

**PENGEMBANGAN KAPASITAS (CAPACITY BUILDING)
KELEMBAGAAN PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
KABUPATEN JOMBANG**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Jenivia Dwi Ratnasari
0910310242



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG

2013

MOTTO

**“Dari banyak hal yang bisa mengganggu kecepatan
majumu, dua yang utama adalah keragu-raguan dan
penundaan”**

**LA TAKHAF WA LA TAHZAN INNAALLAHA
MA'ANA**



TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Selasa

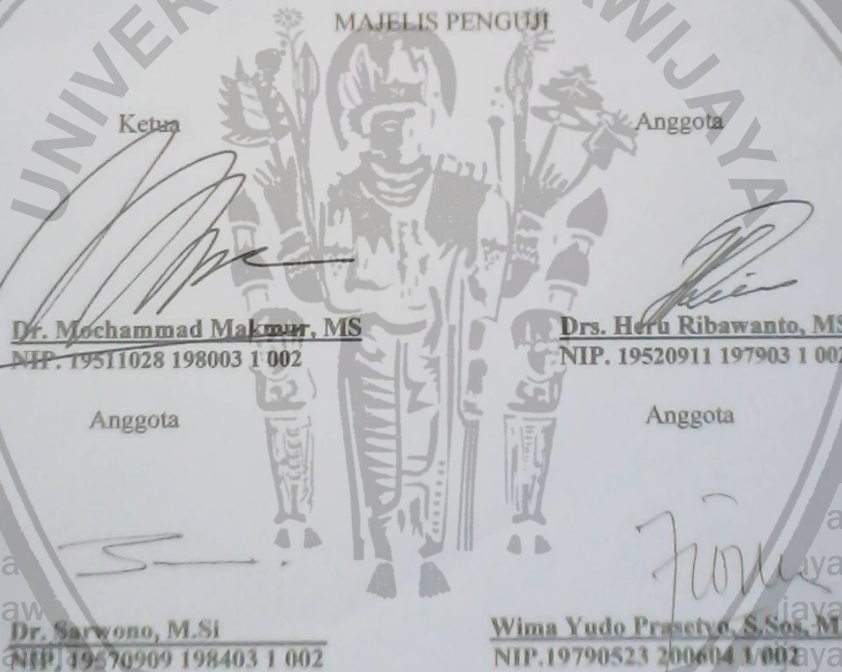
Tanggal : 30 April 2013

Jam : 09.00

Skripsi atas nama Jenivia Dwi Ratnasari

Judul : Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang

dan dinyatakan lulus



Dr. Mochammad Makmur, MS
NIP. 19511028 198003 1 002

Ketua

Drs. Heru Ribawanto, MS
NIP. 19520911 197903 1 002

Anggota

Dr. Sarwono, M.Si
NIP. 19570909 198403 1 002

Anggota

Wima Yudo Prasetyo, S.Sos, MAP
NIP. 19790523 200604 1 002

Anggota

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Malang, April 2013

METERAI
TEMPEL

79480ABF250035884

6000 DJP

Jenivia Dwi Ratnasari
NIM. 0910310242

RINGKASAN

Jenivia Dwi Ratnasari, 2013. **Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.** Dosen Pembimbing: Dr. Mochamad Makmur dan MS, Drs. Heru Ribawanto, MS. (121Hal+)

Pengembangan kapasitas kelembagaan merupakan proses pembangunan yang bertujuan untuk kemajuan negara dalam mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang lebih baik. Dengan adanya otonomi daerah maka Pemerintah Daerah berhak untuk mengatur dan mengembangkan sumber daya yang ada pada daerahnya. Oleh karena itu melalui pengembangan kapasitas kelembagaan, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang memberikan pengaruh yang maksimal dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dalam pelayanan administrasi kepegawaian. Hal ini sesuai dalam PP No.59 Tahun 2012 Tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah yang telah tercantum jelas pada Bab II Ruang Lingkup Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah, Pasal 6 ayat (1-2) tentang fokus pengembangan kapasitas kelembagaan.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara tepat keadaan nyata tentang pengembangan kapasitas kelembagaan Badan Kepegawaia Daerah Kabupaten Jombang dilihat dari beberapa aspek. Selain itu juga digambarkan secara sistematis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat proses pengembangan kapasitas kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan kapasitas kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang sudah cukup berjalan dengan baik. Hal ini dapat diketahui dari beberapa aspek, yaitu struktur organisasi yang cukup memadai, mekanisme kerja dengan menerapkan hubungan kerja yang kondusif antara bidang satu dengan lainnya maupun dengan pihak lain yang berkaitan, budaya organisasi melalui dengan peningkatan kedisiplinan pegawai melalui PP 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai, sistem anggaran/nilai dengan penerapan sistem anggaran berbasis kinerja yang lebih mementingkan output daripada input, dan sarana prasarana yang sudah memadai sesuai kebutuhan dan perkembangan zaman. Pengembangan kapasitas kelembagaan tersebut juga didukung dengan adanya kepemimpinan yang partisipatif serta komitmen bersama yang sesuai dengan janji pegawai. Namun hal tersebut masih belum maksimal dengan adanya faktor penghambat yaitu inkonsistensi peraturan yang masih perlu untuk diperhatikan dalam memaksimalkan pengembangan kapasitas kelembagaan.

SUMMARY

Jenivia Dwi Ratnasari, 2013, **Institutional Capacity Building in The Regional Employment Agency Jombang**, Dr. Mochamad Makmur MS, Drs. Heru Ribawanto, MS. 110 Hal + xix

Institutional capacity building is a process of development that aims to realize the country's progress in the areas of governance better. With the regional autonomy that local government has the right to manage and develop an existing resource in the region. Therefore, through the development of institutional capacity, the Regional Employment Board Jombang give maximum effect to good governance in accordance with the duties and functions of the ministry of personnel administration. This fits in PP 59 Year 2012 on National Capacity Building Framework for Local Government has clearly stated in Chapter II Scope of Local Governance Capacity Building, Article 6, paragraph (1-2) on institutional capacity building focus.

The research method used was a descriptive study using a qualitative approach. This study aims to accurately describe the real state of institutional capacity building The Regional Employment Agency Jombang seen from several aspects. It also described systematically the factors that support and hinder the process of development of institutional capacity at the Regional Employment Agency Jombang.

Results of the study showed that the implementation of the development of institutional capacity at the Regional Employment Agency Jombang going well enough. It can be seen from several aspects, namely adequate organizational structure, mechanism of action by applying a conducive working relationship between fields with each other and with other relevant parties, cultural organizations through the increase in employee discipline through Regulation 53 of 2010 on Employee Discipline , budget or value system with the implementation of performance-based budgeting system that is more concerned with output than input, and adequate infrastructure facilities according to the needs and the times. Institutional capacity development is also supported by the existence of participative leadership and commitment in accordance with the promise of an employee. But it is still not up to the factor inhibiting the regulatory inconsistencies that still need to be considered in maximizing the development of institutional capacity.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan Rohmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul : Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pada Institusi Pemerintahan Daerah (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang)

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, M.S selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. M.R Khairul Muluk S,sos. M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik.
3. Bapak Dr. Mochamad Makmur, MS selaku Ketua Pembimbing
4. Bapak Drs. Heru Ribawanto, MS selaku anggota komisi pembimbing.
5. Bapak Supadi, SH selaku fasilitator penelitian skripsi dan para staff Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang yang telah membantu penyelesaian penelitian data skripsi.
6. Teman-teman FIA angkatan 2009 dan teman-teman terdekatku yang telah mendukung penyusunan skripsi.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Agustus 2012

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

MOTTO

TANDA PENGESAHAN

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

RINGKASAN

SUMMARY

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR LAMPIRAN

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kontribusi Penelitian	5
E. Sistematika Pembahasan	7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Pemerintahan Daerah	9
1. Pengertian Pemerintahan Daerah	9
2. Fungsi Pemerintah	10
3. Otonomi Daerah	11
a). Pengertian Otonomi Daerah	11
b). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Otonomi Daerah	12
C. Organisasi	14
1. Pengertian Organisasi	14
2. Unsur-Unsur Organisasi	15
3. Asas-Asas Organisasi	16
D. Pengembangan Kapasitas (<i>Capacity Building</i>)	18
1. Pengertian <i>Capacity Building</i>	18
2. Tujuan <i>Capacity Building</i>	22
3. Dimensi dan Fokus <i>Capacity Building</i>	23
a. <i>Capacity Building</i> Sumber Daya Manusia	24
b. <i>Capacity Building</i> Kelembagaan	27
c. <i>Capacity Building</i> Jaringan Kerjasama (<i>Network</i>)	33

4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Capacity Building</i>	35
5. Hambatan Dalam <i>Capacity Building</i>	39

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	41
B. Fokus Penelitian.....	42
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	43
D. Sumber Data.....	44
E. Teknik Pengumpulan Data.....	45
F. Instrumen Penelitian.....	46
G. Analisis Data.....	47

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

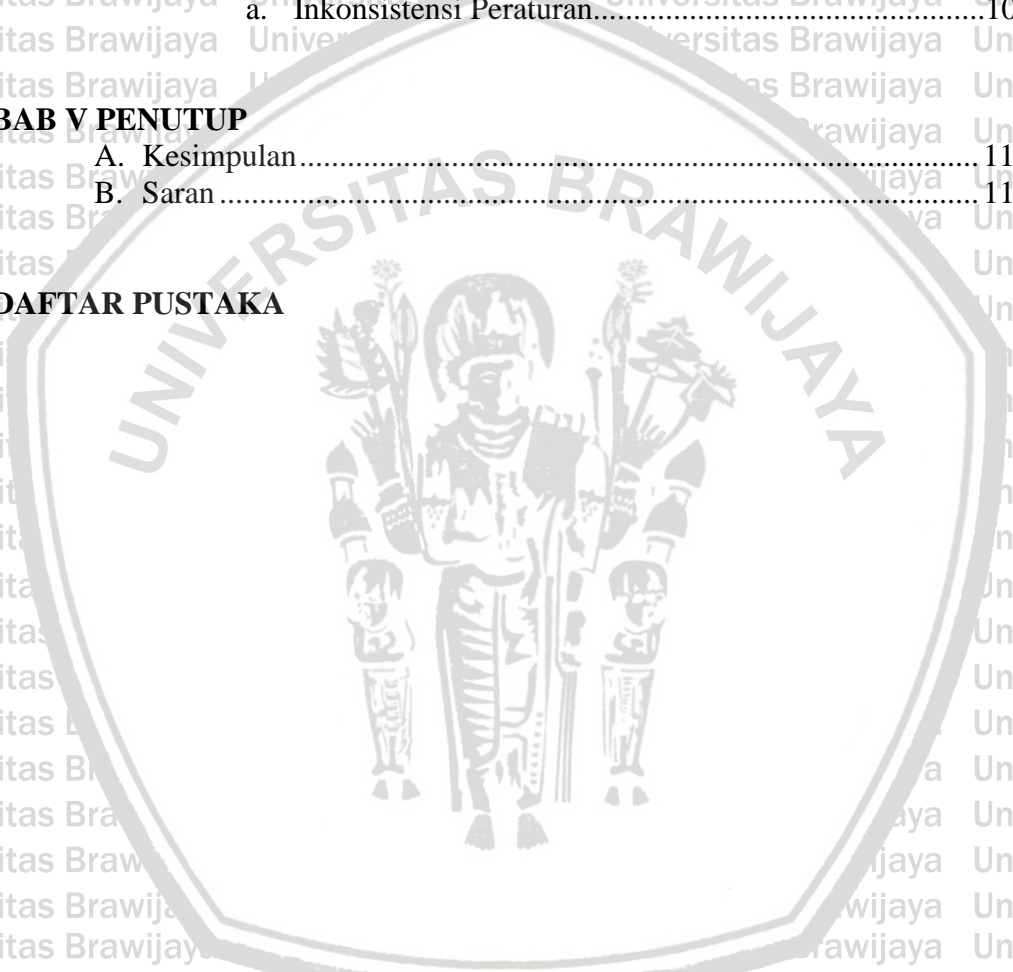
A. Hasil Penelitian.....	48
1. Gambaran Umum.....	48
a. Kabupaten Jombang.....	48
b. Profil Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.....	50
2. Penyajian Data.....	60
a. Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.....	60
1. Struktur Organisasi.....	60
2. Mekanisme Kerja.....	65
3. Budaya Organisasi.....	71
4. Sistem Anggaran/Nilai.....	74
5. Sarana dan Prasarana.....	79
b. Faktor yang Mendukung dan Menghambat Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.....	89
1. Faktor-Faktor yang Mendukung.....	89
a. Kepemimpinan.....	89
b. Komitmen Bersama.....	91
2. Faktor-Faktor Penghambat.....	92
a. Inkonsistensi Peraturan.....	92
B. Pembahasan.....	94
1. Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.....	94
a. Struktur Organisasi.....	94
b. Mekanisme Kerja.....	97
c. Budaya Organisasi.....	99
d. Sistem Anggaran/Nilai.....	102
e. Sarana dan Prasarana.....	104

2. Faktor yang Mendukung dan Menghambat Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.....	106
1. Faktor-Faktor yang Mendukung.....	106
a. Kepemimpinan.....	106
b. Komitmen Bersama.....	107
2. Faktor-Faktor yang Penghambat.....	108
a. Inkonsistensi Peraturan.....	108

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	110
B. Saran.....	112

DAFTAR PUSTAKA

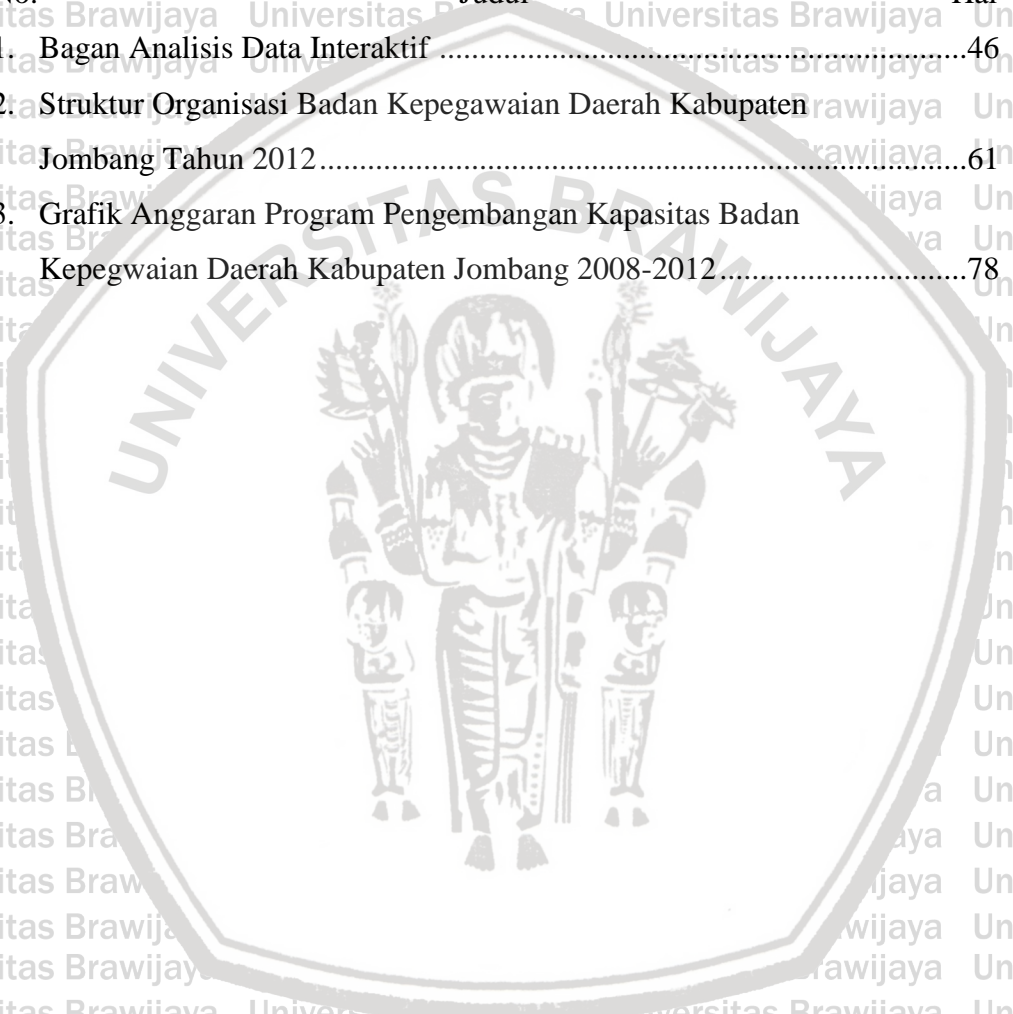


DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal
1.	Dimensi dan Fokus <i>Capacity Building</i>	23
2.	Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan Ruang 2012	59
3.	Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan 2012	59
4.	Anggaran Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang 2012	76
5.	Daftar Sarana Prasarana Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang 2011	81
6.	Matrik Pengembangan Kapasitas (<i>Capacity Building</i>) Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombnag Tahun 2007-2012	87

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal
1.	Bagan Analisis Data Interaktif	46
2.	Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang Tahun 2012.....	61
3.	Grafik Anggaran Program Pengembangan Kapasitas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang 2008-2012.....	78



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Hal
1.	Interview Guide.....	
2.	PP No. 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah.....	
3.	Surat Izin Penelitian	
4.	Surat Keterangan telah melakukan Riset/Penelitian.....	
5.	Curriculum Vitae.....	



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia adalah Negara yang memiliki wilayah yang sangat luas dengan potensi kekayaan alam yang melimpah. Oleh sebab itu diperlukan pengaturan dan pembinaan mengenai pengembangan potensi di dalam pembangunan. Pembangunan dapat didefinisikan sebagai suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia. Hal ini akibat dari keinginan manusia untuk selalu berkembang dan maju dari waktu ke waktu. Pembangunan dilakukan secara terencana baik dalam arti jangka panjang, jangka sedang, dan jangka pendek. Dan merencanakan berarti mengambil keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dilakukan pada waktu tertentu di masa depan (Siagian, 2003:5). Pembangunan mempunyai arti khusus dalam upaya mengubah keadaan suatu bangsa dan Negara berkembang menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, maka terjadi desentralisasi kewenangan atas seluruh urusan pemerintah. Namun sebelum adanya Undang-Undang tersebut, sudah diketahui bahwa Pemerintah Daerah tidak mampu mengembangkan potensi daerahnya karena dominasi pemerintah pusat yang cenderung sentralistik. Sehingga adanya perubahan atas Undang-Undang 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.

Maka diikuti dengan lahirnya Otonomi Daerah, yang merupakan pemberian hak, wewenang dan kewajiban kepada daerah untuk mengatur, mengurus rumah

tanggungnya sendiri, dimana hak itu diperoleh melalui penyerahan urusan pemerintahan dari Pemerintah Pusat kepada Pemerintah Daerah.

Didalam menyelenggarakan pemerintahan, salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan otonomi daerah adalah kapasitas dan kemampuan daerah dalam berbagai bidang. Dengan demikian, dalam rangka penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat dan peningkatan daya saing daerah diperlukan kemampuan atau kapasitas pemerintah daerah yang memadai. Pengembangan kapasitas pemerintah daerah senantiasa mengandung sebuah pemahaman tentang berbagai upaya meningkatkan kinerja pelayanan kepada masyarakat. Dalam budaya organisasi publik telah diterapkan sistem *top down*, sehingga pengembangan kapasitas yang dilakukan pada setiap dimensi atau fokusnya juga tetap disesuaikan pada peraturan pemerintahan pusat.

Munculnya berbagai kebijakan pemerintah, terutama kebijakan-kebijakan pelaksana UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, dalam hal ini PP No. 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah telah menjadi pengungkit utama (*key leverage*) bagi upaya perwujudan kapasitas pemerintahan daerah. Di dalam PP tersebut dijelaskan dan diamanatkan bahwa Pemerintah wajib menindaklanjuti hasil evaluasi kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah dengan melaksanakan program-program peningkatan kapasitas (*capacity building-CB*). Amanat tersebut secara jelas tercantum pada Bab Pembinaan, Pasal 54 ayat (1-3) PP No. 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah sebagai berikut:

1. Pemerintah berdasarkan hasil EPPD melakukan pembinaan dan fasilitasi dalam rangka peningkatan kinerja pemerintahan daerah melalui program pengembangan kapasitas daerah.
2. Pengembangan kapasitas dapat berupa fasilitasi di bidang kerangka kebijakan, kelembagaan, dan sumber daya manusia.
3. Penyusunan program pengembangan kapasitas daerah berpedoman pada kerangka nasional pengembangan kapasitas yang diatur dengan Peraturan Presiden.

Berdasarkan substansi pasal tersebut jelas bahwa peningkatan kapasitas penyelenggaraan pemerintahan daerah berbentuk pembinaan dan fasilitasi pada 3 (tiga) aspek yakni kerangka kebijakan, kelembagaan dan sumber daya manusia.

Dalam praktiknya, telah banyak program *capacity building* yang dilakukan oleh berbagai pihak. Laporan kajian ini juga mengungkap praktik-praktik *Capacity Building* yang telah dilaksanakan oleh kantor MenPAN, Proyek SCBD dan United Nations. Kapasitas penyelenggaraan pemerintahan daerah dapat ditingkatkan melalui perbaikan kemampuan pada tataran pengambilan maupun pelaksana kebijakan (PP No. 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah).

Adapun halnya yang telah dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dalam pengembangan kapasitas tersebut. Berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah sebagai salah satu organisasi sektor publik, maka penting bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang untuk melaksanakan apa yang dimaksud dengan *capacity building* atau

pengembangan kapasitas tersebut. Dengan dilatarbelakangi untuk melancarkan pembangunan atau pengembangan institusi pemerintahan daerah.

Oleh karena itu penting bagi pemerintahan daerah untuk melaksanakan *capacity building* dengan tujuan memperbaiki dan memperbarui sistem yang ada agar lebih dari sebelumnya. Berdasarkan PP No. 59 Tahun 2012 Tentang

Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah, Badan

Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang yang merupakan institusi

pemerintahan daerah juga melaksanakan pengembangan kapasitas khususnya

pengembangan kapasitas kelembagaan. Karena menurut peneliti pengembangan

kapasitas kelembagaan juga sangat penting untuk disoroti dilihat dari pengaruhnya

terhadap peningkatan kinerja pemerintahan daerah. Dimana dalam hal ini, fokus

dari pengembangan kapasitas kelembagaan yang dilakukan Badan Kepegawaian

Daerah Kabupaten Jombang melalui pembenahan struktur organisasi, mekanisme

kerja, budaya organisasi, sistem anggaran/nilai serta sarana dan prasarana.

