan khususnya yang terjadi di Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan wahana meningkatkan kinerja pegawai. Setelah penerapan otonomi di bidang pendidikan secara riil dilaksanakan, terdapat perubahan-perubahan struktur yang cukup mendasar dan signifikan di dalam organisasi, khususnya Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota.

Kekurangmengertian tugas pokok dan fungsi individu pegawai maupun bagian yang diampu akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan pendidikan baik kepada sekolah maupun stakeholders.

## **B. Kajian Pustaka**

### **Struktur dan Efektivitas Organisasi**

Organisasi merupakan sebuah sistem yang saling mempengaruhi antara komponen-komponen yang terlibat didalamnya. Untuk menunjukkan secara jelas organisasi tersebut harus membentuk struktur organisasi yang menurut Sutarto (1998,41) merupakan kerangka antar hubungan satuan-satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang yang masing-masing mempunyai peranan tertentu, yang lebih tegas dituangkan dalam bentuk bagan organisasi.

Dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa organisasi akan bisa berjalan dengan baik dan efektif apabila dalam organisasi tersebut terdapat struktur organisasi yang jelas dan tegas yang menggambarkan adanya pejabat yang disertai dengan adanya tugas, fungsi dan wewenang yang melekat pada dirinya.

Dalam kaitan dengan efektivitas organisasi, Campbell (dalam Steers, 1980,43-44) mengemukakan bahwa organisasi akan berjalan efektif apabila memenuhi berbagai macam ukuran univariasi efektivitas organisasi yang antara lain mencakup efektivitas keseluruhan yaitu sejauhmana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai semua sasaran: kualitas, yaitu kualitas dari jasa atau produk primer yang dihasilkan organisasi; produktivitas, yaitu volume dari produk atau jasa yang dihasilkan, yang diukur dari tingkat individual, kelompok dan keseluruhan organisasi; semangat kerja; motivasi kerja; kepuasan kerja; kemangkiran kerja; penerimaan tujuan organisasi oleh setiap unit atau individu, dan keluwesan adaptasi. Struktur yang jelas dan tegas akan mempengaruhi efektivitas organisasi dalam melaksanakan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

## Konsep Desentralisasi Pendidikan

Pemberlakuan UU nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintah daerah utamanya pasal 11 ayat 2 telah membuat pergeseran pengaturan penyelenggaraan pendidikan dari yang bersifat sentralistik menjadi lebih bersifat desentralistik. Sebagian besar kewenangan untuk mengurus penyelenggaraan pendidikan diserahkan pada pemerintah kota dan atau kabupaten, dan mengisyaratkan bahwa pendidikan sebagai salah satu bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh pemerintah daerah.

Kemudian PP Nomor 25 tahun 2000 pasal 2 dan 3 juga mengisyaratkan tentang kewenangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah Propinsi dalam bidang pendidikan dan kebudayaan. Dalam konteks desentralisasi pemerintahan daerah ini, maka desentralisasi pendidikan mengisyaratkan bahwa Pemerintah Pusat berfungsi sebagai pengarah, pembina dan penentu kebijakan nasional bidang pendidikan melalui Departemen Pendidikan Nasional (dalam hal ini perguruan tinggi tetap di bawah kewenangan Depdiknas), sedangkan Pemerintah Propinsi sebagai pembina dan koordinator penyelenggaraan pendidikan lintas kabupaten/kota melalui Kantor Pengelola Pendidikan. Selanjutnya Pemerintah Kabupaten/Kota bertanggungjawab penuh di dalam penyelenggaraan pendidikan dasar dan menengah (SD, SMP, SMA) sesuai dengan arah kebijakan, standar nasional dan kebutuhan lokal. Nama instansi pengelola pendidikan tidak selalu sama, sesuai Struktur Organisasi dan Tatakerja (SOT) atau Organisasi dan Tatakerja (OTK) Pemerintah Daerah setempat.

Dengan pemberlakuan desentralisasi pemerintahan daerah tersebut, maka sebutan instansi pengelola pendidikan di setiap daerah tidak selalu sama, tergantung pada SOT/OTK yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah dan DPRD setempat, seperti ada yang memberi nama struktur organisasi Dinas Pendidikan Nasional Daerah, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, Dinas Pendidikan, serta Dinas Pendidikan dan Pengajaran.

Konsep desentralisasi pendidikan mengacu pada konsep desentralisasi pemerintahan di bidang pendidikan dengan terwujudnya pemerintahan daerah yang otonom dalam pengelolaan pendidikan; desentralisasi pada satuan pendidikan dengan terwujudnya satuan pendidikan yang mandiri dan profesional; dan desentralisasi pada stakeholders pendidikan dengan terwujudnya masyarakat yang demokratis dan lembaga yang peduli pendidikan secara mandiri dan profesional.