Mengingat sasaran dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang

sendiri adalah masyarakat kota. Sehingga dengan adanya *capacity building* ini

dapat memberikan hasil yang maksimal dalam hal pelayanan publik.

Dari pemaparan diatas maka diharapkan melalui program pengembangan

kapasitas kelembagaan pada institusi pemerintahan daerah akan membantu suatu

organisasi dalam penguataan organisasi dan peningkatan kinerja untuk pelayanan

publik. Maka menulis tertarik untuk mengambil judul : **“Pengembangan**

Kapasitas (*Capacity Building*) Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian

Daerah Kabupaten Jombang”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka permasalahan yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana bentuk pengembangan kapasitas kelembagaan (*Capacity Building*) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi dalam pengembangan kapasitas kelembagaan (*Capacity Building*) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka dapat diambil tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis program pengembangan kapasitas (*capacity building*) kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi dalam pengembangan kapasitas (*capacity building*) kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

a. Sebagai salah satu bahan kajian dalam studi Administrasi Publik, terutama tentang Pengembangan Kapasitas pada organisasi sektor publik.

b. Menambah pengetahuan dalam pengembangan konsep pengembangan kapasitas melalui pengembangan kelembagaan strategis pemberdayaan yang berbasis pada kelompok.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi peneliti, hal ini merupakan kesempatan baik dalam menerapkan teori, untuk mengembangkan kemampuan peneliti dalam melakukan penelitian.

b. Bagi Instansi, akan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi Instansi yang bersangkutan dalam hubungannya dengan pengembangan kapasitas. Hal lain adalah sebagai bahan masukan untuk perbaikan dalam organisasi guna memenuhi kebutuhan pemerintahan daerah dalam pelayanan publik, sehingga dapat menentukan langkah-langkah selanjutnya yang diambil dalam mengukur kebijaksanaan dimasa yang akan datang.

c. Bagi pihak lain, sebagai sumbangan bagi ilmu pengetahuan, dan juga hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi pembaca kajian ilmu pengetahuan terutama yang berkaitan

dibidang pemerintahan daerah umumnya atau tentang administrasi pembangunan.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini dimaksud agar sesuatu yang dibahas dalam penulisan ini dapat diketahui dan dimengerti secara jelas dari masing-masing bab.

Secara garis besar penulisan ini dibagi dalam lima bab, disusun sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Menjelaskan tentang penjelasan sub bab pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah yang menjelaskan tentang pentingnya penelitian yang merupakan bentuk pernyataan secara ringkas tentang apa yang akan dituju sesuai dengan permasalahan dalam penelitian yang dilakukan, kontribusi penelitian sebagai bentuk pernyataan kemungkinan sumbangan hasil penelitian, dan sistematika pembahasan yang berisi pemadatan isi dari masing-masing bab yang akan ditulis.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Menjelaskan kerangka teoritis yang didalamnya membahas landasan teori yang digunakan dalam pemecahan masalah berkaitan dengan judul atau tema yang di angkat oleh peneliti. Sehingga mempunyai acuan dalam melakukan penelitian berkaitan dengan Pengembangan Kapasitas Kelembagaan institusi pemerintahan daerah yang akan diteliti.

BAB III : Metode Penelitian

Menjelaskan tentang metodologi penelitian yang digunakan dalam penulisan ini mencakup materi yang terdiri dari : jenis penelitian, Lokasi penelitian dan situs penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian dan analisis data dari penelitian.

BAB IV : Hasil Pembahasan

Menguraikan tentang gambaran umum yang meliputi data fokus pembahasan yang diperoleh selama penelitian. Penyajian data umum yang merupakan gambaran pada lokasi penelitian yang disusun menurut keperluan penilaian serta penyajian data fokus yang disesuaikan dengan fokus penelitian kemudian membahasnya.

BAB V : Penutup

Menyajikan kesimpulan dari pembahasan yang ada secara keseluruhan disertai saran-saran yang diperlukan sehubungan dengan kesimpulan pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pemerintahan Daerah

1. Pengertian Pemerintahan Daerah

Menurut Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Sedangkan yang dimaksud dengan pemerintah daerah menurut Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 adalah Gubernur, Bupati, atau Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.

Pemerintahan adalah perbuatan memerintah yang dilakukan oleh badan-badan legislatif, eksekutif, dan yudikatif di suatu Negara dalam rangka mencapai tujuan penyelenggaraan negara. Pemerintah merupakan produk demokrasi yang dipilih oleh rakyat, yang bertugas melindungi, melayani, dan mensejahterakan rakyatnya. Pemerintah daerah berhak menetapkan peraturan daerah dan peraturan-perturan lain untuk melaksanakan otonomi daerah dan tugas pembantuan. Susunan dan tatacara penyelenggaraan pemerintahan daerah diatur dalam UU No. 32 Tahun 2004.

2. Fungsi Pemerintah

Mengenai fungsi pemerintah, dalam hal ini terbagi menjadi tiga fungsi pemerintah, yaitu:

a. *Serivicing Function* (Fungsi Pelayanan)

Dalam hal ini pemerintah memiliki fungsi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dengan cara tidak diskriminatif dan juga tidak memberatkan. Dimana pemerintah ada dan terbentuk untuk memeberikan pelayanan kepada masyarakat secara tidak diskriminatif dengan kualitas yang sama terhadap semua penerima layanan yaitu masyarakat. Tindakan yang dilakukan pemerintah dalam hal pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah dengan cara netral, tidak pilih kasih dimana semua orang memiliki hak yang sama, yakni hak hidup untuk dilayani, dihormati, diberi kesempatanyang sama dan hak-hak lainnya yang terkait dengan masalah pelayanan.

b. *Regulating Function* (Fungsi Pengaturan)

Dalam hal ini fungsi pengaturan digunakan bukan hanya pada masyarakat saja namun juga pada pemerintah itu sendiri selaku pembuat kebijakan. Artinya, dalam membuat kebijakan harus lebih dinamis, yang mengatur kehidupan bermasyarakat dan serta mampu memberikan yang terbaik kepada masyarakat.

c. *Impowering* (Fungsi Pemeberdayaan)

Mengenai fungsi yang ketiga yaitu fungsi pemberdayaan, dalam hal ini pmerintah memberikan pelayanan dan serta membuat regulasi atau

aturan-aturan yang bisa memberikan arti lebih kepada masyarakat.

Dimana masyarakat sebagai penerima layanan dan pelaksana dari kebijakan dan aturan yang telah dibuat oleh pemerintah akan mampu dan mandiri dalam menjalankan kehidupannya sebagai warga negara, disamping itu pemerintah lebih berperan sebagai fasilitator dan motivator untuk membantu masyarakat dalam menghadapi dan menjalankan masalah kehidupan dengan harapan kedepan untuk bisa menciptakan suatu bentuk masyarakat yang lebih mandiri yang mampu menghadapi segala sesuatu dengan tingkat keterlibatan pemerintah yang sangat minim.

3. Otonomi Daerah

a). Pengertian Otonomi Daerah

Menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 pasal 1, otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan pengertian tersebut maka dalam penyelenggaraan otonomi daerah, pemerintah daerah diharapkan mampu menyusun kebijakan perekonomiannya sesuai dengan situasi dan kondisi daerah masing-masing. Dari pengertian tersebut mengenai otonomi daerah, maka dapat dilihat adanya karakteristik otonomi daerah yaitu: daerah memiliki kewenangan untuk membuatnya sendiri tanpa intervensi dari pihak luar dan daerah memiliki kewenangannya untuk memilih dan

menentukan pimpinannya, karena daerah berhak memiliki aparatur sendiri yang terpisah dari aparatur pemerintah pusat serta daerah memiliki sumber keuangan sendiri yang dapat menghasilkan pendapatan yang cukup memadai bagi daerah yang memiliki kewenangan penuh mengelola keuangannya untuk membiayai kegiatan rumah tangganya sendiri.

b). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Otonomi Daerah

Untuk dapat menjelaskan tugas otonomi dengan sebaik-baiknya, menurut Kaho (1991:60) ada beberapa faktor atau syarat yang perlu mendapat perhatian, yaitu antara lain:

1. Manusia pelaksananya harus baik
2. Keuangannya harus cukup dan baik
3. Peralatannya harus cukup dan baik
4. Organisasi dan manajemennya harus baik

Faktor pertama adalah manusia pelaksananya harus baik. Di dalam penyelenggaraan pemerintah daerah faktor ini sangat penting karena pada dasarnya subyek dalam setiap aktivitas pemerintahan adalah manusia.

Dalam hal ini manusialah yang menjadi pelaku dan penggerak proses mekanisme dalam sistem pemerintahan, baik pemerintah Daerah maupun pemerintah Pusat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tanpa adanya manusia yang baik maka mekanisme pemerintahpun tidak dapat berjalan dengan baik. Pengertian baik disini antara lain meliputi:

- a) Mentalitas atau moralnya baik dalam arti jujur, mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, dapat bersikap sebagai abdi masyarakat atau *public servant* dan sebagainya.
- b) Memiliki kecakapan atau kemampuan yang tinggi untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Fungsi kedua adalah keuangan yang baik. Istilah keuangan disini mengandung arti setiap hak berhubungan dengan masalah uang, antara lain berupa sumber pendapatan, jumlah uang yang cukup, dan pengelolaan uang yang sesuai dengan tujuan dan peraturan yang berlaku.

Faktor ketiga adalah peralatan yang cukup baik. Disini artinya bahwa setiap benda atau alat yang dapat dipergunakan untuk memperlancar pekerjaan atau kegiatan pemerintah daerah. Peralatan yang baik diperlukan bagi terciptanya suatu pemerintah daerah yang baik seperti alat-alat kantor, alat komunikasi, alat transportasi dan sebagainya.

Faktor keempat adalah organisasi dan manajemen yang baik. Yang dimaksud dengan organisasi adalah organisasi dalam arti struktur yaitu susunan yang terdiri dari satuan-satuan organisasi beserta segenap pejabat, kekuasaan, tugasnya dan hubungannya satu sama lain, dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan yang dimaksud dengan manajemen adalah proses manusia yang menggerakkan tindakan dalam usaha kerja sama, sehingga tujuan yang telah ditentukan benar-benar

tercapai. Jadi, agar otonomi daerah dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan organisasi dan manajemen yang baik.

B. Organisasi

1. Pengertian Organisasi

Penataan kelembagaan tidak dapat dilepaskan dari teori organisasi.

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Definisi para ahli tentang organisasi adalah suatu sistem yang diungkapkan Hasibuan (2003) bahwa organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja.

Pngertian organisasi menurut James D. Money dalam Hasibuan (2003:25) adalah "*Organizaton is form of every human association or the attainment of common purpose*", artinya bahwa organisasi adalah setiap bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Chester I. Benhard dalam Hasibun (2003:25) Organisasi adalah *As a system of consciously coordinated activity or forces of two or more person*. Artinya organisasi adalah suatu sistem kerja sama yang terkoordinasi secara sadar dan dilakukan oleh dua orang atau lebih.

Sedangkan menurut Koontz dan O'Donnel dalam Hisbuan (2003: 25) organisasi adalah :

Organisasi adalah pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktural, baik secara vertikal, maupun secara horizontal diantara posisi-posisi yang telah diserahi tugas-tugas khusus dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jadi organisasi adalah hubungan struktural yang mengikat/menyatukan perusahaan dan kerangka dasar tempat individu-individu berusaha, dikoordinasi.

Menurut Atmosudiro dalam Hasibuan (2003:26) Organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Dwight Waldo sebagaimana dikutip Sutarto (2002:26) menyatakan bahwa organisasi adalah struktur hubungan diantara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas dapat dimabil kesimpulan bahwa organisasi bukanlah sekedar kumpulan orang dan bukan hanya sekedar pembagian kerja, karena pembagian kerja hanyalah salah satu asas organisasi. Salah satu asas tidaklah dapat menjadi arti keseluruhan.

2. Unsur-Unsur Organisasi

Berikut ini terdapat beberapa unsur-unsur organisasi yang perlu diperhatikan, diantaranya sebagai berikut:

- a) Manusia (*human factor*) artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia yang bekerjasama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin (bawahan)
- b) Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada, jika ada tempat kedudukannya.

- c) Tujuan, artinya suatu organisasi baru ada jika ada tujuan yang ingin dicapai
- d) Pekerjaan, artinya organisasi baru ada, jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian pekerjaan.
- e) Struktur, artinya organisasi baru ada jika ada hubungan dan kerjasama antar manusia yang satu dengan yang lainnya.
- f) Teknologi, artinya organisasi baru ada jika terdapat unsur teknis
- g) Lingkungan (*Environment External Social System*), artinya organisasi baru ada jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya ada sistem kerjasama sosial. (Hasibuan :2003,27)

3. Asas-Asas Organisasi

Untuk terwujudnya suatu organisasi yang baik, efektif, efisien serta sesuai dengan kebutuhan, menurut Hasibuan (2003:29) secara selektif harus didasarkan pada asas-asas (prinsip-prinsip) organisasi sebagai berikut :

- a) *Principle of Organization Objective* (asas tujuan organisasi)
Menurut asas ini tujuan organisasi harus jelas dan rasional, apakah bertujuan untuk mendapatkan laba (*bussiness organization*) ataukah untuk memberikan pelayanan (*public organization*). Hal ini merupakan bagian penting dalam menentukan struktur organisasi.
- b) *Principle of Unity of Objective* (asas kesatuan tujuan)
Menurut asas ini, di dalam suatu organisasi (perusahaan) harus ada kesatuan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi secara keseluruhan dan tiap-tiap bagiannya harus berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi akan kacau, jika tidak ada kesatuan.
- c) *Principle of Unity of Command* (asas kesatuan perintah)
Menurut asas ini hendaknya setiap bawahan menerima perintah ataupun memberikan pertanggungjawaban hanya kepada satu orang atasan, tetapi seorang atasan dapat memerintah beberapa orang bawahan.
- d) *Principle of the Span of Management* (asas rentang kendali)
Menurut asas ini, seorang manajer hanya dapat memimpin secara efektif sejumlah bawahan tertentu, misalnya 3 sampai 9 orang. Jumlah bawahan ini tergantung kecakapan dan kemampuan manajer yang bersangkutan.
- e) *Principle of Delegation of Authority*
Menurut asas ini, hendaknya pendelegasian wewenang dari seseorang atau sekelompok orang kepada orang lain jelas dan efektif sehingga ia mengetahui wewenangnya.

- f) *Principle of Parity of Authority and Responsibility* (asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab)
Menurut asas ini, hendaknya wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Wewenang yang didelegasikan dengan tanggung jawab yang timbul karenanya harus sama besarnya, hendaknya wewenang yang didelegasikan tidak meminta pertanggungjawaban yang lebih besar dari wewenang sebesar X, tanggung jawabnya pun harus sebesar X pula.
- g) *Principle of Responsibility* (asas tanggung jawab)
Menurut asas ini, hendaknya pertanggungjawaban dari bawahan terhadap atasan harus sesuai dengan garis wewenang (*line authority*) dan pelimpahan wewenang; seseorang hanya bertanggung jawab kepada orang yang melimpahkan wewenang tersebut.
- h) *Principle of Departementation (Principle of Division of Work* = asas pembagian kerja)
Menurut asas ini, pengelompokan tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan atau kegiatan-kegiatan yang sama ke dalam satu unit kerja (departemen) hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut.
- i) *Principle of Personnel Placement* (asas penempatan peronalia)
Menurut asas ini, hendaknya penempatan orang-orang pada setiap jabatan harus didasarkan atas kecakapan, keahlian dan keterampilannya (*the right men, in the right job*); manajemen penempatan harus dihindarkan. Efektivitas organisasi yang optimal memerlukan penempatan karyawan yang *spesification* dari jabatan yang akan diisinya.
- j) *Principle of Scalar Chain* (asas jenjang berangkai)
Menurut asas ini, hendaknya saluran perintah/wewenang dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertikal, jelas dan menempuh jarak terpendeknya. Hal ini penting, karena dasar organisasi yang fundamenyal adalah rangkaian wewenang dari atas ke bawah; tindakan dumping hendaknya dihindarkan.
- k) *Principle of Efficiency* (asas efisiensi)
Menurut asas ini suatu organisasi untuk mencapai tujuannya harus dapat mencapai hasil yang optimal dengan pengorbanan yang minimal
- l) *Principle of Continuity* (asas kesinambungan)
Organisasi harus mengusahakan cara-cara untuk menjamin kelangsungan hidupnya.
- m) *Principle of Coordination* (asas koordinasi)
Asas ini merupakan tindak lanjut dari asas-asas organisasi lainnya. Koordinasi dimaksudkan untuk mensinkronkan dan mengintegrasikan segala tindakan, supaya terarah kepada sasaran yang ingin dicapai.
Asas-asas tersebut salah satunya dibangun dengan adanya hierarki struktur organisasi dalam sebuah organisasi. Menurut Rivai dan Mulyadi

(2009: 358) mengungkapkan bahwa struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasi secara formal. Dasar-dasar struktur organisasi diantaranya adalah spesialisasi kinerja departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi serta formulasi.

C. Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

1. Pengertian Pengembangan Kapasitas atau *Capacity Building*

Sebelum disajikan kajian teori mengenai *capacity building* terlebih dahulu diuraikan mengenai *capacity* atau kapasitas itu sendiri. Banyak aktivitas penguatan kapasitas menghadapi banyak kendala, seperti kurangnya pemahaman mengenai kemampuan seseorang yang setiap saat harus ditingkatkan demi menunjang kegiatan organisasi. Kapasitas sendiri mempunyai pengertian yaitu kemampuan individu, organisasi atau system untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efisien, efektif dan terus menerus. Diantara definisi paling banyak digunakan adalah yang digunakan oleh UNDP (1998).

Penelusuran definisi *capacity building* memiliki variasi antar satu ahli dengan ahli lainnya. Hal ini dikarenakan *capacity building* merupakan kajian yang multi dimensi, dapat dilihat dari berbagai sisi, sehingga pendefinisian yang masih sulit didapat. Secara umum konsep *capacity building* dapat dimaknai sebagai proses membangun kapasitas individu, kelompok atau organisasi. *Capacity building* dapat juga diartikan sebagai upaya memperkuat kapasitas individu, kelompok atau organisasi yang dicerminkan melalui

pengembangan kemampuan, ketrampilan, potensi dan bakat serta penguasaan kompetensi-kompetensi sehingga individu, kelompok atau organisasi dapat bertahan dan mampu mengatasi tantangan perubahan yang terjadi secara cepat dan tak terduga. *Capacity building* dapat pula dimaknai sebagai proses kreatif dalam membangun kapasitas yang belum nampak.

Pengertian lain mengenai *capacity building* juga dikemukakan oleh Katty Sensions (Soeprpto, Riyadi, 2006:11) yang memeberikan definisi :

“capacity building usually is understood to mean helping governments, communities and individuals to develop the skills and expertise needed to achieve their goals. Capacity building program, often designed to strengthen participant’s abilities to evaluate their policy choices and implement decisions effectively, may include education and training, institutional and legal reforms, as well as scientific, technological and financial assistance”

Dengan pernyataan diatas, *capacity building* umumnya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat ataupun individu dalam mengembangkan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan mereka. Program pengembangan kapasitas seringkali didesain untuk memperkuat kemampuan dan mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan-keputusannya secara efektif. Pengembangan kapasitas bias meliputi pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan, dan juga asistensi financial, teknologi dan keilmuan.

Pengertian lain mengenai karakteristik dari pengembangan kapasitas menurut Milen (2004:16) bahwa Pengembangan kapasitas tentunya merupakan proses peningkatan terus menerus (berkelanjutan) dari individu,

organisasi atau institusi, tidak hanya terjadi satu kali. Ini merupakan proses internal yang hanya bisa difungsikan dan dipercepat dengan bantuan dari luar sebagai contoh penyumbang (donator).

World Bank menekankan perhatian *capacity Building* pada:

- a) Pengembangan Sumber Daya Manusia : *training, recruitment* dan pemutusan pegawai profesional, manajerial dan teknis.
- b) Keorganisasian, yaitu pengaturan struktur, proses, sumber daya dan gaya manajemen.
- c) Jaringan kerja (*network*), yaitu berupa koordinasi, aktifitas organisasi, fungsi *network*, serta interaksi formal dan informal
- d) Lingkungan organisasi, yaitu aturan (*rule*) dan undang-undang (*legislation*) yang mengatur pelayanan publik, tanggung jawab dan kekuasaan lembaga, kebijakan yang menjadi hambatan bagi *development tasks*, serta dukungan keuangan dan anggaran
- e) Lingkungan kegiatan lebih luas lainnya meliputi faktor-faktor politik, ekonomi, dan situasi kondisi yang mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan pengertian diatas, maka *capacity building* merupakan sebuah hal penting yang sangat dibutuhkan dalam setiap individu maupun instansi.

Kapasitas kebijakan juga sangat penting dikarenakan hal ini akan sangat menentukan kemampuan penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat dalam meningkatkan kualitas.

Metode-metode yang akan digunakan dalam pengembangan kapasitas merupakan langkah penting untuk diperhatikan dalam melakukan

pengembangan kapasitas. Dalam pengembangan kapasitas suatu organisasi, fokus terhadap penguatan sumber daya organisasi merupakan hal yang menjadi prioritas. Sedarmayanti (2000:96) menyebutkan sumber daya organisasi yang perlu dimiliki dan perlu dipersiapkan untuk menjadi kuat meliputi tiga hal, yaitu:

a. Sumber daya nyata

- 1) Fisik (materiil) berarti segala sesuatu yang merupakan satuan tertentu, dapat diukur, dihitung dan ditimbang yang terdiri dari barang tetap atau bergerak dan tidak bergerak maupun barang habis pakai (termasuk didalamnya sarana prasarana)
- 2) Keuangan, hal ini erat kaitannya dengan proses manajemen perusahaan karena memiliki sasaran yang sama.

b. Sumber daya tidak nyata

- 1) Teknologi, berkembang pesatnya ilmu pengetahuan dan teknologi modern mengakibatkan adanya peningkatan tuntutan guna memiliki kemampuan atau penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi modern tersebut.
- 2) Reputasi dan budaya, hal ini mengarahkan penyelesaian masalah pada kepemimpinan. Karena melalui kepemimpinan dapat dikembangkan dan dipelihara budaya yang adaptif terhadap perubahan.

c. Sumber daya manusia

- 1) Keterampilan, pengetahuan dan sikap yang diisyaratkan untuk menduduki jabatan tertentu harus dimiliki oleh pegawai yang ada. Hal tersebut akan menunjukkan tingkah laku dan kualitas sumber daya manusia yang berkaitan dengan keprofesionalan, yang mana kesemuanya sangat berperan dalam mewujudkan produktivitas individu kelompok dan organisasi
- 2) Kemampuan dalam berkomunikasi dan berinteraksi, dimana komunikasi yang efektif akan menciptakan iklim kerja yang sehat atau kondusif dalam organisasi.

Capacity building atau pengembangan kapasitas tersebut sebagai upaya untuk memperbaiki kinerja dan mengembangkan keahlian serta keterampilan yang dibutuhkan pemerintah, masyarakat atau individu guna meningkatkan efektifitas, efisiensi dan responsibilitas kinerja. Pengembangan kapasitas sebagai upaya meningkatkan kinerja sangat dibutuhkan oleh individu

pemegang dan penyelenggara pemerintahan secara personal maupun kolektivitas kelembagaan. Pengembangan kapasitas tidak hanya dilakukan sekali, namun hal itu merupakan suatu proses yang terus menerus, sehingga dalam melihatnya harus sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan zaman.

2. Tujuan *Capacity Building*

Konsep pengembangan kapasitas biasa dilakukan baik oleh pemerintah maupun swasta untuk tujuan tertentu. Secara umum dapat dijelaskan bahwa pemerintah melakukan pengembangan kapasitas cenderung untuk meningkatkan kinerja sector publik dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat, sedangkan swasta cenderung melaksanakan pengembangan kapasitas untuk meningkatkan produksi atau produktivitas perusahaan dan juga tidak meninggalkan kualitas produk yang dihasilkan.

Menurut Daniel Rickett dalam Hardjanto (2006:67) menyebutkan "*the ultimate goal of capacity building is to enable the organization to grow stronger in achieving its purpose and mission*". Lebih jauh dirumuskan bahwa tujuan dari pengembangan kapasitas adalah :

1. Mengakselerasikan pelaksanaan desentralisasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku
2. Pemantauan secara proporsional, tugas, fungsi, sistem keuangan, mekanisme dan tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan peningkatan kapasitas daerah
3. Mobilisasi sumber-sumber dana Pemerintah, Daerah dan lainnya

4. Penggunaan sumber-sumber dana secara efektif dan efisien

Tujuan akhir dari pengembangan kapasitas adalah memberikan kesempatan organisasi untuk tumbuh menjadi lebih kuat dalam menyelesaikan tujuan dan programnya. Pengembangan kapasitas dilakukan sebagai pendukung dari kinerja organisasi agar lebih baik dalam menjalankan aktifitasnya.

3. Dimensi dan Fokus *Capacity Building*

Tabel 1

Dimensi dan Fokus *Capacity Building*

Dimensi	Fokus	Jenis Aktifitas
Pengembangan Sumber Daya Manusia (<i>HRD</i>)	Ketersediaan tenaga profesional dan personil teknis	<i>Training</i> , sistem upah (<i>salary</i>), kondisi kerja, rekrutmen
Penguatan Organisasi (<i>Organizational strengthening</i>)	Sistem Manajemen, meningkatkan kinerja dan fungsi spesifik mikrostruktur	Sistem intensif, pemanfaatan personil, <i>leadership</i> , kultur organisasi, komunikasi, struktur menejerial
Reformasi Kelembagaan (<i>institutional reform</i>)	Institusi dan sistem, makrostruktur	Aturan main rezim ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan hukum, reformasi

	konstitusional
--	----------------

Sumber : (Grindle, 1997)

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa *Capacity Building* adalah sebuah proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, organisasi, komunitas atau masyarakat, sistem untuk : a) menganalisis lingkungan, b) mengidentifikasi masalah, kebutuhan dan peluang, c) merumuskan strategi sesuai dengan identifikasi masalah dan kebutuhan, d) merancang rencana aksi, e) menggunakan secara efektif dan berkelanjutan sumber daya untuk mengimplementasikan, memonitor dan mengevaluasi rencana aksi, dan f) menggunakan umpan balik sebagai proses pembelajaran.

a) *Capacity Building* Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi.

Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi. Pengembangan Sumber Daya Manusia berarti mengatur, mengurus Sumber Daya Manusia berdasarkan visi dan misi suatu organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum.

Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat dilakukan antara lain melalui pendidikan dan pelatihan atau dengan mengikuti kursus-kursus yang dilakukan di dalam lingkungan pekerjaan maupun pengembangan di luar lingkungan pekerjaan.

Pada dimensi pengembangan sumber daya manusia, fokus yang ditekankan adalah adanya ketersediaan tenaga kerja profesional dan personil teknis. Dalam prakteknya, hal ini diwujudkan pada aktivitas berupa adanya *training*, sistem upah, kondisi kerja dan rekrutmen. Munculnya inisiatif untuk mengembangkan sumber daya manusia umumnya bertujuan untuk meningkatkan kapasitas individu-individu dalam melaksanakan tanggung jawab profesional dan teknis mereka. Hal ini merupakan inisiatif untuk mengatasi keterbatasan pendidikan dan keterampilan pada bidang sosial dan ekonomi dalam rangka pengembangan untuk mengatasi keterbatasan yang ada pada sektor publik. Setelah dilakukan penelitian dalam pengembangan sumber daya manusia dan ahli setuju bahwa pelatihan (*training*) dan pengembangan keterampilan merupakan usaha yang cenderung lebih mudah untuk mencapai sumber daya yang profesional dan teknis.

Pengembangan SDM dapat dilakukan di dalam lingkungan pekerjaan maupun pengembangan di luar lingkungan pekerjaan. Pengembangan SDM dibagi menjadi dua, yaitu “Pertama, pengembangan manusia secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pengembangan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan SDM. Dan yang kedua, pengembangan manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengolahan tenaga kerja atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal” (Notoatmodjo, 1998:2-3).

Capacity Building SDM adalah suatu aktifitas yang sangat penting untuk mencapai tujuan, seperti yang dikemukakan Handoko (1996:17) bahwa pengembangan SDM juga merupakan cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perusahaan-perusahaan sosioteknis dan peraturan tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personaliaa dalam memperkuat SDM efektif.

Tuntutan-tuntutan yang kuat untuk melakukan pengembangan SDM pada dasarnya timbul karena empat alasan utama, yaitu :

1. Pengetahuan karyawan yang perlu pemutakiran, kedaluarsaan pengetahuan dan keterampilan pegawai tersebut tidak lagi sesuai dengan tuntutan jaman. Dikalangan luas diakui bahwa salah satu ciri dunia dewasa ini adalah perkembangan ilmu pegethun dan keterampilan.
2. Tidak dapat disangkal bahwa masyarakat selalu terjadi perubahan, tidak hanya karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai sosial budaya.
3. Persamaan hak memperoleh pekerjaan. Tidak sedikit masyarakat yang menganut nilai-nilai dikriminatif terhadap warganya, termasuk dalam hal memperoleh pekerjaan. Artinya masih ada masyarakat dimana terdapat perbedaan hak dalam pengelolaan pekerjaan,

misalnya antara pria dan wanita, antara golongan minoritas dan mayoritas atau kriteria yang lain.

4. Kemungkinan perindahan pegawai. Merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasional bahwa mobilitas para pegawai selalu terjadi. Berarti selalu ada pegawai yang berhenti bekerja pada suatu organisasi dan pindah ke organisasi yang lain (Siagian, 1999:198)

Maka dari itu, sumber daya manusia dalam suatu organisasi itu sangatlah berpengaruh penting maka haruslah ditingkatkan setiap saat yaitu dengan cara menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang memiliki profesionalisme dan kemampuan khusus, membiayai pelatihan mereka dan memberikan kompensasi agar dapat terus bersaing dengan organisasi lain.

b) *Capacity Building* Kelembagaan

Dalam kehidupan sehari-hari tentunya terminologi lembaga sering juga disebut institusi bukan merupakan terminologi yang asing. Seringkali kita menemukan peristiwa yang berkaitan dengan persoalan kelembagaan bahkan tak jarang pula terlibat langsung atau institusi itu sendiri, ada diantaranya yang dapat secara langsung diketahui atau dikenali wujudnya tetapi ada sebagian yang lain yang lebih bersifat abstrak.

Seringkali kita terjebak dalam pemahaman yang keliru tentang arti institusi dan organisasi. Hal ini sangat mungkin terjadi karena dalam beberapa *literature* ilmu sosial, sering terjadi inkonsisten dalam membedakan antara organisasi dan institusi itu sendiri. Institusi atau lembaga hampir selalu disamakan dengan organisasi, sebagai suatu wadah atau kumpulan orang

yang memiliki bentuk konkret dan formal. Padahal lebih dari itu instansi juga bisa hanya merupakan kumpulan nilai yang tentunya bersifat abstrak.

Berawal dari kerancuan ini maka Tampubolon (1997:4) memberikan pemahaman bahwa :Istilah institusi dalam pandangan keilmuan memiliki makna yang luas. Institusi memiliki arti ganda. Pertama, institusi merupakan pola tingkah laku yang rasional dan rutin. Kedua, sebagai organisasi yang memiliki ciri khusus yang memasukkan, mengembangkan dan melindungi hubungan normatif dari pada tindakan, serta melakukan fungsi dan jasa yang dipandang bernilai bagi lingkungannya.

Selain itu, terdapat juga pendapat yang mendefinisikan institusi lebih sebagai sebuah sistem nilai, sistem perilaku yang telah melekat dan diterapkan oleh masyarakat. Seperti yang dikemukakan oleh Koentjaraningrat dalam Sugiyanto (2002:19) yang menyebutkan bahwa “lembaga merupakan pranata sosial yang diartikan sebagai sistem tata kelakuan hubungan yang berpusat pada aktivitas-aktivitas untuk memenuhi kompleks kebutuhan khusus dalam hidup bersama”.

Dari pendapat tersebut, karakteristik pokok institusi adalah terletak pada karakter normatif yang dicerminkan dalam nilai-nilainya dan peran dalam memberikan pengaruh pada bagian kecil atau besar dalam masyarakat.

Gupta (2003:46) menyebut institusi atau lembaga merupakan istilah yang berbeda dengan organisasi dimana institusi memiliki karakteristik yang variatif, namun setidaknya terdapat 3 (tiga) elemen mendasar dalam sebuah konsep institusi, yaitu sebagai berikut :

1. Terdapat idealisasi dan anjuran mengenai nilai atau norma dalam berperilaku;
2. Terdapat ketaatan dan kelangsungan yang relatif berjangka panjang;
3. Nilai atau norma dapat diterapkan dalam kelompok kecil dengan baik sebagaimana juga dalam seluruh masyarakat.

Dalam konteks perbedaan antara lembaga dan institusi ini, Sugiyanto (2002:23) mengutip pendapat Uphoff (1986:34) membagi tiga institusi dan lembaga sebagai berikut :

1. Lembaga sekaligus institusi dan institusi sekaligus lembaga. Lembaga memiliki struktur dan pembagian kerja yang jelas antar anggotanya. Lembaga sebagai institusi menjelaskan bagaimana menegakkan nilai agar ditaati oleh masyarakat. Nilai tersebut ditegakkan dalam lembaga formal yang mempunyai aturan mengikat dan menjamin adanya sanksi bagi semua yang melakukan pelanggaran.
2. Lembaga yang bukan institusi atau belum tentu membentuk institusi. Mengandung pengertian bahwa walaupun ada lembaga atau organisasi yang menetapkan aturan untuk mencapai tujuan lembaga atau organisasi, kelakuan manusia dan hubungan sosial tidak memberi dampak pada tindakan, sedang pelanggaran tidak telah tercetak oleh sebuah nilai tersendiri.
3. Institusi yang tegak tanpa terikat oleh organisasi. Institusi ini tidak terikat oleh lembaga atau organisasi, tetapi institusi ini berkembang berdasarkan adat istiadat kebiasaan dalam pergaulan hidup. Contohnya adalah tolong menolong dalam tata kehidupan di pedesaan yang tidak tergantung pada lembaga-lembaga formal desa.

Institutional Capacity sering dipertimbangkan sebagai konsep yang kabur, samar dan ini menimbulkan kesulitan untuk memperkuat aspek-aspek yang paling penting dari kapasitas karena semua aspek tersebut terlihat sama pentingnya. Kondisi ini terjadi karena kapasitas lebih menunjukkan hubungan atau keterkaitan diantara aspek daripada elemen-elemen yang terbagi-bagi.

Aspek-aspek tersebut menggambarkan perbedaan tingkatan-tingkatan dari kapasitas yang saling bergantung dan perbedaan dari proses kebijakan yang saling berhubungan.

Konsep kapasitas kelembagaan (*institutional Capacity*) telah berevolusi selama bertahun-tahun dan merupakan sasaran yang terus berubah dari fokus pada pengembangan dan penguatan individu, organisasi dan penyediaan teknik dan manajemen pelatihan guna mendukung perencanaan yang integral dan proses pembuatan keputusan antar institusi. Fokus ini tengah berkembang lebih luas menyangkut juga pemberdayaan (*empowerment*), modal social (*social capital*), perkembangan lingkungan sesuai dengan budaya, nilai dan relasi kekuasaan yang mempengaruhi.

Menurut UNDP dalam Sedermayanti (2000:156). Ada tiga level kapasitas kelembagaan yang harus dijalankan meliputi :

1. Level sistem, yaitu level yang menyangkut aspek tata aturan yang baik (*good governance*) dari kelembagaan yang ada dengan seluruh stakeholdernya, baik secara vertikal dengan instansi pemerintah lainnya maupun horizontal dengan kelompok masyarakat.
2. Level organisasi, yaitu bentuk dan struktur kelembagaan. Pertanyaannya adalah sudahkah bentuk kelembagaan yang saat ini yaitu Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi atau Kabupaten atau Kota berikut struktur yang dimilikinya sudah mampu menjawab berbagai kebutuhan pembangunan daerah? Berdasarkan kualitas pembangunan yang ada, dapat disimpulkan bahwa kapasitas kelembagaan yang ada masih belum memadai. Jadi, bentuk dan struktur kelembagaan yang masih mungkin dikembangkan untuk mendukung pembangunan daerah menjadi salah satu keharusan untuk dikaji ulang.
3. Level individu, yaitu kualitas dan kompetensi aparatur dalam kelembagaan yang ada di daerah. Sesungguhnya masalah ini merupakan pertama dan utama yang berkaitan erat dengan kualitas

Pemerintah Daerah. Dimana level ini, walaupun posisinya bersifat mikro, kebermaknaannya merupakan hal yang sangat menentukan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat dijelaskan bahwa konsep kapasitas kelembagaan mendasarkan pada beberapa level yang bisa dijelaskan pada level pertama mengenai level sistem menyangkut aturan yang mengatur dalam kelembagaan tersebut dengan instansi yang ada maupun dengan masyarakat. Yang kedua level organisasi berupa struktur organisasi untuk tidak meumbuhkan struktur organisasi yang gemuk, selanjutnya yang ketiga level individu berupa kemampuan aparatur yang dimiliki dalam menunjang kinerja. Maka, kapasitas kelembagaan menghadirkan pengembangan lingkungan yang lebih luas yang membentuk basis utama, dimana baik individu dan organisasi saling berhubungan.

Dalam pengertian lain mengenai pengembangan kapasitas kelembagaan

Menurut Milen (2004:21) mengungkapkan bahwa:

Pengembangan kapasitas tradisional dan penguatan organisasi memfokuskan pada sumber daya pengembangan hampir seluruhnya mengenai permasalahan sumber daya manusia, proses dan struktur organisasi. Pendekatan modern menguji semua dimensi kapasitas di semua tingkat (misi strategi, kebudayaan, gaya manajemen, struktur, sumber daya manusia, keuangan, asset informasi, infrastruktur) termasuk interaksi dalam sistem yang lebih luas terutama dengan kesatuan lain yang ada, pemegang saham dan para pelanggan.

Adanya banyak pendapat dalam pengembangan kapasitas kelembagaan dilihat dari teori diatas bahwa dimensi yang menyangkut penguatan organisasi yaitu, strategi, kebudayaan, gaya manajemen, struktur, sumber daya manusia, keuangan, asset informasi dan infrastruktur.

Namun apabila dilihat berdasarkan PP No.59 Tahun 2012 Tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah telah tercantum jelas pada Bab II Ruang Lingkup Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah, Pasal 6 ayat (1-2) sebagai berikut :

- (1) Pengembangan kapasitas kelembagaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf b meliputi:
 - a. peningkatan kapasitas struktur organisasi yang efektif, efisien, rasional dan proporsional;
 - b. peningkatan kapasitas tata laksana penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja pemerintahan daerah;
 - c. pelembagaan budaya kerja organisasi yang produktif dan positif berdasarkan nilai-nilai luhur budaya bangsa;
 - d. peningkatan kapasitas anggaran untuk mendukung peningkatan kualitas dan kuantitas pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan daerah;
 - e. peningkatan kapasitas sarana dan prasarana kerja sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan tugas; dan
 - f. penerapan standar prosedur operasi (*standard operating procedure*) dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pelayanan umum.
- (2) Pengembangan kapasitas kelembagaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui :
 - a. penataan struktur organisasi Pemerintah Daerah yang tepat fungsi dan tepat ukuran melalui evaluasi dan analisis departementasi dan spesialisasi unit kerja organisasi pemerintahan daerah;
 - b. pembenahan mekanisme kerja dan metode serta hubungan kerja antar unit organisasi Pemerintah Daerah dan antar unit organisasi Pemerintah Daerah dengan pihak lainnya;
 - c. perumusan nilai-nilai luhur sebagai budaya organisasi dan penanaman budaya organisasi pada setiap individu;
 - d. penguatan dan pemantapan metode pengalokasian anggaran sesuai dengan visi, misi dan sasaran penyelenggaraan pemerintahan serta pengembangan sumber penerimaan daerah;
 - e. penyediaan sarana dan prasarana yang sesuai dengan standar yang ditetapkan; dan
 - f. penyediaan standar prosedur operasi (prosedur kerja) dan penerapan metode kerja modern berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Berdasarkan substansi pasal tersebut jelas bahwa pengembangan kapasitas kelembagaan terdapat 6(enam) fokus yakni, struktur organisasi,

mekanisme kerja, budaya organisasi, sistem anggaran/nilai, sarana prasarana dan prosedur kerja. Dalam praktiknya, terdapat beberapa jenis aktifitas pada masing-masing fokus dilihat dari kebijakan organisasi atau instansi yang bersangkutan.

a) *Capacity Building Jaringan Kerjasama (Network)*

Kemampuan membentuk *network* atau kerjasama antara organisasi, menurut kemampuan khusus dari organisasi. Terdapat beberapa faktor yang terlihat kritis atas kinerja *network*, seperti: kemampuan memastikan partisipasi dari aktor-aktor kunci, kemampuan dari aturan prosedur dan penyediaan keuangan untuk jaringan itu sendiri, alokasi yang tepat tentang tanggung jawab, kewenangan organisasi dalam menunjang koordinasi dan juga yang terpenting stabilitas dari susunan *institutional*. Oleh karena itu agar jaringan kerjasama (*network*) dapat terjalin dengan baik, diperlukan suatu komunikasi yang baik pula.

Dengan adanya komunikasi dan interaksi yang baik maka mengakibatkan tersedianya data yang lebih banyak mengenai berbagai hal yang bersangkutan dan berkaitan. Suatu pihak akan cenderung merasa lebih baik, jika diberi informasi dengan baik. Lebih jauh komunikasi bertujuan untuk mempengaruhi pihak lain, dalam arti merangsang minat, mengurangi permusuhan, menggerakkan kelompok untuk melakukan suatu kegiatan atau mempengaruhi perilaku.

Komunikasi yang efektif akan menciptakan iklim kerja yang sehat atau kondusif dalam organisasi. Komunikasi organisasi yang diungkapkan oleh Rivai dan Mulyadi (2009:337) bahwa:

Proses komunikasi dalam struktur formal tersebut pada hakikatnya dapat dibedakan menjadi dimensi vertical, horizontal luar organisasi. Dimensi vertical adalah dimensi komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah dan sebaliknya. Dimensi horizontal adalah penerimaan atau pengiriman berita atau informasi yang dilakukan antarpejabat yang mempunyai kedudukan yang sama.