## Pelaksanaan Kebijakan atau Program

Proses pelaksanaan atau implementasi kebijakan bukanlah proses mekanis yang mengindikasikan bahwa setiap aktor (pelaksana) akan secara otomatis melakukan apa saja yang seharusnya dilakukan sesuai skenario pembuat kebijakan, akan tetapi merupakan proses kegiatan yang rumit,

diwarnai perbenturan kepentingan antar aktor yang terlibat. Selama proses pelaksanaan, beragam pelaksanaan atas tujuan, target dan strategi berkembang. Selain itu berbagai faktor dapat menimbulkan penundaan, penyalahgunaan wewenang atau penyimpangan kebijakan (Muhadjir Darwin, 1993, 1).

Tugas pelaksanaan secara umum adalah merealisasikan tujuan kebijakan publik sebagai suatu hasil dari aktivitas pemerintah (Grindle, 1980, 6). Oleh karena itu implementasi atau pelaksanaan kebijakan dapat dilihat sebagai sebuah proses interaksi antara suatu perangkat tujuan dan tindakan yang dapat untuk mencapainya (Pressman dan Wildavsky, 1984, xxi).

Oleh karenanya untuk memahami pelaksanaan kebijakan tidaklah cukup menyoroti lembaga implementor saja, tetapi perlu juga memperhatikan secara cermat berbagai jaringan kekuatan politik, ekonomi, dan sosial yang langsung atau tidak langsung berpengaruh, yang pada akhirnya membawa dampak, baik yang diharapkan maupun yang tidak dalam pencapaian tujuan kebijakan (Sholihin Abdul Wahab, 1991, 5).

Pemahaman pelaksanaan tersebut menggambarkan bahwa efektivitas kebijakan atau program dipengaruhi oleh proses kebijakan, isi kebijakan dan kondisi lingkungan yang mempengaruhi kebijakan. Proses kebijakan seyogyanya melibatkan stakeholders sebagai muaranya program.

### C. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini berupaya mengungkap atau mengetahui sejauh mana kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta dalam pelaksanaan otonomi daerah dalam memahami dan menjalankan tugas pokok dan fungsi mereka dalam struktur organisasi Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta.

Sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive quota sampling*, dengan mengambil seluruh bagian dan sub bagian yang mewakili, dari unsur Kepala Dinas, Kelompok Jabatan Fungsional, Bagian Tata Usaha, subdin Pendidikan dasar dan TK, subdin Pendidikan menengah, subdin PLS, subdin Sarana dan Prasarana Pengajaran, Kepala Cabang Dinas, UPTD Perpustakaan Umum Daerah, dan UPTD Sanggar kegiatan Belajar, yang terlibat dalam pelaksanaan Tupoksi.

Dalam penentuan ini, pemilihan sampel dilakukan jika satuan sebelumnya sudah dijaring dan dianalisis. Setiap satuan berikutnya dapat dipilih untuk memperluas informasi yang telah diperoleh terlebih dahulu. Darimana peneliti mulai tidak menjadi persoalan dan pemilihan selanjutnya tergantung pada keperluannya (LJ Moleong, 1990: 165-166).

Data yang diperoleh berasal dari observasi, angket, dan dokumentasi. Data kemudian di analisis dengan teknik analisis data kuantitatif yang disajikan dalam bentuk tabel dan persentase atau statistik deskriptif. Perolehan data kuantitatif berupa skor-skor berbentuk angka yang kemudian dapat diukur persentasenya dan dimasukkan ke dalam kategori. Selanjutnya dilakukan interpretasi data dengan teknik deskriptif kuantitatif dengan persentase.

#### **D. Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

##### **Deskripsi Umum Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta**

Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta merupakan salah satu Dinas dalam Pemerintahan Daerah Kota Yogyakarta yang berfungsi melaksanakan sebagian kewenangan daerah di bidang pendidikan dan pengajaran, pengendalian dan pengawasan teknis di bidang pendidikan dan pengajaran, serta pelaksanaan ketatausahaan (Perda Kota Yogyakarta nomor 22 tahun 2000). Rincian tugas pada Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta sendiri telah ditetapkan dengan Keputusan Walikota Yogyakarta nomor 70 tahun 2001 tentang Rincian Tugas Pada Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta.

Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta mempunyai susunan organisasi sebagai berikut:

1. Kepala Dinas
2. Bagian Tata Usaha, terdiri dari:
  - a. Sub Bagian Umum
  - b. Sub Bagian Kepegawaian
  - c. Sub Bagian Keuangan
  - d. Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi
3. Sub Dinas Pendidikan Dasar dan Taman Kanak-Kanak, terdiri dari:
  - a. Seksi Pendidikan Taman Kanak-Kanak
  - b. Seksi Pendidikan Sekolah Dasar
  - c. Seksi Pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama
  - d. Seksi Kurikulum Pendidikan Dasar dan Taman Kanak-Kanak
  - e. Seksi Pembinaan Kesiswaan Pendidikan Dasar
4. Sub Dinas Pendidikan Menengah, terdiri dari:
  - a. Seksi Pendidikan Sekolah Menengah Umum
  - b. Seksi Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan
  - c. Seksi Kurikulum Pendidikan Menengah

- d. Seksi Kerjasama dan Bina Usaha
- e. Seksi Pembinaan Kesiswaan Pendidikan Menengah
5. Sub Dinas Pendidikan Luar Sekolah, terdiri dari:
  - a. Seksi Pendidikan Masyarakat
  - b. Seksi Pendidikan Ketrampilan
  - c. Seksi Pendidikan Seni dan Budaya
6. Sub Dinas Sarana dan Prasarana Pengajaran, terdiri dari”
  - a. Seksi Alat Pelajaran
  - b. Seksi Sarana dan Prasarana Pendidikan dan Pengajaran
  - c. Seksi Perpustakaan Sekolah
7. Cabang Dinas, terdiri dari:
  - a. Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Wilayah Utara
  - b. Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Wilayah Timur
  - c. Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Wilayah Selatan
  - d. Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Wilayah Barat
8. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD), terdiri dari:
  - a. UPTD Sanggar Kegiatan Belajar
  - b. UPTD Perpustakaan Umum Daerah
9. Unit Sekolah, terdiri dari:
  - a. Unit Sekolah Pendidikan Dasar
  - b. Unit Sekolah Pendidikan Menengah
10. Kelompok Jabatan Fungsional

### **Pemahaman pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta terhadap tupoksi**

Desentralisasi Pemerintahan Daerah telah membawa dampak nyata berupa kewenangan dan tanggung jawab yang besar dalam bidang pendidikan, dari pendidikan dasar sampai pendidikan menengah. Pemerintah Kabupaten/Kota bertanggungjawab penuh di dalam penyelenggaraan pendidikan dasar dan menengah (SD, SMP, SMA) sesuai dengan arah kebijakan, standar nasional dan kebutuhan lokal. Nama instansi pengelola pendidikan tidak selalu sama, sesuai Struktur Organisasi dan Tatakerja (SOT) atau Organisasi dan Tatakerja (OTK) Pemerintah Daerah setempat. Untuk Kota Yogyakarta, penamaan struktur instansi pengelola pendidikan menggunakan nama Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta.

Perubahan instansi pengelola pendidikan menjadi Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta yang membawa konsekuensi perubahan kewenangan dan tanggung jawab bidang pendidikan, ternyata merubah pula rincian tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang melekat pada pegawai Dinas Pendidikan dan Pengajaran. Pemahaman pegawai akan tupoksinya menjadi suatu keniscayaan, karena tupoksi merupakan pedoman pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Dalam kasus di Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta, dari 28 sampel yang diberi pertanyaan terstruktur, sejumlah besar pegawai telah bekerja lebih dari 5 tahun (83%) dan hanya 17% yang bekerja di bawah 5 tahun. Rata-rata pegawai berasal dari eks Kanwil Depdikbud sebagai akibat dileburnya Kanwil Depdikbud kedalam Dinas Pendidikan Kota Yogyakarta karena dilaksanakannya otonomi daerah.

Namun dari sejumlah besar pegawai tersebut, sebanyak 33% terlibat langsung dalam perubahan konsep Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta yang ditunjukkan langsung dengan keterlibatan aktif dalam ikut menentukan merumuskan konsep Dinas Pendidikan dan Pengajaran di era awal desentralisasi. Sedangkan 67% tidak terlibat langsung karena bukan termasuk staf pimpinan. Dari jumlah tersebut, 34% mengatakan bahwa mereka hanya ikut mengalami perubahan menjadi Dinas Pendidikan dan Pengajaran tetapi tidak terlibat langsung. Sedangkan 33% mengatakan bahwa mereka hanya tinggal melaksanakan apa sudah dirumuskan dan dikonsepsikan.

Dalam hal memahami tupoksi, 92% mengatakan bahwa mereka memahami tupoksi yang melekat pada dirinya dan ada kesesuaian antara tupoksi dengan pekerjaan atau jabatan yang disandangnya. Hanya 8% yang mengatakan bahwa mereka kurang memahami tupoksi karena hanya melaksanakan yang sudah dibuat, dan tergantung dari pimpinan mau memerintahkan apa.

### **Keterlibatan pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta dalam membuat pedoman tupoksi**

Tugas pokok dan fungsi pegawai, beberapa bagian pokok sudah diatur dalam yaitu PP nomor 48 tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, namun tidak secara terperinci khusus membahas tupoksi. Dengan pelaksanaan desentralisasi pemerintahan daerah, maka kewenangan untuk membuat rincian tugas pada Dinas Pemerintah Daerah terletak pada Walikota maupun Bupati.

Dalam kasus di Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta, dalam hal perbedaan perubahan Dinas dalam pelaksanaan desentralisasi, hampir semua pegawai (92%) merasakan perbedaan yang cukup mendasar pada Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta sebelum



dan sesudah desentralisasi dilaksanakan. Perbedaan yang dirasakan para pegawai tersebut dapat dijelaskan dalam Tabel 1 berikut.

**Tabel Komponen yang Mengalami Perubahan**

<b>Komponen yang mengalami perubahan signifikan</b>	<b>Prosentase pegawai yang merasakan perbedaan</b>
struktur organisasi	91%
tugas pokok dan fungsi pegawai	91%
kewenangan mengelola pendidikan pada daerah	100%
kewenangan mengelola keuangan/anggaran pendidikan	75%
kewenangan mengelola kurikulum	33%
kwenangan menentukan standar kompetensi pendidikan	25%
birokrasinya tinggi	8%

Dari Tabel diatas dapat dilihat, bahwa seluruh pegawai (100%) merasakan perbedaan kewenangan mengelola pendidikan pada daerah Kota Yogyakarta dalam pelaksanaan desentralisasi. Kemudian struktur organisasi dan tupoksi pegawai juga dirasakan mengalami perubahan signifikan oleh para pegawai (91%). Hal ini disebabkan oleh perubahan kewenangan pengelolaan pendidikan dasar dan menengah yang dibebankan pada Pemerintah Daerah Kota/Kabupaten. Perubahan kewenangan mengelola keuangan/anggaran pendidikan dirasakan oleh 75% pegawai, utamanya yang berada di bagian/unit keuangan, karena merekalah yang merasakan langsung perubahan kewenangan tersebut, bagaimana mereka mengelola sendiri anggaran pendidikan untuk Kota Yogyakarta.

Untuk kewenangan mengelola kurikulum, dirasakan ada perbedaan oleh 33% pegawai, utamanya yang berada dalam bidang/unit pengelolaan kurikulum. Setelah desentralisasi dan diberlakukannya Kurikulum Berbasis Kompetensi, maka daerah Kota/Kabupaten dituntut untuk mengembangkan kurikulum sesuai dengan standar nasional dan memberdayakan potensi kekhasan daerah masing-masing, dan hal ini merupakan perubahan yang cukup signifikan karena mereka harus merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kurikulum yang telah mereka buat.

Kewenangan menentukan standar kompetensi pendidikan dirasakan ada perubahan oleh 25% pegawai, utamanya pegawai yang menduduki pucuk-pucuk pimpinan di Dinas Pendidikan dan Pengajaran, yang mana merekalah yang bertugas membuat perencanaan strategis bidang pendidikan di Kota Yogyakarta, dan merekalah yang bertanggung jawab langsung dalam pengelolaan pendidikan dasar dan menengah. Selain itu ada perubahan yang menyangkut birokrasi yang tinggi yang dikategorikan malah dirasakan cukup berbelit dan merepotkan oleh 8% pegawai. Hal ini menandakan bahwa perubahan struktur organisasi menyebabkan pula perubahan birokrasi yang berlaku di dalamnya.

Setelah terjadinya perubahan pada Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta, terjadi pula perubahan struktur organisasi dan tupoksi pegawainya. Dari data yang diambil, ternyata 50% pegawai ikut terlibat dalam menentukan struktur organisasi dan tupoksi pegawai, sedangkan 50% lainnya mengaku tidak terlibat langsung. Berikut disajikan keterlibatan pegawai dalam menentukan struktur organisasi dan tupoksi pegawai pada Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta dalam Tabel berikut.