Hal ini perlu diciptakan, guna meningkatkan kreativitas dan dedikasi anggota organisasi. Secara umum dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses kegiatan menyampaikan warta atau berita mauun informasi yang mendukung arti dari satu pihak kepada pihak lain dalam usaha untuk mendapatkan saling pengertian. Seluruh kegiatan organisasi mengandung informasi yang berarti bagi kepentingan organisasi. Komunikasi dan interaksi sangat penting artinya dalam rangka meningkatkan kelancaran kegiatan organisasi, dan dapat menimbulkan atau meningkatkan :

- a. Rasa kesetiakawanan dan loyalitas
- b. Kegairahan kerja
- c. Moral dan disiplin
- d. Pengendalian
- e. Pengetahuan
- f. Kecepatan memperoleh informasi
- g. Rasa tanggung jawab
- h. Saling pengertian

- i. Kerjasama dengan semua pihak
- j. Semangat korupsi pegawai
- k. Perlindungan terhadap anggota organisasi dari gangguan di luar organisasi

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Capacity Building*

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program pengembangan kapasitas. Menurut Riyadi (2003) dalam sebuah artikel secara khusus menyampaikan bahwa faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pembangunan kapasitas meliputi 5 (lima) hal pokok yaitu :

- a) Komitmen bersama (*Collective commitments*)

Menurut Milen (2004:17) penguatan kapasitas membutuhkan waktu lama dan memerlukan komitmen jangka panjang dan semua pihak yang terlibat. Di dalam pembangunan kapasitas sebuah organisasi baik sektor publik maupun swasta, *Collective Commitments* merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara secara baik. Komitmen ini tidak hanya untuk kalangan pemegang kekuasaan saja, namun meliputi seluruh komponen yang ada dalam organisasi tersebut. Pengaruh komitmen bersama sangat besar, karena faktor ini menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan dan tujuan yang akan dicapai bersama. Blake dan Jane Mouton dalam Indriyono (1997:136), menyimpulkan bahwa suatu organisasi yang terkait dengan tujuan bersama, harus menggunakan kepercayaan dan saling

menghormati di antara anggota kelompok untuk menyelesaikan tugas individu, kelompok, dan organisasi.

b) Kepemimpinan yang kondusif (*condusiv Leadership*)

Adalah kepemimpinan yang dinamis yang membuka kesempatan yang luas bagi setiap elemen organisasi untuk menyelenggarakan pengembangan kapasitas. Dengan kepemimpinan yang kondusif seperti ini, maka akan menjadi alat pemicu untuk setiap elemen dalam mengembangkan kapasitasnya. Menurut Rivai dan Mulyadi (2009:165) peranan dalam tim diantaranya:

- a. Memperlihatkan gaya pribadi
- b. Proaktif dalam sebagian hubungan
- c. Mengilhami kerja tim
- d. Memberikan dukungan timbal balik
- e. Membuat orang terlibat dan terikat
- f. Memudahkan orang lain melihat peluang dan prestasi
- g. Mencari orang yang unggul dan dapat bekerja secara konstruktif
- h. Mendorong dan memudahkan anggota untuk bekerja
- i. Mengakui prestasi anggota tim
- j. Berusaha mempertahankan komitmen
- k. Menempatkan nilai yang tinggi pada kerja tim

c) Reformasi Peraturan

Dalam sebuah organisasi harus disusun peraturan yang mendukung upaya pembangunan kapasitas dan dilaksanakan secara konsisten. Tentu saja peraturan yang berhubungan langsung dengan kelancaran pembangunan kapasitas itu sendiri, misalnya saja peraturan adanya sistem *reward* dan *punishment*.

d) Reformasi Kelembagaan

Reformasi kelembagaan pada intinya menunjuk kepada bagian struktural dan kultural. Maksudnya adalah adanya budaya kerja yang mendukung pengembangan kapasitas. Kedua aspek ini harus dikelola sedemikian rupa dan menjadi aspek penting dan kondusif dalam menopang program pengembangan kapasitas. Misalnya saja dengan menciptakan hubungan kerja yang baik antar karyawan dengan karyawan lainnya atau karyawan dengan atasannya.

e) Peningkatan Kekuatan dan Kelemahan yang Dimiliki

Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan agar dapat disusun program pengembangan kapasitas yang baik. Dengan adanya pengakuan dari personal dan lembaga tentang kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari kapasitas yang tersedia. Maka kelemahan yang dimiliki oleh suatu organisasi dapat cepat diperbaiki dan kekuatan yang dimiliki organisasi tetap dijaga dan dipelihara.

Berbagai faktor lainnya yang menyebabkan atau perlunya dilakukan suatu *Capacity Building* di dalam organisasi, khususnya sektor publik antara lain menyangkut :

1. Tantangan Utama di Masa Depan

Dewasa ini terdapat semacam konsensus di kalangan para ilmuwan khususnya mereka yang mendalami teori dan praktek-praktek organisasi bahwa tantangan utama yang dihadapi umat manusia dewasa ini, yang diperkirakan akan terus berlanjut ke masa depan, ialah membuat semua jenis organisasi menjadi organisasi yang lebih baik. Maksudnya adalah organisasi

yang semakin tinggi tingkat efektifitasnya dalam upaya organisasi yang bersangkutan mencapai tujuan sebagai sasarannya bagaimanapun bentuknya, apapun strateginya, dalam bidang apapun ia bergerak.

Pandangan demikian kian menonjol karena semakin disadari bahwa manusia modern adalah manusia organisasi. Karena manusia merupakan makhluk yang dinamis, baik secara internal dalam organisasi maupun secara eksternal, yaitudalam interaksinnnya dengan lingkungannya, manusia selalu berada pada kondisi yang dituntut terus untuk berubah dan adakalanya berada pada kondisi yang tidakseimbangan. Oleh karena itu pengenalan berbagai faktor yang menjadi penyebab timbulnya tuntutan mewujudkan perubahan terencana merupakan aspek yang sangat penting dari kehidupan organisasional manusia.

2. Tingkat Pendidikan Para Pekerja

Kenyataan menunjukkan bahwa baik negara-negara industri yang sudah maju maupun di negara-negara dunia ketiga, tingkat pendidikan formal para warga masyarakat semakin tinggi. Makin tingginya tingkat pendidikan formal tersebut antara lain berakibat pada peningkatan harapan dalam hal karier dan perolehan pekerjaan serta penghasilan. Akan tetapi di sisi lain, lapangan kerja yang tersedia tidak sesuai dengan tingkat dan jenis pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki oleh para pencari kerja tersebut.

Dalam situasi demikian, terdapat dua konsekuensi yang harus dihadapi oleh organisasi pengguna tenaga kerja, yaitu :

a) Menyelenggarakan pelatihan secara intensif dan terprogram agar para pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan;

b) Menawarkan pekerjaan yang sebenarnya memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang lebih rendah dari yang dimiliki oleh para pekerja berkat pendidikan formal yang pernah ditempuhnya yang apabila diterima oleh pekerja yang bersangkutan berarti tingkat imbalan yang diperoleh pun lebih rendah dari apa yang semula diharapkan

Dengan demikian konfigurasi ketenagakerjaan menuntut kesiapan dan kesediaan manajemen melakukan perubahan, bukan hanya dalam bentuk berbagai kebijaksanaan manajemen Sumber Daya Manusia, akan tetapi juga yang menyangkut kultur organisasi, etos kerja dan persepsi tentang pentingnya pengakuan terhadap harkat dan martabat manusia.

5. Hambatan Dalam *Capacity Building*

Dengan dilatarbelakangi berbagai realitas sosial politik yang masih menunjukkan rendahnya kapasitas baik secara individual maupun secara kelembagaan serta tuntutan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja institusi secara keseluruhan. Dengan demikian, diperlukan suatu upaya pengembangan kapasitas. Bagaimana proses pengembangan kapasitas ini nantinya, ditentukan juga pada kemampuan mengidentifikasi berbagai

kemungkinan yang dapat menghambat berlangsungnya pengembangan kapasitas itu sendiri.

Menurut Yuwono dalam Riyadi (2005:67) menyebutkan hambatan *capacity building* ada lima antara lain yaitu :

- a) *Resistensi legal*-prosedu, biasanya digunakan oleh pihak-pihak yang kurang atau tidak mendukung program pembangunan kapasitas ini dengan berbagai alasan. Barangkali penyebab utamanya adalah rendahnya motivasi mereka untuk berinovasi, berkompetisi serta tidak mau melakukan perubahan. Hal ini dikarenakan perubahan merupakan sesuatu yang dinamis dan jelas-jelas menolak paham dan kelompok *status-quo*.
- b) *Resistensi* dari pemimpin, khususnya *supervisor* ini mendasarkan diri pada *argumen* bahwa dengan pembangunan kapasitas, maka mau tidak mau kemampuan staf akan meningkat dan bisa saja memicu kedudukan struktural mereka. Ini merupakan persepsi yang berlebihan, bisa dimaklumi karena aspek motivasi dan kebutuhan keuasaan oleh manusia.
- c) *Resistensi* dari staff, juga bervariasi bisa kecil maupun besar tergantung kultur dan suasana yang ada dalam lingkungan organisasi tertentu. Hambatan yang paling utama adalah bahwa pembangunan kapasitas merupakan sebuah inovasi atas perubahan, sehingga mereka harus melakukan perubahan atau usaha-usaha inovatif. Mungkin ada sebagian staf yang kurang dinamis dan tidak positif menyambut perubahan, sehingga berdampak negatif terhadap program pembangunan kapasitas tersebut.
- d) *Resistensi* konseptual, muncul karena program pembangunan kapasitas menimbulkan pekerjaan dan beban yang harus ditanggung oleh semua elemen yang ada dalam organisasi tersebut. Mereka berpendapat bahwa dengan lebih efektif akan menambah beban kerja mereka, padahal beban kerja ini tentu berkorelasi positif dengan penambahan upah.
- e) *Resistensi* yang berupa *mispersepsi* tentang pengembangan kapasitas yaitu *mispersepsi* bahwa *capacity building* akan menimbulkan *self capacity building*. Artinya kemampuan individu menjadi diabaikan tanpa melihat aspek-aspek lainnya, padahal koordinasi, kooperasi, kolaborasi, kerjasama, dan berbagai elemen dalam organisasi tersebut sangat menentukan keberhasilan program pembangunan kapasitas sebuah organisasi, ini merupakan persepsi keliru yang sering terjadi dalam konteks keorganisasian dewasa ini.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

“Penelitian adalah suatu penyelidikan yang terorganisasi. Penelitian dapat digunakan sebagai pencari pengetahuan dan pemberian arti secara terus-menerus terhadap sesuatu. Penelitian juga merupakan suatu percobaan yang hati-hati dan kritis untuk menemukan sesuatu yang baru”(Nazir, 2003:14-15).

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif artinya bahwa peneliti ingin mengungkapkan tema yang diangkat secara mendalam. Data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Penelitian yang bersifat deskriptif, bertujuan untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu, untuk menentukan frekuensi atau penyebaran suatu gejala lain dalam masyarakat.

Pendekatan kualitatif dilakukan dengan metode pencatatan atau pengamatan fakta yang berhasil dilihat, seperti yang dijelaskan Mulyanan(2002:158) memberikan ciri-ciri dalam penelitian kualitatif, meliputi adanya minat pada proses interpretasi manusia, memfokuskan perhatian pada studi tindakan manusia yang tersituasikan secara sosial. Menurut Bogdan dan Taylor mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang yang dapat diamati” (Moleong, 2002 : 3).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena melalui penelitian ini diharapkan akan mengetahui dan mendeskripsikan pengembangan kapasitas (*capacity building*) dalam suatu organisasi sektor publik pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian pada dasarnya adalah masalah yang diperoleh melalui kepustakaan ilmiah ataupun kepustakaan lainnya. Moleong (2004:94) menyatakan bahwa terdapat dua maksud dalam menentukan sebuah fokus penelitian, yaitu (1) penetapan fokus dapat membatasi studi, jadi dalam hal ini fokus membatasi bidang inkuiri; (2) penetapan fokus berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi-eksklusi atau kriteria masuk-keluar suatu informasi yang baru diperoleh dilapangan. Adapun fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Pengembangan Kapasitas Kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dapat dilihat dari beberapa hal yaitu:
 - a) Struktur Organisasi
 - b) Mekanisme Kerja
 - c) Budaya Organisasi
 - d) Sistem Anggaran/nilai
 - e) Sarana Dan Prasarana

2. Faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat Pengembangan

Kapasitas Kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten

Jombang adalah :

a) Faktor-faktor Pendukung

1. Kepemimpinan

2. Komitmen Bersama

b) Faktor-faktor Penghambat

1. Inkonsistensi Peraturan

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi dan situs penelitian adalah tempat peneliti mengungkapkan keadaan sebenarnya objek yang diteliti. Pemilihan lokasi ini mempertimbangkan kemudahan peneliti dalam menggali, memproses, dan mengungkapkan data lapangan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dari objek yang akan diteliti. Lokasi Penelitian adalah di Kabupaten Jombang provinsi Jawa Timur. Pertimbangan peneliti memilih lokasi tersebut adalah karena peneliti melihat Kabupaten Jombang sebagai kota yang mengalami perkembangan yang cukup baik dalam pembangunan pasca diterapkannya otonomi daerah. Sedangkan situs penelitian yaitu pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD), karena peneliti melihat pada Badan Kepegawaian Daerah merupakan institusi pemerintahan daerah yang penting untuk di laksanakannya pengembangan kapasitas khususnya pengembangan kapasitas kelembagaan.

D. Sumber Data

Menurut Lofland dalam Moloeng (2002 : 112) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan yang diamati peneliti dilapangan. Dengan demikian maka sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer, yakni yang bersumber dari hasil observasi berpartisipasi yaitu dengan mengembangkan konsep-konsep dilapangan atau peneliti terlibat secara penuh dilapangan.
2. Data sekunder, merupakan data yang bersumber dari catatan atau dokumen tentang adanya suatu peristiwa atau catatan-catatan yang jaraknya telah jauh dari sumber orisinil (Nazir, 1999)

Berdasarkan klasifikasi data diatas, maka sumber data primer pada penelitian adalah;

- a. Kepala Bidang dan Kepala Sub Bidang Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang
- b. Para Staf Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang
- c. Pihak lain yang berkompeten

Sedangkan data sekunder pada penelitian adalah diperoleh dari dokumen-dokumen maupun arsip-arsip yang memberikan informasi mengenai pengembangan kapasitas pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah langkah yang sangat penting dalam metode ilmiah, karena data yang dihasilkan ini diusahakan dapat dipergunakan untuk memecahkan masalah. Oleh karena itu, data tersebut harus valid, yaitu dengan menggunakan metode penelitian dilapangan. Adapun cara yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah:

1. *Interview* /Wawancara

Wawancara merupakan bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seseorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu (Mulyana, 2002 : 180)

2. Dokumentasi

Suatu teknik pengumpulan data yang mengambil data dari dokumen, arsip, brosur, majalah, Koran dan internet yang sesuai dengan masalah yang diteliti. Secara umum kegiatan dokumentasi tersebut dilaksanakan dengan cara klarifikasi dan kategori dokumen.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian. Dalam penelitian ini instrument penelitian yang saya gunakan adalah :

1. Pedoman Wawancara

Merupakan seperangkat daftar pertanyaan yang akan diajukan langsung kepada pihak-pihak yang terkait dengan penelitian. Pedoman wawancara ini merupakan sebuah instrument penting yang berfungsi untuk memandu peneliti dalam mengumpulkan data selama penelitian, sehingga sesuai dengan focus penelitian ini.

2. Pedoman Dokumentasi

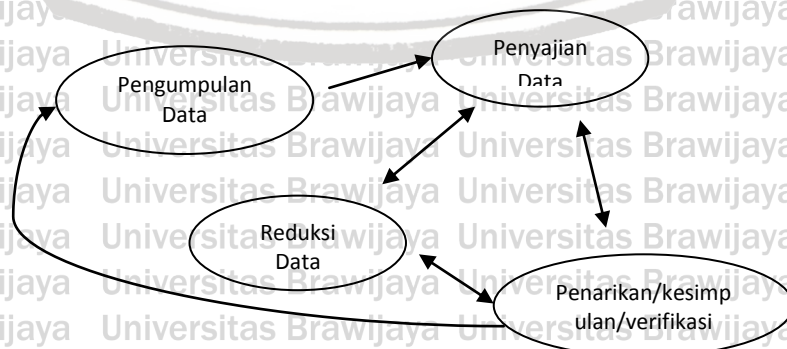
Pedoman dokumentasi berupa daftar-daftar mengenai naskah kearsipan, baik berbentuk barang cetakan ataupun rekaman yang diperlukan, daftar mengenai foto-foto dan lain sebagainya.

G. Analisis Data

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam peneliti ini adalah analisis dengan menggunakan model interaktif, dalam model ini terdapat tiga komponen analisis yaitu reduksi, sajian data, penarikan kesimpulan. (Miles&Huberman, 1992 : 20). Selanjutnya analisis dilakukan dengan memadukan (secara interaktif) ketiga komponen utama tersebut:

Gambar 1

Bagan Analisis Data Interaktif



Sumber: Milles dan Huberman (Sugiyono 2008:247)

1. Reduksi data

Data lapangan diuraikan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terperinci. Laporan lapangan akan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting kemudian dicari tema atau polanya. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung.

2. Penyajian data

Dimaksudkan untuk memudahkan bagi peneliti guna melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari peneliti.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti menyajikan data dalam bentuk uraian naratif.

3. Menarik kesimpulan atau verifikasi

Peneliti berusaha untuk menggambarkan dari data yang dituangkan dalam kesimpulan yang masih bersifat tentative akan tetapi, dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus menerus akan dapat ditarik kesimpulan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum

a. Gambaran Umum Kabupaten Jombang

Jombang termasuk Kabupaten yang masih muda usia, setelah memisahkan diri dari gabungannya dengan Kabupaten Mojokerto yang berada di bawah pemerintahan Bupati Raden Adipati Ario Kromodjojo, yang ditandai dengan tampilnya pejabat yang pertama mulai tahun 1910 sampai dengan tahun 1930 yaitu : Raden Adipati Ario Soerjo Adiningrat.

Menurut sejarah lama, konon dalam cerita rakyat mengatakan bahwa salah satu desa yaitu desa Tunggorono, merupakan gapura keraton Majapahit bagian Barat, sedang letak gapura sebelah selatan di desa Ngrimbi, dimana sampai sekarang masih berdiri candinya. Cerita rakyat ini dikuatkan dengan banyaknya nama-nama desa dengan awalan "Mojo" (Mojoagung, Mojotrisno, Mojolegi, Mojowangi, Mojowarno, Mojojejer, Mojodanu dan masih banyak lagi).

Salah Satu Peninggalan Sejarah di Kabupaten Jombang Candi Ngrimbi, Pulosari Barend Bahkan di dalam lambang daerah Jombang sendiri dilukiskan sebuah gerbang, yang dimaksudkan sebagai gerbang Mojopahit dimana Jombang termasuk wewenangnya Suatu catatan yang pernah diungkapkan dalam majalah Intisari bulan Mei 1975 halaman 72, dituliskan laporan Bupati Mojokerto Raden Adipati Ario Kromodjojo kepada residen Jombang tanggal 25 Januari 1898

tentang keadaan Trowulan (salah satu onderdistrict afdeeling Jombang) pada tahun 1880.

Sehingga kegiatan pemerintahan di Jombang sebenarnya bukan dimulai sejak berdirinya (tersendiri) Kabupaten Jombang kira-kira 1910, melainkan sebelum tahun 1880 dimana Trowulan pada saat itu sudah menjadi onderdistrict afdeeling Jombang, walaupun saat itu masih terjalin menjadi satu Kabupaten dengan Mojokerto. Fakta yang lebih menguatkan bahwa sistem pemerintahan Kabupaten Jombang telah terkelola dengan baik adalah saat itu telah ditempatkan seorang Asisten Resident dari Pemerintahan Belanda yang kemungkinan wilayah Kabupaten Mojokerto dan Jombang Lebih-lebih bila ditinjau dari berdirinya Gereja Kristen Mojowarno sekitar tahun 1893 yang bersamaan dengan berdirinya Masjid Agung di Kota Jombang, juga tempat peribadatan Tridharma bagi pemeluk Agama Kong hu Chu di kecamatan Gudo sekitar tahun 1700.

Konon disebutkan dalam ceritera rakyat tentang hubungan Bupati Jombang dengan Bupati Sedayu dalam soal ilmu yang berkaitan dengan pembuatan Masjid Agung di Kota Jombang dan berbagai hal lain, semuanya merupakan petunjuk yang mendasari eksistensi awal-awal suatu tata pemerintahan di Kabupaten Jombang.

Kabupaten Jombang terletak di daerah provinsi Jawa Timur. Secara geografis Kabupaten Jombang terletak antara 5⁰20' dan 5⁰30' Bujur Timur dan antara 7⁰24' dan 7⁰45' Lintang Selatan. Luas wilayah seluruhnya 1.159,50 km² atau sekitar 2,4%, yang meliputi daerah daratan seluas 1.128,77 km² dan daerah sungai mencapai luas 30,73 km². Jumlah kecamatan di Kabupaten Jombang terdiri

dari 21 kecamatan, sedangkan jumlah kelurahan terdapat 5 kelurahan dan 301 desa. Kecamatan yang terluas adalah kecamatan Kabuh (13.233 Ha) dan yang terkecil Kecamatan Ngusikan (34,980 Ha). Curah hujan terbesar antara 1750 s/d 2500 mm pertahun. Topografi wilayahnya meliputi dataran rendah sebanyak 66,27%, daerah yang berbukit-bukit sebanyak 11,62% dan luas hutannya mencapai 19,46%. Dari keseluruhan luas wilayah tersebut, jumlah penduduk Kabupaten Jombang sampai dengan tahun 2010 adalah 1.201.557 jiwa terdiri dari 597.219 Laki-laki dan 604.338 Perempuan (Menurut Hasil Sensus 2010 BPS). Pertumbuhan penduduk tahun 2007 s/d 2009 meningkat rata-rata 11,01 % pertahun.

Adapun batas-batas wilayah Kabupaten Jombang sebagai berikut:

1. Sebelah utara, berbatasan dengan Kabupaten Lamongan
2. Sebelah selatan, berbatasan dengan Kabupaten Kediri
3. Sebelah timur, berbatasan dengan Kabupaten Mojokerto
4. Sebelah barat, berbatasan dengan Kabupaten Nganjuk

b. Profil Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang

1) Visi Misi dan Tujuan

Visi merupakan pandangan jauh ke depan, ke mana dan bagaimana Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang harus dibawa dan berkarya agar konsisten dan dapat eksis, antisipatif, inovatif serta produktif. Maka Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang merumuskan visi misi sebagai satu kesatuan. Pernyataan Visi Misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang adalah:

- a) Visi: aparatur Pemerintah Daerah Yang Profesional Netral dan Sejahtera 2013.
- b) Misi: menyelenggarakan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Berbasis Kompetensi Guna Mewujudkan Aparatur Pemerintah Daerah Yang Profesional, Netral dan Sejahtera.
- c) Tujuan: untuk merealisasikan pelaksanaan Misi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang, perlu ditetapkan tujuan pembangunan daerah (goal) yang akan dicapai dalam kurun waktu lima tahun ke depan. Tujuan ini ditetapkan untuk memberikan arah terhadap program SKPD secara umum. Disamping itu juga dalam rangka memberikan kepastian operasionalisasi dan keterkaitan terhadap peran misi serta program yang telah ditetapkan.

2) Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi)

Di dalam operasionalnya, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai berikut:

1. Tugas Pokok

Membantu Bupati dalam menyelenggarakan sebagian urusan Pemerintah Daerah Kabupaten Jombang di bidang pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah yang meliputi penyusunan, menghimpun, menyiapkan perumusan pedoman dan petunjuk teknis, di bidang kepegawaian.

2. Fungsi

- a) Penyiapan dan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan pemerintah;
- b) Perencanaan dan pengembangan dan pembinaan kepegawaian daerah;
- c) Penyiapan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah;

- d) Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- e) Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- f) Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- g) Penyiapan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan norma standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan;
- h) Penyelenggaraan administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- i) Pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah dan penyampaian informasi kepegawaian daerah kepada Badan Kepegawaian Nasional dan Provinsi;
- j) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, teknis/fungsional bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah;
- k) Penyelenggaraan administrasi kepegawaian daerah bidang pemberian ijin/tugas belajar, ujian dinas bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah dan latihan pra jabatan bagi Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah.

3) Struktur Organisasi

Dalam suatu organisasi, pegawai merupakan salah satu unsur yang penting karena pegawai merupakan salah satu motor penggerak aktivitas dalam suatu organisasi, struktur organisasi dimaksudkan agar semua orang dapat mengetahui posisi atau kedudukan masing-masing, mengetahui batasan-batasan wewenangnya sesuai dengan tingkatan dan kedudukannya yang merupakan kewajiban dalam menjalankan tugasnya.

Pada suatu organisasi tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya struktur organisasi di dalamnya. Keterkaitan antar komponen yang mendukung baik aspek sumber daya manusia maupun kelembagaan akan memberikan

kontribusi yang baik bagi kelancaran hidup baik kinerja maupun kualitas pelayanan pada suatu organisasi.

Untuk memudahkan kinerja maka institusi pemerintahan daerah seperti Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang tidak lepas dari yang namanya struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan gambaran secara skematis tentang hubungan kerjasama orang-orang yang terdapat dalam organisasi untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sehubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya, maka tugas dan wewenang dari masing-masing bagian dapat di jelaskan sebagai berikut:

1. Kepala Badan
Kepala Badan mempunyai tugas melaksanakan tugas memimpin, mengkoordinasikan, melaksanakan, mengawasi dan mengendalikannya serta memberikan pembinaan administrasi kepegawaian.
2. Sekretariat
 - Pelaksana koordinasi Pengumpulan data dan informasi dalam rangka Penyusunan Kebijakan teknis dan operasional Badan Kepegawaian Daerah;
 - Pelaksana koordinasi pelaksanaan tugas-tugas organisasi Badan;
 - Pengumpulan data dan informasi dalam rangka penyusunan Program Kerja, monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan Badan Kepegawaian Daerah;
 - Pengelolaan administrasi Kpegawaian, pelaksanaan pembinaan, peningkatan disiplin dan pengembangan karier serta upaya peningkatan kesejahteraan pegawai;
 - Penyiapan bahan dalam rangka penyusunan anggaran, Pelaksanaan Penatausahaan keuangan dan penyusunan laporan pertanggung jawaban keuangan;
 - Pelaksanaan urusan administrasi umum, rumah tangga/keprotokolan dan perlengkapan, ketatalaksanaan (surat menyurat) dan kearsipan;
 - Penyusunan Standar Pelayanan Minimal lingkup Badan Kepegawaian Daerah;
 - Penyiapan data dan informasi kepustakaan, pelaksanaan hubungan masyarakat dan inventaris aset;
 - Pelaksanaan koordinasi kegiatan dengan instansi terkait, perangkat daerah dan pihak ketiga;

- Pelaksanaan sistem Pengawasan Melekat;
 - Penyusunan dan pelaksanaan sistem informasi lingkup Badan Kepegawaian Daerah;
 - Pelaksanaan kebersihan, keindahan dan keamanan kantor
 - Pelaksanaan penanganan pengaduan masyarakat.
- a. Sub Bagian Umum;
- Menyiapkan data dan informasi guna penyusunan kebijakan teknis dan operasional Badan Kepegawaian Daerah
 - Melaksanakan administrasi Kepegawaian, melaksanakan pembinaan, peningkatan disiplin dan pengembangan karier serta upaya peningkatan kesejahteraan pegawai
 - Melaksanakan urusan administrasi umum, rumah tangga/keprotokolan, perjalanan dinas dan perlengkapan, ketatalaksanaan (surat menyurat) dan kearsipan
 - Menyusun standart Pelayanan Minimal Badan Kepegawaian Daerah
 - Menyusun rencana dan melaksanakan keindahan, kebersihan, dan keamanan kantor
 - Melaksanakan kegiatan pengawasan melekat dalam lingkup SKPD
 - Menyusun rencana kebutuhan barang, mengatur dan mengelola barang-barang inventaris kantor
 - Melaksanakan kegiatan kehumasan dan kepustakaan Badan Kepegawaian Daerah
 - Menangani pengaduan masyarakat terkait dengan pelaksanaan tugas
 - Menangani sekretaris dalam melaksanakan koordinasi terkait dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dan tata laksana aparatur
- b. Sub Bagian Keuangan;
- Melaksanakan penatausahaan keuangan, meliputi pengelolaan anggaran, penyusunan neraca, pelaksanaan akuntansi/pembukuan, pertanggungjawaban dan verifikasi serta penyusunan perhitungan anggaran
 - Melaksanakan pengurusan biaya perjalanan dinas, perpindahan pegawai dan ganti rugi, gaji pegawai dan pembayaran hak-hak keuangan lainnya
 - Menyusun, melaksanakan dan mempertanggungjawabkan anggaran badan
 - Melaksanakan upaya peningkatan kesejahteraan pegawai
- c. Sub Bagian Penyusunan Program dan Pelaporan
- Menghimpun, mengolah, mengkaji dan meneliti data dalam rangka penyusunan rencana program dan anggaran;
 - Melaksanakan kegiatan perencanaan dan penyusunan dokumen pembangunan bidang Kepegawaian Daerah

- Melaksanakan koordinasi perencanaan program, kegiatan dan anggaran bidang Kepegawaian Daerah
 - Melaksanakan koordinasi dengan unit terkait dalam rangka analisis dan penilaian pelaksanaan program dan anggaran
 - Melaksanakan kebijakan pembinaan, pengawasan, pengendalian, monitoring, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang Kepegawaian Daerah
 - Mengkoordinir dan evaluasi pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) bidang Kepegawaian Daerah
 - Melaksanakan pembuatan umpan balik hasil penyusunan dan penetapan anggaran guna perencanaan program dan anggaran untuk tahun berikutnya
 - Mengelola, mengembanngkan data dan Sistem Informasi lingkup SKPD
 - Melaksanakan supervisi, pelaporan, evaluasi dan monitoring pelaksanaan tugas
3. Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai, membawahi:
- Penyusunan formasi pegawai dan formasi jabatan berdasarkan hasil analisa kebutuhan pegawai dan analisis jabatan
 - Pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan administrasi kepegawaian bidang pengadaan pegawai daerah
 - Penyusunan persyaratan, norma dan prosedur pegawai
 - Pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan administrasi kepegawaian bidang pengembangan, pembinaan dan kesejahteraan serta pemberian penghargaan dan tanda jasa bagi Pegawai Daerah
 - Pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan pengambilan sumpah dan janji PNS
- a. Sub Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai;
- Menyusun rencana kebutuhan Pegawai Daerah
 - Menyusun formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah
 - Mengumpulkan, mengolah dan menganalisa data pengembangan Pegawai Daerah
 - Menyusun persyaratan, norma, prosedur dalam pengadaan pegawai
 - Menyelenggarakan administrasi kepegawaian bidang pengadaan Pegawai Daerah
 - Menyelenggarakan Orientasi Calon Pegawai Negeri Sipil
 - Pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil Daerah menjadi Pegawai Negeri Sipil
 - Menyelenggarakan administrasi kepegawaian bidang pengambilan sumpah dan janji PNS
 - Melaksanakan pengangkatan dan pengelolaan pegawai Nom PNS
 - Pengangkatan, mutasi dan pemberhentian sementara dalam Jabatan Fungsional
 - Memproses penetapan Angka Kredit Jabatan Fungsional PNS
 - Memproses Penetapan Angka Kredit Jabatan Fungsional tertentu

- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai

b. Sub Bidang Pembinaan dan Peningkatan Kesejahteraan Pegawai;

- Memelihara dan melaksanakan pembinaan kepegawaian dalam pelanggaran tindak pidana
- Menyelenggarakan sosialisasi tentang kesejahteraan kepegawaian
- Menyelenggarakan administrasi kepegawaian, pemberian penghargaan dan tanda jasa kepada pegawai yang berprestasi
- Menyelenggarakan administrasi Kesehatan, Taspm, Bapertrum, Kartu istri/Kartu Suami dan Kartu Pegawai

4. Bidang Mutasi dan Informasi, membawahi:

- Pelaksanaan koordinasi manajemen kepegawaian bidang mutasi
- Pelaksanaan koordinasi manajemen kepegawaian bidang pemberhentian
- Pelaksanaan koordinasi administrasi kepegawaian dalam bidang penjatuhan hukuman disiplin PNS
- Pelaksanaan rapat koordinasi dan bimbingan teknis pegawai pengelola kepegawaian bidang mutasi, pemberhentian, penegakan disiplin serta informasi
- Pelaksanaan koordinasi bidang mutasi dan informasi dengan Pemerintah Provinsi, Bidang Kepegawaian Negara dan Sekretarian Negara serta instansi terkait lainnya
- Pelaksanaan koordinasi dengan Kepegawaian Negara dan Instansi terkait lainnya dalam rangka pengolahan dan pengembangan sistem informasi kepegawaian
- Pelaksanaan koordinasi pengumpulan, pengolahan dan analisa data pegawai
- Pelaksanaan koordinasi penyajian data dan informasi kepegawaian

a. Sub Bidang Mutasi

- Penataan sistem administrasi kenaikan pangkat otomatis dan proses Kenaikan Pangkat Reguler dan Pilihan, Kenaikan Gaji Berkala dan Impassing gaji
- Penyusunan pembinaan karier PNS meliputi pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari Jabatan Struktural dan Fungsioanal, serta pemberhentian ementara dari jabatan negeri, Perpanjangan jabatan bagi eselon II, Ujian Penyesuaian Ijasah dan Ujian Dinas
- Penyusunan instrumen Analisa jabatan, yaitu kompetensi jabatan, evaluasi jabatan dan klasifikasi jabatan serta Remunerasasi
- Pemindahan tugas jabatan Pegawai Negeri Sipil yaitu mutasi antar instansi dan antar daerah, mutasi Pegawai Negeri Sipil yang diperbantukan dan dititipkan
- Menyelenggarakan manajemen kepegawaian bidang pemberhentian yaitu meliputi Pemberhentian Sementara dari Jabatan Negeri,

Pemberhentian PNS termasuk program fasilitas purna tugas PNS atau Pensiunan PNS

- Menyelenggarakan administrasi kepegawaian dalam bidang penanganan pelanggaran disiplin pegawai, pembinaan dan pengawas manajemen karier PNS dan peradilan kepegawaian
- Menyelenggarakan rapat koordinasi dan rapat tekni kepada pengelola kepegawaian dalam rangka peningkatan pelayanan mutasi, pemberhentian dan penegakan disiplin PNS

b. Sub Bidang Informasi.

- Mengumpulkan informasi dan memelihara data pegawai dalam *file*
- Mengumpulkn dan mengelola data pegawa dalam Sistem Informasi Kepegawaian
- Mengembangkan Sistem Informasi Kepegawaian
- Menyajikan data pegawai
- Menyusun Daftar Urut Kependidikan
- Melakukan koordinasi dengan Badan Kepegawaian Daerah dan instansi terkait lainnya dalam rangka pengolahan dan pengembangan sistem informasi kepegawaian
- Menyelenggarakan rapat koordinasi dalam rangka peningkatan pengolahan dan pengembangan istem informasi kepegawaian

5. Bidang Pendidikan dan Pelatihan, membawahi:

- Penyusunan rencana dan program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, teknis/fungsional
- Pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, teknis/fungsional
- Pelaksanaan evaluasi dan pengendalian pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, teknis/fungsional
- Pelaksanaan koordinasi pennyelenggaraan administrasi kepegawaian bidang pemberian ijin/tugas belajar dan pendidikan dan pelatihan prajabatan

a. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Struktural;

- Menyusun rencana dan program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan
- Menyelenggarakan dan pengiriman peserta pendidikan dan pelatihan kepemimpinan bagi pegawai daerah
- Melaksanakan evaluasi dan pengendlian pendidikan dan pelatihan kepeimpinan bagi pegawai daerah
- Menyelenggarakan administrasi kepegawaian bidang pendidikan dan pelatihan prajabatan

b. Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis/Fungsional.

- Menyelenggarakan rencana dan program pendidikan dan pelatihan teknis/fungsional
- Menyelenggarakan dan pengiriman peserta pendidikan dan pelatihan teknis/fungsional bagi pegawai daerah

- Melaksanakan evaluasi dan pengendalian pendidikan dan pelatihan teknis/fungsional bagi pegawai daerah
 - Menyelenggarakan administrasi kepegawaian bidang pemberian ijin/tugas belajar bagi pegawai daerah
 - Menyelenggarakan administrasi seleksi penerimaan calon praja IPDN
6. Unit Pelaksana Teknis Badan
 7. Kelompok Jabatan Fungsional,

4) Keadaan Umum Pegawai BKD Kabupaten Jombang

Badan Kepegawaian Daerah dalam kegiatannya melaksanakan urusan pemerintahan dibidang manajemen kepegawaian. Pembangunan manajemen kepegawaian meliputi pengembangan kepegawaian, peningkatan penyelenggaraan administrasi kepegawaian, pembinaan, pengawasan dan pengendalian kepegawaian, pengembangan sistem informasi manajemen kepegawaian, dan penyusunan pedoman pelaksanaan manajemen kepegawaian. Adapun jumlah pegawai di Kabupaten Jombang yang ditangani oleh BKD Kabupaten Jombang sampai dengan akhir 2012, adalah sebagai berikut :

a. Komposisi Pegawai Berdasarkan Golongan Ruang

Golongan ruang menunjukkan tingkat seorang Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Dari komposisi yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang, golongan III adalah golongan dengan jumlah paling banyak. Hal ini merupakan suatu hal yang wajar, dimana pada tingkat ini dibutuhkan banyak pegawai dalam pelaksanaan tugas, yaitu staff. Keseluruhan pangkat atau golongan para pegawai dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2
Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan Ruang 2012

No	Golongan	Jumlah Pegawai
1	Golongan IV	3
2	Golongan III	32
3	Golongan II	7
4	Golongan I	2
	Jumlah	44

Sumber : Data olah DUK BKD Kabupaten Jombang, 2012

Dari tabel 2, dapat dilihat bahwa komposisi pegawai berdasarkan pangkat dan golongan, dimana jumlah pegawai yang ada golongan IV berjumlah 3 orang, golongan III berjumlah 32 orang, golongan II berjumlah 7 orang dan golongan I hanya ada 2 orang.

b. Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Didukung dengan pegawai yang cukup memadai yaitu berjumlah 44 orang pegawai dengan tingkat pendidikan sebagai berikut:

Tabel 3
Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan 2012

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai
1	S3	
2	S2	3
3	S1	25
4	D4	-
5	D3	4
6	D2	-
7	D1	-
8	SMA	10
9	SMP	1
10	SD	1
	Jumlah	44

Sumber: Data olah DUK BKD Kabupaten Jombang, 2012

Dari tabel 2 dapat dilihat secara keseluruhan jumlah pegawai yang ada di BKD Kabupaten Jombang adalah berjumlah 44 orang. Dengan jumlah pegawai yang berpendidikan sarjana Strata 2 (S2) sebanyak 3 orang, Sarjana Strata 1 (S1) sebanyak 25 orang, Diploma 3 berjumlah 4 orang, Sekolah Menengah Atas berjumlah 10 orang, Sekolah Menengah Pertama (SMP) berjumlah 1 orang dan Sekolah Dasar berjumlah 1 orang. Dilihat dari jumlah tersebut maka mayoritas pendidikan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang adalah Sarjana Strata 1 (S1).

B. Penyajian Data

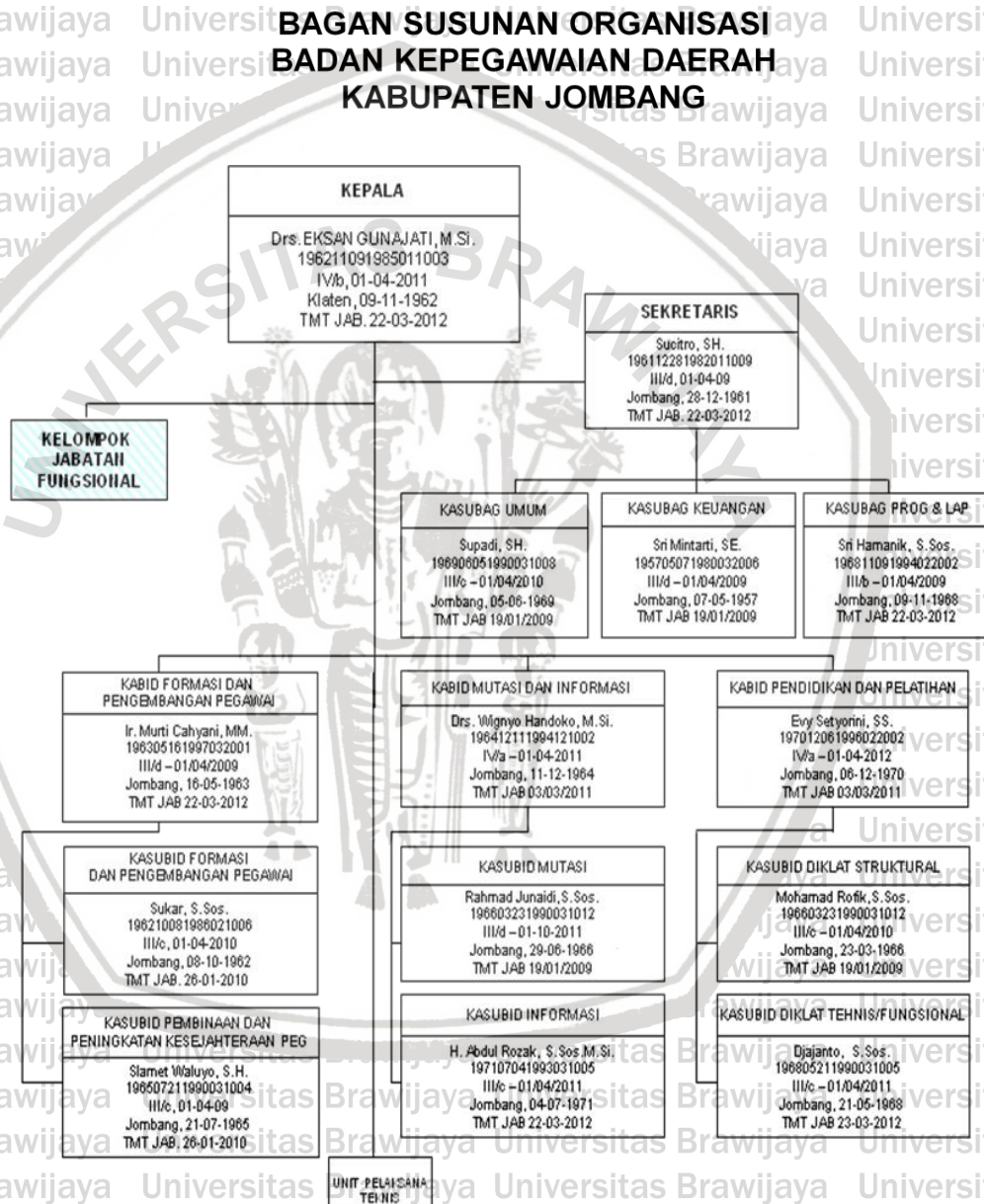
1. Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang

a. Struktur Organisasi

Pengembangan kapasitas organisasi mempunyai makna sebagai upaya untuk kemampuan organisasi yang efektif, efisien dan berkelanjutan. Upaya pengembangan kapasitas organisasi dimaksudkan untuk memberikan ruang yang lebih luas kepada organisasi untuk memanfaatkan semua personil dalam menjalankan tugas organisasi. Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dalam hal ini, melakukan peninjauan-peninjauan kaitannya dalam pengembangan kapasitas kelembagaan yang tujuannya adalah untuk memberikan gambaran mengenai struktur organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan. Dari hasil peninjauan tersebut kajian struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang sesuai dengan mandat pemerintah daerah menurut Undang-

Undang Pemerintahan Daerah. Adapun gambar bagan struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang sebagai berikut:

Gambar 2
Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang
Tahun 2012



Sumber : Dokumen BKD Kabupaten Jombang 2011

Berkaitan dengan hal tersebut, telah diungkapkan oleh Bapak Supadi, SH selaku Kasubag Umum BKD Kabupaten Jombang, pada wawancara tanggal 17 Februari 2013 di kantornya :

“dari tugas pokok dan fungsi di BKD Kabupaten Jombang, dalam penataan struktur organisasi dibutuhkan adanya departementalisasi dan spesialisasi kerja. Yang mengacu pada PP. Nomor 41 Tahun 2007 dan diperkuat dengan Peraturan Daerah Kabupaten Jombang no. 8 tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah, yang terdiri dari Kepala, Sekretaris, Sub-Sub Bidang beserta yang dibawah dan dukungan para staff sesuai dengan bagan struktur organisasi yang ada di BKD Kabupaten Jombang”

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang memang telah menyesuaikan desain struktur organisasi dengan keluarnya PP. Nomor 41 Tahun 2007 yang telah ditentukan oleh Pemerintah Kabupaten secara departementalisasi dan spesialisasi kerja. Dimana hal tersebut disesuaikan dengan kebutuhan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dalam menjalankan tugas memberikan pelayanan mengenai administrasi kepegawaian. Sehingga pengembangan kapasitas mengenai struktur organisasinya sudah cukup memadai meskipun dirasa masih perlu sedikit pembenahan.