**Tabel Keterlibatan pegawai dalam membuat struktur dan tupoksi**

Bentuk keterlibatan pegawai dalam membuat struktur dan tupoksi	Prosentase pegawai yang terlibat
ikut membuat pedoman tupoksi pegawai	34%
sebatas memberikan saran dan tanggapan	34%
hanya tinggal melaksanakan karena sudah dibuat pusat	32%

Selanjutnya, dalam pembuatan tupoksi di lingkungan/bagian tempat bekerja, sebanyak 16% pegawai melibatkan langsung rekan sejawat atau bawahan untuk ikut terlibat membuat tupoksi. Sedangkan 50% lainnya, tidak melibatkan seluruhnya para bawahan untuk membuat tupoksi. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal seperti dalam Tabel berikut.

**Tabel Argumentasi pegawai tidak melibatkan bawahan dalam membuat tupoksi**

Bentuk Argumentasi Pegawai	Prosentase pegawai
hanya bagian tertentu pada subdin teknis dan kepegawaian	12%
karena eselon IV stafnya hanya sedikit	12%
hanya mengambil sebagian yang sesuai dengan kemampuan dan diperlukan	14%
hanya sampai pada pimpinan terendah	12%

Dari beragam argumentasi diatas, ternyata sebagian besar pegawai melibatkan bawahan dalam membuat tupoksi hanya dilibatkan yang sesuai dengan kemampuan dan diperlukan. Sedangkan 34% pegawai tidak melibatkan sama sekali karena menurut mereka semua sudah dibuat pusat.

### **Pelaksanaan Tupoksi pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta**

Dalam pelaksanaan desentralisasi yang memberikan kewenangan penuh pada daerah Kota/ Kabupaten untuk mengelola pendidikan dasar dan menengah, ternyata juga berdampak pada tupoksi pegawai menjadi lebih luas dan beragam. Dalam kasus di Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta, sebanyak 92% pegawai menyatakan bahwa perubahan struktur organisasi Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta yang diimbangi dengan perubahan kewenangan

mengelola pendidikan, juga berdampak pada tupoksi pegawai yang luas dan beragam. Hanya 8% pegawai yang menyatakan bahwa tupoksi pegawai sama dengan seperti sebelum desentralisasi pemerintahan daerah dilaksanakan. Berikut disajikan argumentasi perubahan tupoksi pegawai dalam Tabel berikut.

**Tabel Argumentasi pegawai dalam melihat perubahan tupoksi pegawai**

Bentuk Argumentasi Pegawai	Prosentase pegawai
seksi kurikulum yang meliputi pendidikan TK, SD, SMP	18%
berbagai penyelesaian masalah pendidikan ditangani langsung dinas	18%
setiap bidang/seksi sudah mempunyai perincian tugas masing-masing yang lebih luas	37%
berpedoman pada Keputusan Walikota Yogyakarta nomor 70 tahun 2001 tentang Rincian Tugas Pada Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta.	18%

Melihat beragam argumentasi diatas, bahwa sejumlah besar pegawai (34%) memberikan argumentasi bahwa setiap bidang/seksi sudah mempunyai perincian tugas masing-masing yang lebih luas yang sudah dibuat. Hal ini kemudian didukung oleh Keputusan Walikota Yogyakarta nomor 70 tahun 2001 tentang Rincian Tugas Pada Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta yang dikemukakan oleh 18% pegawai. Kemudian sebanyak 18% juga menyatakan bahwa dengan tupoksi yang luas, membuat berbagai penyelesaian masalah yang berkaitan dengan pendidikan langsung ditangani oleh Dinas. Demikian pula dengan seksi kurikulum utamanya di Subdin Pendidikan Dasar dan TK yang harus mengerjakan tugas-tugas pengelolaan kurikulum dari pendidikan dasar dan sekolah lanjutan pertama.

Dari data di lapangan diperoleh pula, bahwa ada sebanyak 92% pegawai merasakan bahwa ada perbedaan signifikan dalam tupoksi antara sebelum dan sesudah pelaksanaan desentralisasi. Hanya 8% pegawai yang tidak melihat perbedaan yang signifikan dalam tupoksi pegawai. Berikut ini disampaikan gambaran tentang argumentasi pegawai dalam melihat perbedaan yang signifikan dalam tupoksi antara sebelum dan sesudah pelaksanaan desentralisasi.

**Tabel Argumentasi pegawai dalam melihat perbedaan tupoksi antara sebelum dan sesudah desentralisasi**

Bentuk Argumentasi Pegawai	Prosentase pegawai
sebelumnya kami dari cabang dinas P&P hanya mengurus personil, prasarana/perlengkapan, pembiayaan, dan tidak mengurus teknis edukatif	18%
mengelola penyusunan anggaran dan kinerja pegawai	9%
berfungsi sebagai pelayanan masyarakat	9%
tupoksi lebih luas dan banyak	18%
struktur dan rincian tugas yang lebih terperinci	10%
tugas dan kewenangan makin luas	10%
kewenangan tidak ada pada Dinas Propinsi tapi langsung ke Dinas P&P Kota	18%

Dari tabel diatas terlihat bahwa beragam argumentasi dikemukakan oleh pegawai yang merasakan adanya perubahan dan perbedaan signifikan tupoksi yang melekat pada jabatan mereka setelah pelaksanaan desentralisasi. Sebanyak 64% pegawai melihat dari perbedaan kewenangan setelah pelaksanaan desentralisasi yang memberikan kewenangan penuh pendidikan dasar dan menengah pada Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta, termasuk dalam hal penyusunan dan pengelolaan anggaran pendidikan dan penyusunan kinerja pegawai yang dikemukakan oleh 9% pegawai.

Dalam hal merasakan kewenangan yang besar dalam tupoksi setelah pelaksanaan desentralisasi, ternyata 92% pegawai merasakan bahwa mereka mempunyai kewenangan yang luas dalam tupoksinya sebagai staf Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta. Namun sebanyak 8% pegawai menyatakan bahwa kewenangan itu berkaitan dengan kebijakan pimpinan dalam memberikan tugas.

Dalam hal pelaksanaan tugas pegawai, ternyata 92% pegawai mengemukakan bahwa tupoksi menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang melekat pada jabatan mereka, hanya 8% pegawai yang mengemukakan tidak selalu karena ada tugas yang diluar tupoksi yang berasal dari pimpinan yang bersifat insidental dan tidak rutin. Sebanyak 4% pegawai yang tidak selalu menjadikan tupoksi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas mengemukakan bahwa yang mendasari mereka bekerja karena ada perintah dari pimpinan. Sedangkan sebanyak 4% lagi menyatakan bahwa mereka bekerja karena rutinitas tugas dan pekerjaan.

Dalam hal proses pertanggungjawaban setelah melaksanakan tugas, sebanyak 75% pegawai mengemukakan bahwa setelah selesai melaksanakan tugas dan pekerjaannya, mereka selalu membuat laporan tertulis sebagai bukti konkret atas hasil pekerjaan mereka. Sedangkan 25% pegawai tidak selalu membuat laporan tertulis, kadang laporan dalam bentuk lisan karena rutinitas pekerjaan yang dijalani.

Selanjutnya dari data lapangan diperoleh pula tentang bagaimana bentuk pertanggungjawaban dari bawahan setelah melaksanakan tugas. Sebanyak 75% pegawai mengemukakan bahwa mereka meminta laporan tertulis atas pekerjaan yang dilaksanakan bawahan, disamping laporan dalam bentuk lisan sebagai bentuk komunikasi dalam sebuah organisasi. Sedangkan 25% menyatakan bahwa mereka tidak perlu laporan bawahan karena sudah rutinitas kerja.

### Upaya Mengatasi Hambatan Dalam Pelaksanaan Tupoksi Pegawai Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta

Data dari lapangan menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan tupoksi pegawai ternyata ditemui berbagai hambatan, baik yang internal maupun eksternal. Berikut ini dikemukakan argumentasi hambatan internal yang berasal dari pegawai sendiri dalam Tabel berikut.

**Tabel Argumentasi pegawai dalam merasakan hambatan internal dalam pelaksanaan tupoksi**

Bentuk Argumentasi Pegawai	Prosentase pegawai
Etos kerja rendah	25%
Terbiasa menunggu perintah atasan, termasuk juklak dan juknis	33%
Beban kerja yang besar dan beragam	92%
Tidak selalu memahami tupoksi	25%
Rutinitas kerja	41%

Dari tabel diatas dapat digambarkan bahwa sebagai besar pegawai (92%) merasakan beban kerja yang besar dan beragam karena kewenangan mereka dalam tupoksi juga berubah sejalan pelaksanaan desentralisasi.

Kemudian untuk mengatasi hambatan tersebut, sebanyak 100% pegawai punya kemauan dan senantiasa berusaha meningkatkan kapabilitas pribadi, dan melalui beragam proses pembelajaran seperti mengikuti pendidikan tambahan oleh 67% pegawai.

Untuk hambatan eksternal, terdapat beragam hambatan yang dirasakan oleh pegawai dalam pelaksanaan tupoksi, seperti Tabel berikut.