Sesuai dengan hal tersebut, diungkapkan oleh Kasubag Umum Bapak Supadi, SH pada wawancara 17 Februari 2013 di kantornya:

“Dari adanya struktur organisasi itu ya dik, berarti sudah jelas bahwa di BKD Kabupaten Jombang sudah sesuai dengan kebutuhan yang ada di kita. Namun timbul juga kelemahan dari dasar struktur organisasi tersebut, kita merasa bahwa struktur organisasi di kita sendiri itu juga masih perlu adanya pembenahan wilayah kerja, karena kalau struktur organisasi itu gemuk maka akan mengurangi efektifitas dalam penyelesaian tugas yang akan dilakukan serta efisiensi dalam penyelenggaraan anggaran yang disediakan. Namun BKD sendiri tidak bisa seenaknya merubah dengan menambahkan atau mengurangi sesuai keinginan sendiri. Karena dalam pembentukan kelembagaan itu kan ada evaluasi dari bagian organisasi

yang kemudian baru di laporkan apakah sudah memadai dan perlu dikembangkan atau malah perlu dihapuskan.”

Dari pernyataan tersebut dapat dilihat bahwa dengan adanya struktur organisasi BKD Kabupaten Jombang yang sesuai dengan kebutuhan, memberikan kemudahan dalam hal pelaksanaan tugas, pokok dan fungsi BKD Kabupaten Jombang. Namun dari kelebihan tersebut, dapat diketahui juga bahwa setiap struktur organisasi mempunyai kelemahan yang harus diperhatikan. Pada BKD Kabupaten Jombang adanya identifikasi masalah yang masih diperlukan pembenahan wilayah kerja yang bisa dispesialisasikan lagi mengenai pembagian kerja.

Berkaitan dengan hal tersebut diungkapkan oleh Ibu Sri Harnanik, S.Sos selaku Kasubag Program dan Pelaporan dalam wawancara tanggal 10 Mei 2013 di kantornya, bahwa :

“pembenahan wilayah kerja yang mungkin perlu adanya penambahan sub bidang pada bidang pengembangan SDM, mengingat tupoksi kita pada pelayanan administrasi kepegawaian ya dik. Jadi dari agenda rapat yang dilakukan berkala dari kita masih dimusyawarahkan lagi mengenai penambahan sub bidang tersebut. Dan mungkin ada perubahan struktur organisasi pada rencana tahun 2013 yang di evaluasi oleh Pemkab Jombang dan Bagian yang berkaitan seperti Bagian Organisasi”

Agenda pembenahan wilayah kerja menjadi suatu program pengembangan struktur organisasi yang akan dilaksanakan mulai tahun 2013 dengan hasil peninjauan Pemerintah Daerah. Meskipun telah diperkuat dengan adanya Perda Kabupaten Jombang No.8 Tahun 2008 namun dalam prakteknya untuk lebih memaksimalkan pengembangan kapasitas kelembagaan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang perlu memperhatikan lagi mengenai pembenahan

struktur organisasinya pada rencana satuan kerja di tahun mendatang. Dari hasil peninjauan yang dilakukan secara internal dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang ditemukan identifikasi masalah dalam penambahan sub bidang SDM yang dirasa dibutuhkan untuk meningkatkan pelayanan administrasi kepegawaian sesuai tupoksi.

Dari temuan kelemahan tersebut nantinya bisa dievaluasi lagi oleh Bagian Organisasi untuk menentukan apakah harus ada penghapusan atau penambahan pada struktur organisasinya. Karena dalam pengembangan atau perubahan struktur organisasi, tidak bisa dilakukan hanya oleh internal Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang sendiri tapi juga eksternal yang berkaitan khususnya oleh Pemerintah Daerah. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, tentang Organisasi Perangkat Daerah yang akan diberlakukan secara efektif di Kabupaten Jombang mulai Tahun 2009, membawa konsekwensi terhadap perubahan kedudukan, tugas dan fungsi perangkat daerah. Dengan perubahan tersebut secara langsung juga berimplikasi terhadap susunan struktur organisasi yang sudah ada. Sebagai institusi yang mempunyai kewenangan mengelola manajemen kepegawaian daerah maka untuk menghadapi perubahan tersebut, BKD Kabupaten Jombang melakukan persiapan penataan dan penyiapan sumberdaya aparatur guna mendukung kelancaran pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 dimaksud.

Berkaitan dengan hal tersebut diungkapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang Bapak Drs. Eksan Gunajati, M.Si di kantornya tanggal 10 Mei 2013 bahwa:

“proses pembagian wilayah kerja yang menjadi bahasan selama 2007-2012 dilingkup BKD Jombang itu masih dimusyawarahkan dalam bentuk rapat dari usulan-usulan para pegawai, sementara ini dari kami memang masih perlu adanya penambahan wilayah kerja yang mungkin akan direalisasikan pada renstra tahun 2013, yang nantinya akan dilakukan peninjauan terlebih dahulu oleh PemKab Jombang”

Dari pemaparan diatas maka di dalam pengembangan kapasitas kelembagaan dalam dimensi struktur organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang perlu adanya kajian monitoring dan evaluasi terhadap efektifitas dari restrukturisasi pada struktur organisasi yang dirasa belum dilakukan secara sistematis dengan menggunakan instrumen pengukuran yang terus menerus dipantau.

b. Mekanisme Kerja

Mekanisme kerja merupakan salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam pengembangan kapasitas kelembagaan pada sebuah organisasi dimana suatu hubungan kerja baik antar bidang dalam satu lingkup organisasi maupun hubungan kerja antar organisasi yaitu dengan pihak lain yang bersangkutan. Suatu mekanisme kerja organisasi juga mempengaruhi kinerja pegawai dalam peningkatan pelayanan tentang administrasi kepegawaian sesuai tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.

Sehubungan dengan hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Supadi, SH selaku Kasubag Umum di kantornya dalam wawancara tanggal 10 Mei 2013 bahwa:

“dalam memberikan pelayanan administrasi kepegawaian yang maksimal kita membutuhkan koordinasi internal dan eksternal yang artinya, bahwa hubungan kerja baik antar bidang dan bidang lain maupun dengan pihak lain selalu diupayakan sebaik dan semaksimal mungkin dik. Karena hal ini sangat mempengaruhi peningkatan kinerja dan pelayanan. Maka dilakukan peninjauan berkala untuk mengidentifikasi masalah-masalah baik dengan internal maupun dengan internal untuk ditindak lanjuti apakah perlu pengembangan mekanisme kerja atau tidak.”

Dari pernyataan tersebut di atas bahwa di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang melakukan pengembangan kapasitas kelembagaan dalam dimensi mekanisme kerja secara berkala yang dimusyawarahkan melalui rapat rutin dengan semua pegawai di BKD Kabupaten Jombang. Jika dilihat dari tahun 2007 sampai 2012 pada dimensi mekanisme kerja secara internal yaitu dengan antar bidang satu maupun dengan bidang lainnya menunjukkan adanya peningkatan hubungan kerja yang baik dalam melaksanakan kinerja sesuai tupoksi. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Supadi, SH selaku Kasubag Umum dalam wawancara tanggal 17 Februari 2013 dikatornya, yaitu:

“Secara internal, kita sudah mempunyai mekanisme kerja yang baik dik. Karena disini pada antar bidang maupun sub bidang saling bekerja sama dalam menjalankan tugas. Itu sudah terlihat jelas karena kan kita disini punya tujuan yang sama jadi dari satu bidang ke sub bidang saling berkaitan dik. Itu dilandasi karena adanya manajemen tugas. Secara otomatis ketersalingan itu timbul menjadi suatu mekanisme kerja di BKD Kabupaten Jombang Hubungan kerja ini kita rasa selalu lebih erat karena kebiasaan yang sering timbul menjadi kekeluargaan dalam bekerja”

Dari pernyataan tersebut dapat dilihat bahwa mekanisme kerja pada BKD Kabupaten Jombang dilakukan secara baik dalam menciptakan komunikasi

ataupun kerja sama antar bidang atau unit satu dengan bidang atau unit yang lainnya. Metode hubungan kerja yang baik ini akan memberikan efek yang baik pula dalam menjalankan aktivitas organisasi dalam penyelesaian tugas. Dalam pengembangan kapasitas kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang mengupayakan adanya hubungan kerja yang semakin erat antar unit atau bidang satu dengan bidang lainnya.

Mekanisme kerja suatu organisasi mempunyai peran penting kaitannya dengan pengembangan kapasitas. Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang menerapkan suatu mekanisme kerja yang baik karena adanya hierarki kerja antar bidang maupun sub bidang. Sehingga suatu tugas-tugas di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang bisa diselesaikan dengan baik. Namun dari beberapa peninjauan yang dilakukan di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dari beberapa musyawarah dalam rapat rutin mekanisme kerja pada eksternal atau koordinasi dengan SKPD lain, pelaksanaan diklat teknis yang masih ditangani oleh masing-masing SKPD tidak dilaporkan kepada BKD sehingga BKD Kabupaten Jombang tidak memiliki data yang lengkap tentang pengembangan kapasitas yang sudah didapatkan oleh masing-masing SKPD dan pegawai.

Berkaitan dengan hal tersebut disampaikan oleh Bapak Drs Eksan Gunajati, M.Si selaku kepala BKD Kabupaten Jombang pada wawancara tanggal 10 Mei 2013 di kantornya bahwa :

“koordinasi eksternal di BKD Kab Jombang melalui diklat fungsional dan struktural, namun pelaksanaannya belum maksimal diklat. Dikarenakan kurangnya transparansi. Meskipun demikian seluruh hasil DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) pegawai seluruh SKPD dikumpulkan di

Badan sehingga memudahkan dalam membuat database dan digunakan sebagai acuan dalam mempertimbangkan antara lain mutasi, promosi maupun penurunan jabatan pegawai dan kenaikan gaji. Hal ini termasuk di dalam upaya pengembangan kapasitas kelembagaan yang selalu kita tinjau untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan kepegawaian selama proses kegiatan berlangsung.”

Beberapa identifikasi masalah juga di agendakan dalam rapat rutin mengenai mekanisme kerja secara eksternal yaitu salah satunya seperti yang diungkapkan Bapak Supadi, SH dalam wawancara tanggal 10 Mei 2013 di kantornya bahwa:

“Untuk mewujudkan data pegawai yang akurat dan benar BKD Kabupaten Jombang masih mengalami kendala dalam melakukan update data pegawai. Hal ini dikarenakan SKPD masih sering terlambat memberikan laporan ke BKD Kabupaten Jombang terhadap perubahan data pegawai yang ada di SKPD yang bersangkutan. Dengan keterlambatan laporan tersebut berdampak pada keterlambatan update data baik pada file pegawai (data manual) maupun data di SIMPEG (data komputer) BKD Kabupaten Jombang. Untuk mengatasi permasalahan, BKD membuat surat edaran ke SKPD untuk mengirimkan laporan kepegawaian secara berkala dan disampaikan tepat waktu.

Berdasarkan dari hal tersebut diatas pengembangan mekanisme kerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang mengalami naik turun dalam hubungan kerjanya baik dengan internal maupun eksternal. Namun melalui proses pengembangan mekanisme kerja tersebut selalu di upayakan semaksimal mungkin melalui musyawarah seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi dalam pelayanan administrasi kepegawaian secara berkala. Melalui pengembangan kapasitas kelembagaan yang menstandarkan hubungan kerja yang kondusif antar bidang maupun pihak lain, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang menunjukkan adanya peningkatan kinerja dari tahun ke tahun seperti yang

disampaikan oleh Kasubag Umum Bapak Supadi, SH juga mengatakan dalam wawancara tanggal 17 Februari 2013 di kantornya, bahwa:

“Namun jika dilihat dari eksternalnya, BKD Kabupaten Jombang juga berinteraksi dengan seluruh SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah). Artinya disini bahwa ada jalur hierarki pada manajemen penyelenggaraan pemerintahan daerah dik. Keterkaitan antara BKD Kabupaten Jombang dengan BKD Provinsi, BKN Pusat, serta tahun 2012 yang terakhir ini juga ada kerja sama dengan PT. Taspen Cabang Surabaya, Menpan dan Mendagri, Sekretariat Kabinet untuk membahas atau menyelesaikan urusan pensiunan pegawai. Hubungan kerjasama baik internal maupun eksternal setiap tahun kita rasa selalu ada peningkatan dik, karena tuntutan pelayanan administrasi kepegawaian selalu berkembang sesuai tupoksi kita. Jadi semakin kita mempunyai mekanisme kerja yang cukup erat dengan berbagai pihak maka pengembangan kapasitas kelembagaan akan bisa maksimal.”

Pada mekanisme kerja dan metode kerja serta hubungan kerja yang sehat di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang maka dapat dilihat suatu tugas yang dibebankan pada organisasi menjadi mudah karena adanya keterkaitan kerja yang dinamis. Keterkaitan kerja atau manajemen kerja tersebut memberikan pengaruh baik bagi organisasi untuk saling berinteraksi dalam menyelesaikan tugas untuk peningkatan pelayanan khususnya administrasi kepegawaian.

Pada Badan Kepegawaian Daerah dilihat dari paparan diatas maka, terjadi suatu peningkatan hubungan kerja yang solid baik dilihat secara internal maupun eksternal setiap tahunnya. Bisa dilihat bahwa tahun 2012 ini Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang juga melakukan kerja sama mengenai pensiunan pegawai dengan PT. Taspen Cabang Surabaya bahkan dengan Menpan, Mendagri serta Sekretariat Kabinet dengan tujuan agar pelayanan pensiunan pegawai ini dapat di selesaikan secara cepat dan maksimal. Sesuai dengan apa yang

disampaikan oleh Bapak Supadi, SH selaku Kasubag Umum dalam wawancara tanggal 29 Maret 2013 dirumahnya, bahwa :

“Kerja sama atau MoU dengan PT. Taspen cabang Surabaya untuk proses pensiun cukup di laksanakan di BKD Jombang sehingga tidak perlu ke Surabaya tetapi PT. Taspen cabang Surabaya yang datang ke BKD Jombang. Sehingga PNS menjadi mudah, gratis, tidak ada calo dan proses cepat selesai.”

Salah satu upaya peningkatan pelayanan kepegawaian yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang kepada pegawai yang memasuki usia pensiun, adalah melakukan kerjasama dengan PT. Taspen Surabaya dalam pemrosesan pensiun dan Klaim Asuransi Taspen yang merupakan pelaksanaan Program Fasilitasi Pindah / Purna Tugas PNS. Dengan kerja sama ini, pegawai yang dahulu mengurus pensiun sendiri ke Surabaya maka sejak Oktober 2006 yang bersangkutan cukup mengurus pensiun dan klaim asuransi Taspen di BKD Kabupaten Jombang sehingga usulan pensiun dapat diproses lebih cepat. Untuk mendukung kelancaran terhadap proses pensiun dimaksud, BKD Kabupaten Jombang secara periodik juga melakukan Sosialisasi Ketaspenan terhadap PNS yang akan memasuki usia pensiun. Program MoU yang dilaksanakan mulai tahun 2007 juga meningkatkan hubungan kerja dengan beberapa PTN dalam pengembangan SDM.

Sehubungan dengan hal tersebut diungkapkan juga oleh Ibu Sri Harnanik, S.Sos dalam wawancara tanggal 28 Maret 2013 dikantornya, bahwa:

“Untuk pengembangan mekanisme kerja atau hubungan kerja, BKD Kabupaten Jombang melakukan MoU dengan PTN seperti Unibraw, Unair, UGM dalam peningkatan SDM melalui diklat, bimtek, kursus, pendampingan, tugas belajar dll. MoU dengan PT. Taspen juga, dulunya sebelum Tahun 2007 PNS yang pensiun harus mengurus ke Surabaya dik,

tetapi setelah ada MoU Tahun 2007 sampai sekarang proses pensiun cukup dilakukan di BKD Kabupaten Jombang.”

Agenda pengembangan kapasitas kelembagaan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang sejak 2007 melakukan MoU atau kerjasama dengan pihak lain dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik untuk meningkatkan Sumber daya manusiannya agar maksimal dalam menjalankan tugas serta melakukan kerja sama dengan PT. Taspen Cabang Surabaya yang menunjukkan peningkatan kualitas pelayanan yang lebih efektif dan efisien bagi PNS mengenai proses pensiun.

c. Budaya Organisasi

Dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta pencapaian tujuan organisasi perlu diperhatikan adanya budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan segala sesuatu yang dipelajari oleh manusia pada suatu lingkungan tertentu. Dalam penerapan budaya organisasi yang baik, maka suatu organisasi akan menciptakan kondisi kerja yang baik pula. Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang suatu budaya organisasi juga telah diterapkan dalam lingkungan kerja.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Supadi, SH selaku Kasubag Umum BKD Kabupaten Jombang dalam wawancara tanggal 17 Februari 2013 di kantornya, yaitu:

“Budaya organisasi pada BKD Kabupaten Jombang selama ini sudah melekat pada masing-masing diri pegawai dik. Semua pekerjaan sudah terbagi habis, maksudnya disini adalah kita sama-sama punya hak dan kesempatan berpendapat di forum kantor meskipun dalam jabatan yang

berbeda. Nah hal ini dilakukan untuk menjaga kondisi kerja yang kondusif. Jadi komunikasi lah yang kita bangun di BKD Kabupaten Jombang ini”.

Berkaitan dengan hal tersebut, Kasubag Program dan Laporan Ibu Sri Harnanik, S.Sos dalam wawancara tanggal 17 Februari 2013 di kantornya, bahwa:

“Budaya organisasi di kita sudah mulai dibangun dengan penanaman sikap disiplin kepada seluruh pegawai dik, serta disini juga diberlakukan sistem reward dan punishment yang jelas sesuai kinerja pegawai tersebut dik. Ya itu dik jadinya pegawai itu bisa disiplin, misalnya kalau ada pegawai yang bolos itu bisa diperingatkan atau diberi sanksi. Sebaliknya kalau seorang pegawai bisa menyelesaikan tugasnya dengan baik maka dari BKD Kabupaten Jombang akan memberikan apresiasi sebagai reward”.

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa dalam pengembangan kapasitas kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dalam hal budaya organisasi sangat penting untuk diterapkan. Dan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang sendiri sejak dini telah dibangun budaya organisasi itu melalui sikap disiplin pegawai dengan diberlakukannya *reward dan punishment*.

Namun hal ini juga tergantung pada komunikasi antar pegawai. Dimana walaupun tetap ada hierarki kedudukan atau jabatan akan tetapi dalam hal partisipatif yang menyangkut kepentingan organisasi semua komponen pegawai mempunyai kesempatan untuk berpendapat. Hal ini dikondisikan untuk tetap mejalin kebersamaan dan saling keterbukaan antar masing-masing pegawai sehingga dapat tercipta kondisi kerja yang kondusif.

Berkaitan dengan hal tersebut, diungkapkan oleh Bapak Supadi, SH selaku Kasubag Umum dalam wawancara tanggal 29 Maret 2013 dikantornya, bahwa:

“Kalau yang terkait dengan disiplin pegawai atau PNS sendiri di BKD Kabupaten Jombang sejak berlakunya PP 53 Tahun 2010 tentang Disiplin

pegawai, ada banyak perubahan dik yaitu pengawasan lebih ketat dan hukuman disiplin lebih berat dik. Setelah diberlakukannya peraturan tersebut, maka kedisiplinan di BKD Kab.Jombang sekarang lebih ketat dik. Jadi sistem reward and punishment sangat tegas diberlakukan disini.”

Disiplin kerja yang terbentuk dalam pengembangan budaya organisasi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dilihat dari sebelum Tahun 2010

dan setelahnya dengan diberlakukannya PP No.53 Tahun 2010 tentang Disiplin

Pegawai maka terjadi peningkatan kedisiplinan pegawai mengenai *reward and punishment*. Setelah tahun 2010 pengawasan lebih diperketat dan hukuman

disiplin lebih berat, sehingga hal ini dapat lebih menumbuhkan disiplin pegawai

agar tidak sering bolos, menunda-nunda pekerjaan dan sebagainya. Hal ini

merupakan pelaksanaan program peningkatan disiplin aparatur.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut, Kasubag. Umum Bapak Supadi, SH

dalam wawancara tanggal 17 Februari 2013 di kantornya, mengatakan bahwa:

“Berhubungan dengan adanya budaya organisasi antar personil tetap ada komunikasi, sehingga secara berkala kami ada pertemuan khusus untuk penyamaan pegawai yang dilakukan satu bulan sekali dik. Ini bertujuan untuk membahas tentang rencana kerja, evaluasi kerja dll. Nah dari kegiatan rutin inilah antar pegawai bisa menuangkan pendapat, baik berupa ide, saran maupun keluhan bagi tiap-tiap personil”.

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa adanya motivasi bagi setiap pegawai dalam mengembangkan organisasinya ke arah yang lebih baik.

Dimana secara berkala dilakukan musyawarah bersama yang melibatkan partisipasi dari semua pegawai dalam merencanakan maupun mengevaluasi

program-program dan kinerja yang selanjutnya di bicarakan guna mencari ide

dalam pemecahan tiap-tiap masalah secara bersama-sama.

Berkaitan dengan hal tersebut diungkapkan oleh Kasubag Program dan Laporan Ibu Sri Harnanik, S.Sos dalam wawancara tanggal 25 Februari 2013 di kantornya, yaitu:

“Mengenai hal itu ya dik, untuk pengembangan budaya organisasi di kita sudah mulai membiasakan adanya pertemuan berkala, tapi memang tidak rutin dilakukan. Hal itu dikarenakan seperti seaktu-waktu kita ada masalah yang perlu dibahas maka kita langsung mengadakan pertemuan dik. Jadi tidak menunggu jadwal pertemuan yang sudah ada. Hal itu untuk mempercepat kita dalam menjalankan tugas.”

Berkaitan dengan hal tersebut, Kasubag. Umum Bapak Supadi, SH dalam wawancara tanggal 17 Februari 2013 di kantornya, mengatakan bahwa:

“Budaya organisasi secara keseluruhan itu mempunyai fungsi dan pengaruh besar di BKD Kabupaten Jombang, diantaranya yaitu seorang bawahan bisa berperan aktif kepada atasan sehingga ada motivasi untuk berinovasi, bagi pemimpin bisa mengoptimalkan kinerja bawahan baik dari sisi waktu sehingga bisa lebih efektif dan dari sisi biaya lebih efisien, sehingga tugas pokok fungsi dapat terselesaikan secara maksimal dengan adanya kondisi kerja yang seperti itu.”