**Tabel Argumentasi pegawai dalam merasakan hambatan eksternal dalam pelaksanaan tupoksi**

Bentuk Argumentasi Pegawai	Prosentase pegawai
Lingkungan kerja tidak nyaman, seperti ruang kerja terbuka untuk pedagang, dan ruangan kurang representatif	16%
Etos kerja yang rendah	16%
Peraturan pelaksana yang kurang jelas/belum ada	16%
Lingkup kerja yang besar dan beragam	66%
Bawahan yang belum mengerti tupoksi	16%
Kebijakan pemerintah yang belum kondusif	25%
Banyaknya permasalahan yang muncul diluar tupoksi dan harus diselesaikan	16%

Dari tabel di atas, ternyata hambatan eksternal yang sangat dirasakan adalah lingkup kerja yang besar dan beragam yang dirasakan oleh sebagian besar pegawai (66%).

Upaya untuk mengatasi hambatan eksternal tersebut, pegawai mengemukakan beragam argumentasi pemecahan masalahnya seperti dalam Tabel berikut.

**Tabel Upaya pegawai dalam mengatasi hambatan eksternal dalam pelaksanaan tupoksi**

Upaya pegawai	Prosentase pegawai
Bersama-sama menciptakan lingkungan kerja yang nyaman	66%
Melibatkan pegawai satu bagian/unit untuk melaksanakan tupoksi bersama	66%
Mengikuti berbagai macam pendidikan tambahan	25%
Senantiasa melakukan koordinasi dan konsultasi dengan bagian/unit kerja lain	8%
Melibatkan staf lain untuk mengatasi hambatan beban kerja	8%

Dari tabel diatas ternyata upaya untuk mengatasi hambatan eksternal yang muncul lebih banyak (66%) pada bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dan melibatkan pegawai satu bagian/unit untuk melaksanakan tupoksi.

Data dari lapangan menunjukkan pula bahwa koordinasi dan konsultasi antar bagian/unit (8%) sudah berjalan dengan baik, dan menunjukkan pelaksanaan tugas dan pekerjaan antar bagian/unit tidak berjalan sendiri-sendiri.

Berkaitan dengan pendidikan tambahan dalam meningkatkan pelaksanaan tupoksi pegawai, sebanyak 67% pegawai ternyata pernah mengikuti pendidikan tambahan berupa penataran/training/pelatihan yang berkaitan dengan tupoksi pegawai dan pelaksanaannya dalam menghadapi desentralisasi. Sedangkan sebanyak 33% pegawai mengemukakan belum pernah mendapatkan pendidikan tambahan berkaitan dengan tupoksi dan pelaksanaannya.

Berikut ini disampaikan beberapa tanggapan pegawai dalam mensikapi dan melaksanakan tupoksi yang melekat pada jabatan pegawai.

1. sering agak terlepas dari tupoksi dan kadang tupoksi tidak jalan
2. kebanyakan sudah sesuai, tapi masih ada yang dalam beberapa tugas/tupoksi masih tumpang tindih
3. sudah cukup proporsional dan dapat dilaksanakan dengan segala potensi yang ada
4. tupoksi yang kami laksanakan cukup baik sesuai dengan bidang tugasnya dapat dilaksanakan
5. beban tugas banyak dan bawahan sangat terbatas jumlahnya
6. penyelesaian pekerjaan yang sangat segera
7. kalau hanya tugas sesuai tupoksi sebenarnya tidak berat namun yang paling berat dengan munculnya masalah diluar tupoksi dan harus diselesaikan
8. tupoksi belum sesuai di Subdin PLS terutama pendidikan seni dan budaya, sasaran yang ditangani siswa sekolah formal
9. beban tugas dengan jumlah pegawai belum sebanding sehingga dibutuhkan ekstra waktu/ lembur untuk menyelesaikan pekerjaan
10. pada seksi kurikulum dikdas dan TK, kewenangan mengkoordinasikan teknis edukatif di TK, SD, SMP, sehingga beban tugas terlalu banyak dan sangat beragam sementara dukungan personil sangat kecil karena seksi kurikulum dikdas dan TK banyak memiliki 3 staf

## E. Penutup

### Kesimpulan

Secara keseluruhan pelaksanaan tugas pokok, fungsi pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta telah berjalan cukup baik dan sesuai dengan tupoksinya. Secara Rinci pelaksanaan tupoksi dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta dalam melaksanakan desentralisasi pemerintahan daerah telah membuat perubahan struktur organisasi dan tupoksi pegawai, karena kewenangan pengelolaan pendidikan dasar dan menengah merupakan kewajiban Pemerintah Daerah.
2. Pemahaman tupoksi pegawai di Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta menunjukkan bahwa sebagian besar (92%) pegawai memahami tupoksi yang melekat pada dirinya dan ada kesesuaian antara tupoksi dengan pekerjaan atau jabatan yang disandangnya. Dari sejumlah itu, sebanyak 33% terlibat langsung dalam merumuskan perubahan konsep Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta.
3. Keterlibatan pegawai dalam menentukan struktur organisasi dan tupoksi pegawai menunjukkan bahwa sebagian besar (50%) pegawai ikut terlibat dalam menentukan struktur organisasi dan

merumuskan pedoman tupoksi pegawai. Keterlibatan mereka dijabarkan dalam bentuk ikut membuat pedoman tupoksi pegawai, dan ada yang mengambil bentuk sebatas memberikan saran dan tanggapan.