Dari pernyataan tersebut diatas diketahui bahwa sebuah budaya organisasi mempunyai peran penting dalam pengkondisian kerja pada BKD Kabupaten Jombang. Dilihat dari sudut pandang waktu dan juga pemenuhan anggaran. Sehingga secara tidak langsung dapat membantu kelancaran dalam proses penyelesaian tugas masing-masing pihak dan menjadi lebih efisien serta efektif.

d. Sistem Anggaran/Nilai

Anggaran merupakan indikator terpenting dalam membangun kelembagaan dalam melaksanakan seluruh kegiatan atau aktivitas organisasi. Pengembangan kapasitas kelembagaan dalam hal anggaran pada Badan

Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dapat dilihat dari keberadaan anggaran tersebut untuk pengelolaan penyelenggaraan pemenuhan kebutuhan kelembagaan.

Anggaran ini dibebankan APBD (Anggaran Pendapatan Belanja Daerah) untuk mendukung semua proses pelayanan administrasi kepegawaian.

Sehubungan dengan hal tersebut, Kasubag Umum Bapak Supadi, SH dalam wawancara tanggal 17 Februari 2013, mengatakan bahwa :

“Berdasarkan Permendagri No. 13 Tahun 2006 yang telah diubah dengan Permendagri no. 59 Tahun 2007 tentang Pengelolaan keuangan Daerah, semua program kegiatan mengacu pada aturan ini dik. Jadi di BKD Kabupaten Jombang juga berdasar pada aturan tersebut dalam penguatan dan pemantapan sistem anggaran”.

Berkaitan dengan hal tersebut diatas bahwa sistem anggaran pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang sudah disusun berdasarkan Permendagri No. 13 Tahun 2006 yang telah diubah dengan Permendagri No. 59 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Sehingga dapat dilihat bahwa sistem anggaran dalam pengembangan kapasitas kelembagaan juga mempengaruhi berjalannya aktivitas penyelesaian tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.

Tujuan dari pemantapan dan penguatan sistem anggaran di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang seperti yang disampaikan oleh Ibu Sri Harnanik selaku Kasubag Program dan Laporan dalam wawancara tanggal 25 Februari 2013 di kantornya, bahwa:

“Tujuan dari adanya sistem anggaran tersebut dik sebagai bahan penyusunan rancangan anggaran tahun 2013, yang berfungsi untuk meminimalisir terjadinya tumpang tindih sasaran, program dan kegiatan diantara bidang di BKD Kabupaten Jombang melalui perencanaan transparansi, efektif akuntabel dan berorientasi pada hasil yang berdaya guna dan berhasil guna.”

Sistem anggaran yang sesuai tujuan maka akan berhasil guna dan berdaya guna. Suatu pemantapan dan penguatan sistem anggaran yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang mempunyai dampak yang cukup signifikan terhadap pencapaian sasaran, program dan kegiatan diantara bidang.

Dilihat dari adanya kesesuaian sistem anggaran dengan evaluasi tersebut sudah sangat penting apabila dilakukan pemantapan dan penguatan sistem anggaran pada suatu organisasi.

Berikut merupakan perincian data anggaran APBD dan anggaran Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang beserta anggaran kegiatan pengembangan kapasitas kelembagaannya:

Tabel 5
Anggaran Dana Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang Tahun 2012

NO	URAIAN	TH. 2012
I	TOTAL APBD	1.558.431.356.055,47
<i>1</i>	<i>Belanja tdk langsung</i>	<i>921.424.847.523,48</i>
	Belanja pegawai	783.555.015.268,48
<i>2</i>	<i>Belanja Langsung</i>	<i>614.222.003.731,99</i>
a.	Belanja Pegawai	50.097.096.396,00
b.	Belanja Barang & jasa	269.004.811.839,99
c.	Belanja modal	295.120.095.496,00
II	TOTAL ANGGARAN BKD	5.888.486.368,50
<i>1</i>	<i>Belanja tdk langsung</i>	<i>1.901.420.268,50</i>
	Belanja pegawai	1.901.420.268,50
<i>2</i>	<i>Belanja Langsung</i>	<i>3.987.066.100,00</i>
a.	Belanja Pegawai	832.800.000,00
b.	Belanja Barang & jasa	3.064.515.100,00
c.	Belanja modal	89.750.000,00
III	Program Peningkatan Kapasitas`SDM	2.393.413.750,00

	Diklat struktural	1.550.847.750,00
	Diklat teknis dan fungsional	842.566.000,00
	Total diklat	2.393.413.750,00

Sumber : *Data Olahan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang*

Untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan yang ada di Badan Kepegawaian

Daerah Kabupaten Jombang tentunya perlu ditunjang dengan anggaran yang

memadai dan cukup, jika dilihat dari data diatas dapat dilihat bahwa pada tahun

2012 ketersediaan anggaran untuk program pengembangan kapasitas SDM sendiri

seimbang atau cukup memadai dengan anggaran yang tersedia. Jika dilihat

perbandingannya yaitu sekitar 29% atau 2.393.413.750,00 untuk anggaran

program pengembangan kapasitas SDM dan 71% atau 5.888.486.368,50 anggaran

BKD. Dan semua anggaran pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten

Jombang dibebankan pada APBD (Anggaran Pendapatan Belanja Daerah).

Berkaitan dengan hal tersebut, diungkapkan pula oleh Kasubag. Umum

Bapak Supadi, SH dalam wawancara tanggal 17 Februari 2013, yaitu:

“Logikanya setiap tahun BKD punya alokasi anggaran untuk membiayai pengeluaran pada seluruh aktivitas. Dan semua anggaran murni APBD atau Anggaran Pendapatan Belanja Daerah. Nah dari situlah bahwa sistem anggaran ini mempunyai fungsi antara lain seluruh kebutuhan di BKD Kabupaten Jombang dapat dijalankan sesuai rencana yang dibutuhkan, kemudian dapat meningkatkan pelayanan masyarakat secara keseluruhan khususnya pegawai karena sesuai dengan tugas kita yaitu administrasi kepegawaian”.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat dilihat bahwa suatu organisasi dapat

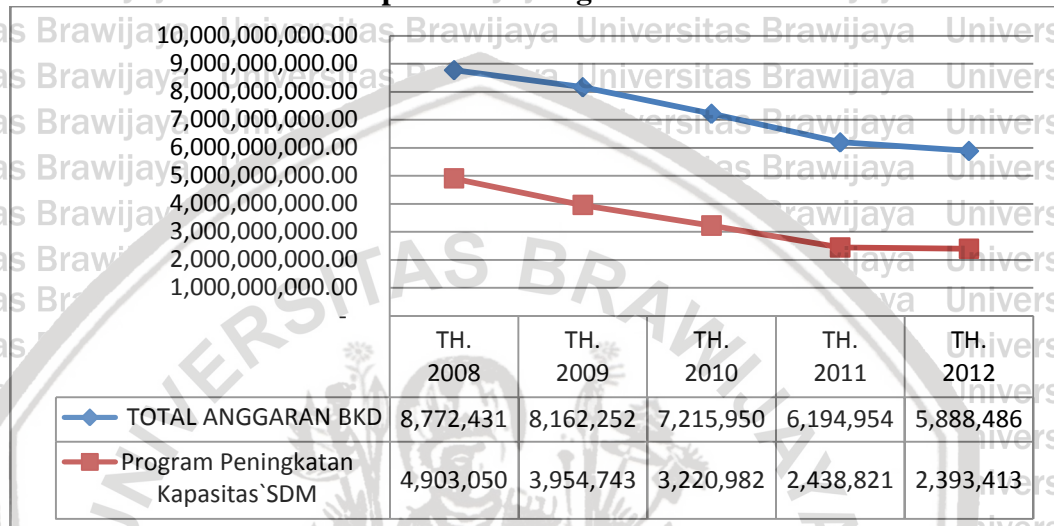
menjalankan seluruh kegiatan atau aktivitasnya apabila sudah terpenuhi

ketersediaan anggaran yang cukup sesuai dengan kebutuhan institusi

pemerintahan daerah tersebut. Jika dilihat dari 5 tahun kerja di Badan

Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang menunjukkan sistem anggaran untuk program pengembangan kapasitas SDM dengan grafik sebagai berikut:

Gambar 3
Grafik Anggaran Program Pengembangan Kapasitas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang Tahun 2008-2012



Sumber : Data Olahan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang

Dari gambar grafik diatas menunjukkan bahwa dari Tahun 2008 sampai 2012 anggaran yang disediakan mengalami penurunan pada sistem anggaran Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang. Dari hasil penelitian hal ini dikarenakan usulan kegiatan BKD tidak seluruhnya disetujui panitia anggaran, sehingga kegiatan harus dilaksanakan sesuai prioritas dan penggunaan anggaran seefisien mungkin. Namun secara umum kegiatan dapat berjalan dengan baik, karena target kinerja masih dapat terealisasi seluruhnya.

Dengan terbatasnya anggaran langkah yang ditempuh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang melakukan pemangkasan anggaran rutin untuk dialihkan pada kegiatan pembangunan sehingga pelayanan masih berjalan dengan baik. Belanja rutin tersebut seperti pembayaran listrik, air, telepon, *faxmille* dan

sebagainya, dengan terbatasnya anggaran yang tersedia semua pegawai harus melakukan penghematan. Sedangkan belanja kegiatan pembangunan atau yang sekarang dinamakan belanja langsung seperti diklat, bimtek, kursus, pelatihan dan sebagainya, kegiatan tersebut tetap diupayakan untuk pengembangan SDM.

Sehubungan dengan hal tersebut diungkapkan oleh Ibu Sri Mintarti, SE selaku Kasubag Keuangan pada wawancara tanggal 10 Mei 2013 dikantornya, yaitu:

“penguatan sistem anggaran yang dikembangkan di BKD Kabupaten Jombang setelah diidentifikasi adanya penurunan anggaran dari SKPD, maka kita memakai sistem anggaran berbasis kinerja yang masih terus akan ditinjau dan dikembangkan. Sistem anggaran berbasis kinerja ini kita laksanakan sekitar tahun 2010 sampai sekarang, dari adanya sistem anggaran ini maka penganggaran yang ada di kita lebih mengedepankan output daripada input, sehingga belanja pembangunan seperti penandanaan diklat dsb nya bisa terealisasi dengan baik.”

Pemangkasan sistem anggaran tersebut didasarkan pada agenda pengembangan kapasitas kelembagaan pada dimensi sistem anggaran/nilai berupa penguatan sistem anggaran berbasis kinerja yang dilaksanakan kurang lebih antar tahun 2010 sampai sekarang. Namun dalam sistem anggaran ini masih terus dilakukan peninjauan untuk memaksimalkan kegiatan-kegiatan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang sesuai dengan tupoksi.

e. Sarana dan Prasarana

Ketersediaan sarana prasana merupakan unsur penting dalam mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan guna mencapai tujuan suatu organisasi.

Berdasarkan hal tersebut tentunya menjadi sangat penting untuk diperhatikan mengenai ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai sesuai kebutuhan

dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan pada suatu organisasi. Hal ini berkaitan dengan sarana prasarana kantor dapat berupa peralatan kantor dan bangunan.

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang mempunyai sarana prasarana menjadi suatu hal yang perlu untuk diutamakan. Hal ini bisa terjadi karena dengan adanya sarana prasarana yang memadai secara otomatis akan mempermudah, memperlancar, dan mempercepat proses penyelesaian tugas yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga apabila ketersediaan peralatan kantor yang sudah memenuhi ketetapan standar yang dimiliki maka akan mampu bekerja dengan sebaik-baiknya. Pada tabel 4 berikut ini menggambarkan rincian daftar peralatan kerja yang tersedia di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang, sebagai berikut:



Tabel 6
Daftar Sarana Prasarana Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang
2011

No	Nama Barang	Ket Jumlah		No	Nama Barang	Ket Jumlah	
		Aw al	Akh ir			Aw al	Akh ir
1	Station Wagen	2	2	26	Unit Power Supply	2	2
2	Sepeda Motor	12	16	27	Stabilizer	5	5
3	Mesin Tik Man	5	5	28	Tangga Alumunium	1	1
4	Mesin Tik Elektronik	1	1	29	Dispencer	3	3
5	Almari Besi/Metal	3	3	30	Alat Pemadam Portable	2	2
6	Rak Besi/Metal	7	7	31	PC Unit	13	13
7	Rak Kayu	9	10	32	Note Book	5	6
8	Filling Besi/Metal	13	14	33	CPU	8	8
9	Brankas	1	1	34	Monitor	10	9
10	Rotary Filling	1	1	35	Printer	16	18
11	Papan Visual	3	5	36	Scanner	3	2
12	Alat Penghancur Kertas	1	1	37	Server	1	1
13	Papan Nama Instansi	0	2	38	Camera+Attachment	1	1
14	Papan Pengumuman	3	3	39	Proyektor+Attachment	1	1
15	Lemari Kayu	8	8	40	Telepon (Pabx)	5	5
16	Meja	41	42	41	Faxmile	1	2
17	Kursi	95	195	42	Hub.	1	1
18	Meja Komputer	17	17	43	Meja Kerja	17	17
19	Mesin Penghisap Debu	1	1	44	Kursi Kerja	2	2
20	Mesin Potong Rumput	1	1	45	Sosiologi	1	1
21	AC Unit	8	8	46	Gedung Kantor Permanen	1	1
22	AC Split	9	9	47	Pagar	1	1
23	Televisi	4	4	48	Ilmu Pengetahuan Umum	1	1
24	Cassete Recorder	2	2	49	Encyclopedia, Kamus, Refem	1	1
25	Wereless	1	1	50	Peraturan Perundang Undangan	12	12

Sumber : Data Olahan Dokumen BKD Kabupaten Jombang 2011

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa peralatan kantor yang tersedia di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang sudah cukup lengkap dan memadai dengan kondisi yang baik untuk digunakan bagi kenyamanan para

pegawai dalam membantu menyelesaikan tugas. Bisa dilihat pada tabel diatas menunjukkan adanya mutasi barang yang artinya barang atau sarana prasarana yang sudah tidak layak pakai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang secepat mungkin ada perbaikan atau penggantian barang.

Sarana prasarana yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dapat dilihat bahwa telah terjadi peningkatan sarana prasana yang cukup signifikan baik dalam hal kuantitas maupun kualitas. Dimana terjadi penambahan sebanyak 2 sepeda motor dinas yang sebelumnya 12 buah menjadi 16 buah, rak kayu bertambah sebanyak 1 buah yang sebelumnya 9 buah menjadi 10 buah, filling besi/metal bertambah 1 buah yang awalnya 13 buah menjadi 14 buah, papan visual bertambah 2 buah yang awalnya 3 buah menjadi 5 buah, penambahan papan nama instansi menjadi 2 buah, meja bertambah 1 buah dari jumlah awal 41 menjadi 42 buah, kursi bertambah 100 buah yang sebelumnya 95 buah menjadi 195 buah baik yang terdiri dari kursi rotan, kursi lipat maupun kursi putar.

Penambahan alat-alat baru yang berstandart canggih yaitu *notebook* 1 buah dari jumlah awal 5 buah menjadi 6 buah, penghapusan monitor 1 buah karena kondusi rusak yang sebelumnya 10 buah menjadi 9 buah, penambahan printer 2 buah dari jumlah awal 16 buah menjadi 18 buah, penghapusan *scanner* 1 buah karena kondisi rusak dari 3 buah menjadi 2 buah dan penambahan *faxmille* 1 buah yang sebelumnya 1 buah menjadi 2 buah.

Berkaitan dengan hal tersebut Kasubag Program dan Laporan Ibu Sri Harnanik, S.Sos dalam wawancara pada tanggal 25 Februari 2013 di kantornya mengatakan bahwa:

“Untuk sarana prasarana di kita ini saya merasanya sudah cukup memadai ya dik, yaa mungkin ada sebagian yang kurang tapi dari kekurangan itu kita semaksimal mungkin megusahakan harus menyediakan. Nah itu bisa diajukan ke bagian penyusunan program untuk diproses dan diajukan pada tingkatan yang bersangkutan”.

Senada dengan hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Supadi, SH selaku Kasubag Umum dalam wawancara tanggal 25 Februari 2013 dikantornya bahwa:

“kalau sarana prasarana di kita itu cukup baiklah dik, bisa dilihat dari daftar inventaris di BKD Kabupaten Jombang saya rasa sudah cukup memenuhi kebutuhan di sini. Namun ini dik, untuk gedung diklat yang biasa kita pakai masalahnya masih pinjam pakai miliknya Dinas Pendidikan tapi BKD yang mengelola. Nah hal ini yang menjadi acuan kita untuk mengusulkan ketersediaan gedung diklat yang permanen. Namun ya itu ndak bisa langsung mesti ada proses secara bertahap dik.”

Sampai dengan saat ini Pemerintah Kabupaten Jombang belum memiliki gedung/tempat untuk kegiatan penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai. Sehingga tempat yang digunakan untuk penyelenggaraan diklat oleh BKD Kabupaten Jombang sampai dengan saat ini adalah menyewa gedung milik pihak ketiga. Kendala yang timbul dengan kondisi tersebut adalah jadwal dan tempat penyelenggaraan seringkali tidak sesuai dengan rencana yang ditetapkan oleh karena menyesuaikan dengan jadwal dan tempat/gedung yang disewa. Langkah yang ditempuh BKD Kabupaten Jombang untuk mengatasi hal tersebut adalah melakukan koordinasi dengan pihak ketiga jauh hari sebelum pelaksanaan diklat dimulai dan menyusun jadwal penyelenggaraan diklat dengan memperhatikan tempat yang akan disewa. Selain

itu BKD Kabupaten Jombang sudah pernah mengusulkan kepada Pemerintah Kabupaten Jombang untuk realisasi pembangunan gedung diklat tersebut.

Dalam pengembangan kapasitas kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang mempunyai sarana prasarana yang memadai untuk menunjang adanya program tersebut. Ini dilihat dari adanya perhatian penuh di lingkungan kerja mengenai ketersediaan sarana prasarana dalam kondisi yang baik.

Permasalahan mengenai gedung diklat yang seharusnya mempunyai gedung diklat permanen, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang telah melakukan pengembangan bertahap dalam meningkatkan kualitas gedung diklat yang ada tersebut. Juga dengan cara mengganti maupun memperbaiki barang atau peralatan kantor yang rusak atau kurang baik yang bisa menghambat penyelesaian pekerjaan.

Hal ini juga berkaitan dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Supadi, SH dalam wawancara tanggal 25 Februari 2013 dikantornya bahwa:

“Ada peningkatan sarana prasarana dilihat dari tahun ke tahun, misal jika dilihat dari 2007 sampai 2013 kita ada peningkatan sebesar 30%. Beberapa diantaranya dengan melengkapi gedung diklat mengganti baran-barang yang sudah rusak atau tahunnya sudah lama. Jadi hampir setiap tahun itu ada penghapusan sarana prasarana dik, ya tapi tetap disesuaikan dengan kebutuhan yang ada di kita.”

Adanya sarana prasarana yang kondisinya kurang baik atau rusak di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dalam menanganinya cukup cekatan.

Karena mengingat pentingnya sarana prasarana ini dalam penyelesaian tugas khususnya administrasi kepegawaian. Dalam tiap tahun mengalami penghapusan sarana dan prasarana sehingga terjadi penigkatan sarana prasarana di Badan

Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang. Tidak hanya hal itu yang saja yang harus diperhatikan, namun dari sisi pemeliharaannya juga perlu untuk diperhatikan. Sesuai dengan penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang juga mengadakan pemeliharaan sarana prasarana secara rutin setiap bulan untuk melakukan pengkroscekan kondisi sarana prasarananya.

Untuk pengembangan sarana prasarana Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dilaksanakannya program peningkatan sumber daya aparatur, yang menyediakan pengelolaan pegawai dengan SIMPEG bekerjasama dengan SKPD atau Satuan Kerja Pemerintah Daerah yang secara langsung bekerjasama dengan Bagian Arsip dan PDE menggunakan jaringan internet bebas bayar dan diaplikasikan di SIMPEG. Pengelolaan SIMPEG ini diupayakan berlatar belakang Sarjana Komputer, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang sendiri mempunyai 2 orang Sarjana Komputer di bagian ini. Dalam hal teknologi, secara berkala di Bidang Mutasi selalu dikirim untuk mengikuti diklat atau pelatihan untuk penguasaan teknologi informasi atau IT.

Berhubungan dengan hal tersebut dari peninjauan yang dilakukan BKD Kabupaten Jombang, pada tahun 2010 pelayanan mengenai penyediaan informasi bagi masyarakat masih cukup minim seperti yang diungkapkan oleh Bapak Supadi, SH selaku Kasubag Umum dalam wawancara tanggal 17 Februari 2013 dikantornya, yaitu:

“pengembangan sarana prasarana masih terus ditinjau dik, pada tahun 2007 sampai 2010 masih banyak komplain dari masyarakat mengenai ketersediaan informasi karena di kita belum terorganisirnya pengembangan website melalui internet ya dik. Maka dari masalah tersebut mulai tahun 2011 sampai sekarang kita terus mengembangkan

“pelayanan penyediaan informasi melalui internet ini yang dimasukkan dalam program pengembangan sarana prasarana aparatur.”

Untuk memberikan layanan kepada masyarakat dan pegawai yang membutuhkan informasi berkaitan dengan data kepegawaian yang ada di Kabupaten Jombang, BKD Kabupaten Jombang juga telah menyediakan fasilitas yang mudah diakses dengan cepat melalui internet di website BKD Kabupaten Jombang. Informasi yang disajikan berupa data kepegawaian secara umum maupun layanan khusus bagi pegawai yang berkaitan dengan persyaratan-persyaratan tertentu pegawai seperti (persyaratan pengurusan Kenaikan Pangkat, Ijin Belajar, Pensiun dan persyaratan-persyaratan lainnya).