4. Dalam hal pelaksanaan tugas pegawai, ternyata 92% pegawai mengemukakan bahwa tupoksi menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang melekat pada jabatan mereka. Sebanyak 92% pegawai juga mengemukakan bahwa perubahan struktur organisasi Dinas Pendidikan dan Pengajaran yang diimbangi dengan perubahan kewenangan mengelola pendidikan, juga berdampak pada tupoksi pegawai yang luas dan beragam.
5. Hambatan yang muncul dalam pelaksanaan tupoksi terbagi menjadi hambatan internal yang berupa etos kerja yang rendah; terbiasa menunggu perintah atasan termasuk juklak dan juknis; beban kerja yang besar dan beragam; dan tidak selalu pegawai memahami tupoksi. Sedangkan hambatan eksternal yang muncul adalah lingkungan kerja yang tidak nyaman karena kurang representatif; etos kerja yang rendah; peraturan pelaksana belum jelas; lingkup kerja yang besar dan beragam; bawahan yang belum mengerti tupoksi; kebijakan pemerintah yang belum kondusif; dan banyaknya permasalahan yang muncul diluar tupoksi yang harus diselesaikan.
6. Upaya untuk mengatasi hambatan tersebut, untuk hambatan internal para pegawai berupaya meningkatkan kapabilitas pribadi; dan mengikuti berbagai pendidikan tambahan seperti penataran atau training. Untuk hambatan eksternal, upaya yang dilakukan adalah bersama-sama menciptakan lingkungan kerja yang nyaman; melibatkan pegawai satu bagian untuk melaksanakan tupoksi; mengikuti berbagai pendidikan tambahan; senantiasa melakukan koordinasi dan konsultasi dengan unit kerja lain; dan melibatkan staf lain untuk mengatasi hambatan beban kerja.

## Saran

Walaupun secara keseluruhan pelaksanaan tupoksi pegawai Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta telah berjalan dengan baik, namun ada beberapa hal yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kinerja pegawai. Perubahan struktur organisasi dinas yang membawa implikasi kewenangan yang luas dalam bidang pendidikan, mengakibatkan bertambah pula tupoksi pegawai yang melekat pada jabatannya. Beban tugas dan pekerjaan yang besar ini seyogyanya memperhatikan jumlah personil yang tersedia, sehingga antara beban tugas dan personil ada keseimbangan. Selain itu dengan dikenalnya hambatan yang muncul dari internal maupun eksternal dalam pelaksanaan tupoksi, diharapkan ada upaya-upaya untuk memperbaikinya, sehingga pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai dapat berjalan dengan lebih baik.



Walaupun sebagian besar sudah memahami mengenai tupoksinya, namun senantiasa dilakukan pembinaan berupa berbagai pendidikan tambahan untuk para staf agar mereka bisa lebih mengembangkan dirinya, sehingga bisa berdampak pada kinerja pegawai.

### Daftar Pustaka

- Grindle, Merielle S. (1980). *Politics and Policy Implementation in The Third World*, Princenton University Press, New Jersey.
- Keputusan Walikota Yogyakarta Nomor 70 tahun 2001, *tentang Rincian Tugas pada Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kota Yogyakarta*.
- L.J. Moleong. (1990). *Metodologi penelitian kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Muhadjir Darwin. (1993). Implementasi Kebijakan, dalam *Pelatihan Analisis Kebijakan Sosial*, PPK UGM, Yogyakarta.
- Perda Kota Yogyakarta Nomor 22 tahun 2000, *tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan dan Pengajaran*
- Pressman, Jeffrey L, and Wildavsky, Aaron. (1984). *Implementation*, The Oakland Project, University of California, Berkeley.
- Steers, Richard M. (1980). *Efektivitas Organisasi Kaidah Tingkah Laku*, Erlangga, Jakarta.
- Sholihin Abdul Wahab. (1991). *Analisis Kebijakan Dari Formulasi ke Impelementasi Kebijakan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sutarto. (1998). *Dasar-dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- UU Nomor 22 tahun 1999, *Tentang Pemerintahan Daerah*.