Tabel 6

Matrik Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang Tahun 2007-2012

No	Dimensi	Identifikasi Masalah/ Kebutuhan	Program	Implementasi	Hasil
1	Struktur Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pembenahan wilayah kerja yang lebih ramping, miskin struktur dan kaya fungsi sesuai amanat PP 41 Tahun 2007 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasionalisasi dan Restrukturisasi struktur organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengusulan dalam evaluasi kerja bersama Pemerintah Kabupaten dalam penambahan atau penghapusan sub bidang 	<ul style="list-style-type: none"> • Masih identifikasi masalah
2	Mekanisme Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Efektif dan efisiensi pelayanan terlaksananya pemrosesan pensiunan 	<ul style="list-style-type: none"> • Program Fasilitasi Pindah Purna Tugas PNS • Program Kerja sama atau MoU 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemrosesan SK Pensiun tepat waktu • Melakukan MoU dengan berbagai PTN dalam pelatihan, diklat dan bimtek mulai tahun 2007 	<ul style="list-style-type: none"> • Efisiensi waktu dan biaya dalam proses pensiunan pegawai • Peningkatan kesejahteraan pegawai dalam pensiunan dan mutasi • Peningkatan kapasitas SDM
3	Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Meminimalisir terjadinya pelanggaran disiplin aparatur 	<ul style="list-style-type: none"> • Program Peningkatan Disiplin Aparatur 	<ul style="list-style-type: none"> • Penerapan <i>reward and punishment</i> yang diperkuat dengan PP 53 Tahun 2010 tentang 	<ul style="list-style-type: none"> • Terwujudnya tertib pengelolaan administrasi kepegawaian yang

No	Dimensi	Identifikasi Masalah/ Kebutuhan	Program	Implementasi	Hasil
4	Sistem Anggaran/Nilai	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan profesionalisme pegawai • Meminimalisir terjadinya tumpang tindih sasaran, program dan kegiatan diantara bidang 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem anggaran berbasis kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Disiplin Pegawai • Mendahulukan program-program yang bersifat mendadak dan <i>urgent</i> namun tetap memperhatikan program-program yang masih dapat ditunda 	<ul style="list-style-type: none"> • lebih ketat dalam pengawasan dan sanksi yang lebih berat • Pemenuhan kebutuhan organisasi yang berbasis output (berdaya guna)
5	Sarana Prasarana	<ul style="list-style-type: none"> • Tuntutan perkembangan zaman dalam kebutuhan sarana prasarana organisasi • Gedung diklat yang masih menjadi milik pihak ketiga 	<ul style="list-style-type: none"> • Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur • Program Pelayanan Administrasi Perkantoran 	<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya sistem informasi manajemen Kepegawaian manual • Tersedianya sistem informasi manajemen Kepegawaian Komputerisasi • Tersedianya sarana prasarana (pengadaan/pemeliharaan) dengan adanya penghapusan atau penambahan barang 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalisasi pengelolaan data pegawai/file pegawai • Optimalisasi pengelolaan SIMPEG • Terpenuhinya kebutuhan administrasi kantor • Terpenuhinya kebutuhan sarana prasarana

2. Faktor yang Mendukung dan Menghambat Pengembangan Kapasitas

Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang

a. Faktor Pendukung

1) Kepemimpinan

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program pengembangan kapasitas kelembagaan dalam pemerintahan daerah. Faktor pendukung internal dalam pelaksanaan program tersebut salah satunya adalah faktor kepemimpinan. Kepemimpinan menjadi faktor internal yang sangat penting, karena faktor ini berpengaruh besar dalam memberi motivasi para pegawainya untuk penyelesaian tugas dalam mencapai tujuan organisasi. Pada badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang seorang pemimpin merupakan salah satu penggerak dalam menjalankan aktivitas di lingkungan kantor.

Seperti halnya yang diungkapkan oleh Ibu Sri Harmanik. S, Sos selaku Kasubag Program dan Laporan dalam wawancara tanggal 25 Februari 2013 dikantornya, yaitu:

“Peran seorang pemimpin itu sangat penting sekali dik, karena mengurus hajat hidup orang banyak. Artinya kalau misalkan mengenai sistem gaji juga melalui pemimpin, usulan program atau evaluasi kerja juga melalui keputusan seorang pimpinan dik. Jadi menurut saya pemimpin itu sangat berpengaruh pada suatu organisasi seperti di BKD Kabupaten Jombang ini dik”.

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi mempunyai arti sangat penting dalam seluruh keberhasilan dalam mencapai tujuan. Sehingga Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang memperhatikan sekali peran seorang pemimpin sebagai upaya dalam mendukung pengembangan kapasitas kelembagaan khususnya mengenai administrasi kepegawaian.

Hal tersebut lebih dikuatkan lagi oleh Bapak Supadi, SH selaku Kasubag

Umum dalam wawancara tanggal 17 Februari 2013 dikantornya, yaitu:

“Peran seorang pemimpin itu sangat dominan, berhubungan dengan keberhasilan mencapai tujuan bersama. Kalau di BKD Kabupaten Jombang sendiri ya dik, pemimpin kita saya rasa sudah cukup baik. Misal Bapak pimpinan sendiri menerima usulan dari kita para bawahan dengan cukup bijak. Sehingga antara kita para bawahan dengan pimpinan itu tidak ada kecanggungan dalam bekerja begitu dik. Dan otomatis akan menimbulkan motivasi juga pada kita untuk menyampaikan pendapat”.

Sebuah motivasi dari seorang pimpinan merupakan kunci penting yang harus diterapkan dalam sebuah organisasi. Dari pernyataan diatas tersebut bisa dilihat bahwa seorang pemimpin di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang mempunyai wibawa memimpin dengan cukup bijak. Seorang pemimpin bisa menciptakan motivasi bagi bawahan sehingga bisa mengkondisikan lingkungan kerja baik internal maupun eksternal dengan cukup kondusif. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Supadi, SH selaku Kasubag Umum dalam wawancara tanggal 27 Februari 2013 dikantornya, yaitu:

“Seorang pemimpin itu komitmennya tinggi, untuk BKD sendiri didukung dengan teknologi saat ini. Dalam hal ini maksunya itu pemimpin mendukung penuh kebutuhan terkini pada kantornya. Tujuannya adalah untuk pelayanan lebih cepat, data yang dihasilkan lebih valid dan akurasi tinggi. Dari salah satu contoh ini dik, maka partisipatif seorang pimpinan itu cukup penting, dan kami nilai pimpinan kita itu sudah mempunyai partisipatif yang tinggi”.

Dari hal tersebut diatas dapat dilihat bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang mempunyai seorang pemimpin yang berkomitmen tinggi, partisipatif tinggi dan bertanggung jawab. Maka dengan itu suatu organisasi dapat mencapai suatu tujuan salah satunya melalui dukungan dari peran kepemimpinan yang ada pada institusi pemerintahan daerah.

2) Komitmen Bersama

Dalam kaitannya dengan pengembangan kapasitas kelembagaan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya, salah satunya adalah komitmen bersama.

Suatu organisasi akan berjalan sukses apabila ada faktor pendukung dari adanya komitmen bersama antar para pegawai dan staff yang ada didalamnya. Dalam pengembangan kapasitas kelembagaan suatu komitmen bersama menjadi salah satu pokok faktor yang harus dibangun dan diterapkan pada organisasi.

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang besar pengaruhnya suatu komitmen bersama dalam pengembangan organisasinya. Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Supadi, SH selaku Kasubag Umum dalam wawancara tanggal 25 Februari 2013 dikantornya, bahwa:

“Ya dik, komitmen bersama antara atasan dengan bawahan disini telah dibangun dan diterapkan di lingkungan kerja dik. Karena itu salah satu faktor pendukung dalam pengembangan kapasitas di kita ini. Misal saja kalau ada komunikasi yang kondusif antar pegawai maka suasana kerja yang tercipta juga akan kondusif dik, jadi kalau menurut kita komitmen bersama memang harus ditekankan dalam organisasi.”

Senada dengan hal tersebut diungkapkan oleh Ibu Sri Harnanik, S.Sos selaku Kasubag Program dan Laporan dalam wawancara tanggal 25 Februari 2013 dikantornya, bahwa:

“Komitmen bersama itu penting dik, berpengaruh pada keberhasilan program juga. Yaa karena komitmen bersama itu saling menghargai baik atasan dengan bawahan atau sebaliknya, entah dalam pengambilan keputusan atau dalam menyampaikan pendapat. Hal ini akan menimbulkan saling kepercayaan antar pegawai dalam melaksanakan tugas dik.”

Dalam melaksanakan tugas pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang membiasakan antar pegawai harus saling menghargai dan memberikan

kepercayaan satu dengan yang lainnya. Sehingga dengan adanya komitmen bersama tersebut dapat membentuk karakter pegawai dengan sikap yang bijaksana dilingkungan kerja. Faktor komitmen bersama memberikan andil yang besar dalam pengondisian kerja menjadi lebih efektif.

b. Faktor Penghambat

1) Inkonsistensi Peraturan

Faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Jombang yaitu mengenai inkonsistensi peraturan. Dalam penerapannya peraturan ini sangat penting untuk diperhatikan untuk penyelenggaraan pemerintahan daerah. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Sri Harmanik selaku Kasubag Program dan Laporan dalam wawancara tanggal 25 Februari 2013 dikantornya, yaitu:

“Suatu peraturan mempunyai andil besar dik. Apabila suatu peraturan itu baik maka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan bersama bisa diaplikasikan secara maksimal, namun kalau peraturan itu tidak baik atau mengalami perubahan-perubahan yaa kita merasa dibingungkan juga dik sehingga dalam penyelesaian tugas dapat terhambat. Misalkan kalau disini ya dik saat kita melaksanakan tugas kadang baru dilaksanakan aturan itu sudah berubah lagi”.

Suatu peraturan yang berubah-ubah tentu akan menghambat adanya pengembangan kapasitas kelembagaan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang. Sependapat dengan hal tersebut diungkapkan oleh Bapak Supadi, SH selaku Kasubag Umum dalam wawancara tanggal 25 Februari 2013 dikantornya bahwa:

“Mengenai peraturan ya dik, sering berubah-ubahnya perundang-undangan selain itu juga seperti peraturan kepegawaian masih banyak menggunakan

produk lama. Sehingga sudah tidak sesuai dik dengan kondisi yang sekarang. Nah lain dari itu juga jumlah peraturan kepegawaian terlalu banyak, siapa yang mau mempelajarinya satu per satu lho dik, itu ada lah kalau seribu lebih peraturan.”

Berdasarkan dari hal tersebut dapat dilihat suatu inkonsistensi peraturan masih harus menjadi wacana penting bagi pemerintah baik daerah maupun pusat untuk lebih di perhatikan. Adanya perundang-undang yang tidak konsisten di

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang ini menyebabkan penyelesaian tugas-tugas administrasi kepegawaian menjadi terhambat. Karena peraturan ini adalah acuan bagi setiap organisasi baik didalamnya para pegawai dan staff maka seharusnya memang peraturan tersebut dapat mudah dipelajari dan diterapkan.

Sesuai dengan hal tersebut Bapak Supadi, SH selaku Kasubag Umum dalam wawancara tanggal 25 Februari 2013 dikantornya, bahwa:

“Sebenarnya di BKD sendiri sudah diterapkan sistem reward dan punishment dik, dan kami merasa peraturan itu sudah dijalankan dengan baik. Namun jika kita melihatnya dari sisi keseluruhannya ya memang peraturan itu saja tidak cukup mendukung dik apabila tidak ada peraturan yang konsisten dari pemeritah khususnya di BKD ini mengenai peraturan kepegawaian.”

Meskipun memang di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang sendiri juga menerapkan peraturan berupa *reward* dan *punishment* namun itu saja juga tidak cukup untuk mendukung pengembangan kapasitas kelembagaan di lingkungan kerja. Suatu peraturan yang konsisten akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan yang maksimal khususnya administrasi kepegawaian

C. Pembahasan

1. Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang

a. Struktur Organisasi

Dalam Pengembangan kapasitas kelembagaan, pengaturan struktur organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk efektifitas organisasi itu bisa terlaksana. Dalam teori dimensi organisasi dalam pengembangan kapasitas menurut Milen (2004: 21) bahwa salah satu penguatan organisasi memfokuskan pada proses dan struktur organisasi yang dapat mempengaruhi bagaimana organisasi tersebut menetapkan tujuannya dan menyusun pekerjaannya secara intensif. Jadi dalam kelembagaan perlu adanya struktur organisasi yang memadai.

Menurut dari hasil penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang telah memiliki struktur organisasi yang cukup baik dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Dengan mengacu pada beberapa dasar serta desain struktur organisasi sesuai PP. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Peraturan Daerah No. 8 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Jombang yang terdiri dari Kepala Badan, Sekretariat beserta 3 bagian yang dibawah, Bidang Formasi dan Pengembangan Pegawai beserta 2 Bagian yang dibawah, Bidang Mutasi dan Informasi beserta 2 bagian yang dibawah, Bidang Pendidikan dan Pelatihan beserta 2 bagian yang dibawah, kelompok Jabatan Fungsional dan UPT.

Berdasarkan atas landasan hukum yang jelas tersebut, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang mempunyai desain struktur yang mendasari adanya pembagian tugas sesuai masing-masing bidang yang telah dijelaskan pada tugas pokok fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang. Hal tersebut sesuai dengan teori dasar-dasar struktur organisasi menurut Rivai dan Mulyadi (2009:358) yang menekankan unsur-unsur penting dalam mendesain struktur organisasi diantaranya melalui spesialisasi kerja dan departementalisasi. Adapun penguatan teori juga sesuai dengan Perpres No. 59 Tahun 2012 yang menyebutkan bahwa penataan struktur organisasi Pemerintah Daerah yang tepat fungsi dan tepat ukuran juga melalui departementasi dan spesialisasi.

Departementalisasi merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan secara bersama. Sedangkan pembagian kerja atau spesialisasi merupakan perincian tugas kerja agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang jika dilihat dari bagan struktur organisasinya telah terjadi pengembangan dengan memisahkan bagian-bagian tertentu menjadi bidang-bidang yang berdiri sendiri dan membawahi sub bidang yang berkaiatan. Dengan adanya pemisahan pada bagian-bagian atau bidang-bidang tersebut maka akan lebih memungkinkan pemanfaatan pegawai yang lebih merata, dengan hal ini diharapkan setiap pegawai memiliki tanggung jawab dan peran serta yang lebih fokus dalam pelaksanaan tugas agar lebih maksimal untuk mencapai tujuan

organisasi, khususnya dalam peningkatan pelayanan tentang administrasi kepegawaian.

Dari beberapa pemaparan diatas, menurut teori World Bank yang menekankan perhatian *capacity building* pada dimensi keorganisasian salah satunya adalah pengaturan struktur. Dimana pengaturan struktur organisasi ini menjadi sangat penting untuk pengembangan kapasitas kelembagaan. Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabuapten Jombang dalam pengaturan struktur organisasi terdapat pula kelemahan yang menyatakan bahwa masih diperlukannya pembenahan wilayah kerja untuk mencegah susunan birokrasi yang gemuk dengan mereformasi kelembagaan yang ada. Hal ini merupakan poin penting dari pengajian ulang untuk memaksimalkan pengembangan kapasitas kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang meskipun struktur organisasinya dirasa cukup memadai.

Berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007, tentang Organisasi Perangkat Daerah yang akan diberlakukan secara efektif di Kabupaten Jombang mulai Tahun 2009, membawa konsekuensi terhadap perubahan kedudukan, tugas dan fungsi perangkat daerah. Dengan perubahan tersebut secara langsung juga berimplikasi terhadap susunan struktur organisasi yang sudah ada. Sebagai institusi yang mempunyai kewenangan mengelola manajemen kepegawaian daerah maka untuk menghadapi perubahan tersebut, BKD Kabupaten Jombang melakukan persiapan penataan dan penyiapan sumberdaya aparatur guna mendukung kelancaran pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 dengan peninjauan berkala mengenai identifikasi masalah dalam

pembenahan wilayah kerja. Hasil dari peninjauan tersebut dari internal yaitu Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang menunjukkan perlunya penambahan atau mungkin pengurangan sub bidang pengembangan SDM.

b. Mekanisme Kerja

Dalam penyelesaian tugas untuk mencapai tujuan bersama, suatu organisasi mempunyai suatu mekanisme kerja yang bisa mewujudkan pemerintahan yang baik sesuai yang dicita-citakan bersama. Sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Milen (2004:16) bahwa lebih dirumuskan mengenai karakteristik dari pengembangan kapasitas berupa proses peningkatan berkelanjutan yang berarti merupakan proses internal yang hanya bisa difungsikan dan dipercepat dengan bantuan dari luar, melalui mekanisme kerja dengan berbagai pihak yang berkaitan dalam pengembangan kapasitas kelembagaan.

Dari hasil penelitian Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang mempunyai mekanisme kerja internal yang cukup baik, ditinjau dari hierarki antar bidang maupun sub bidang, sehingga ada keterkaitan kerja dalam pelaksanaan tugas. Hal ini juga di dukung dengan penempatan pegawai yang telah disesuaikan dengan formasi serta kebutuhan. Suatu hierarki ini akan menjalin sebuah mekanisme kerja dengan komunikasi dan keterkaitan kerja sama yang efektif pada antar bidang satu dengan yang lain maupun dengan sub-sub bidang yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dalam mengemban tugasnya mengenai pelayanan administrasi kepegawaian.

Dijelaskan dalam teori adanya komunikasi dalam pembentukan mekanisme kerja yang baik oleh Rivai dan Mulyadi (2009:337) bahwa proses komunikasi dalam struktur formal pada hakikatnya dibedakan menjadi dimensi vertikal yaitu dimensi komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah dan sebaliknya, dimensi horizontal yaitu penerimaan atas pengiriman berita atau informasi yang dilakukan antar pejabat yang mempunyai kedudukan yang sama dan dimensi luar organisasi yaitu timbul sebagai akibat dari suatu organisasi yang tidak bisa hidup sendirian yang merupakan bagian dari lingkungannya. Sesuai dengan penerapan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang adanya mekanisme kerja melalui komunikasi antar bidang maupun pihak lain yang bersangkutan untuk penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja pemeritahan daerah maka suatu kegiatan di lingkungan kerja menjadi lebih efektif. Komunikasi maupun hubungan kerja yang tercipta melalui Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dengan seluruh SKPD atau Satuan Kerja Perangkat Daerah sekabupaten Jombang memberikan suatu pengaruh besar terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang baik pada suatu daerah.

Pengembangan mekanisme kerja atau hubungan kerja tersebut berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi mengenai administrasi kepegawaian yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dengan melakukan MoU sejak Tahun 2007 yaitu kerjasama dengan Perguruan Tinggi seperti UNIBRA, UNAIR dan UGM dalam hal pelatihan atau diklat untuk peningkatan SDM serta beberapa pihak lain yang berkaitan seperti PT. Taspen Cabang Surabaya dalam penanganan pensiunan pegawai yang merupakan

program Fasilitasi Pindah / Purna Tugas PNS , sebelum tahun 2007 para pegawai pensiun harus mengurus pensiunan ke Surabaya namun dengan adanya MoU pelayanan cukup di lakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.

Mekanisme kerja juga diperluas dengan Badan Kepegawaian Daerah provinsi maupun Nasional.

Berkaitan dengan hal tersebut, pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang secara jelas telah melaksanakan suatu mekanisme kerja yang sesuai dengan PP No. 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah Pasal 6 Ayat 2 salah satu poin penting pengembangan kapasitas kelembagaan yaitu pembenahan mekanisme kerja dan metode serta hubungan kerja antar unit organisasi Pemerintahan Daerah dan antar unit organisasi Pemerintahan Daerah dengan pihak lainnya.

c. Budaya Organisasi

Dalam sebuah organisasi sudah jelas mempunyai visi misi dan tujuan yang telah disesuaikan. Untuk melaksanakan tugas pokok fungsi yang sesuai dengan visi misi tersebut harus dijalankan suatu koordinasi yang baik. Dimana pada satu unit mempunyai kerja sama dengan unit yang lain dalam mengembangkan sebuah ide maupun pendapat dalam lingkungan kerja. Hal ini tentu akan menumbuhkan rasa saling menghargai dan mendukung sehingga tercipta suasana kebersamaan antar pegawai dalam satu unit maupun pihak lain yang bersangkutan. Dengan begitu suatu organisasi akan berjalan dengan baik dan maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Bapak Supadi, SH Kepala Bagian Umum Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang, budaya organisasi yang dilaksanakan atau diterapkan di lingkungan kerja mengacu pada sistem nilai yang berupa kebiasaan bertegur sapa atau kesopanan, melalui komunikasi dengan mengadakan pertemuan secara berkala dengan semua pegawai untuk musyawarah mengenai rencana kerja maupun evaluasi kerja, sehingga dalam lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dapat di kondisikan dengan cukup kondusif. Adapun peran pemimpin juga dapat mengoptimalkan kinerja bawahan secara efektif dan efisien. Sehingga dapat menimbulkan kenyamanan pada para staff untuk melaksanakan tugas.

Hal ini berkaitan dengan teori menurut Milen (2004:21) menyebutkan pengembangan kapasitas kelembagaan dalam dimensi penguatan organisasi salah satunya adalah strategi dan kebudayaan. Keterkaitan antar keduanya menunjukkan perlu adanya pengarahannya pada salah satu aspek yaitu proses pencapaian tujuan yang efektif dengan mengembangkan sistem budaya organisasi dengan strategi kepemimpinan, komunikasi dan sistem nilai. Dari hasil analisis data yang diperoleh pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang suatu budaya organisasi dibangun untuk memberikan efek positif dalam pelaksanaan seluruh aktivitas kerja untuk mencapai tujuan bersama.

Selain itu kaitannya dengan pengembangan kapasitas kelembagaan Pemerintah Daerah suatu budaya organisasi memang penting untuk diperhatikan jika dilihat dari beberapa analisis data yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang, seperti halnya pada lingkungan kantor terjadi suatu masalah

baik internal maupun eksternal baik dari personil maupun organisasinya. Dari hal tersebut Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang memberikan tempat untuk bersama-sama menyelesaikan permasalahan yang ada dengan menggunakan strategi yang telah disepakati bersama melalui pertemuan berkala yang dilakukan satu bulan sekali. Hal ini sesuai dengan teori Grindle (1997) yang menyebutkan dimensi *Capacity Building* salah satunya berfungsi untuk mengidentifikasi masalah, kebutuhan dan peluang dengan merumuskan strategi sesuai identifikasi masalah dan kebutuhan tersebut.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah suatu organisasi mempunyai landasan atau aturan-aturan hukum sebagai dasar untuk melaksanakan tugas dengan maksimal. Dilihat dari PP No. 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Daerah dalam hal budaya organisasi tercantum jelas bahwa pengembangan kapasitas kelembagaan mempunyai indikator dalam pelembagaan budaya kerja organisasi yang produktif dan positif berdasarkan nilai-nilai luhur budaya bangsa. Menurut hasil penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang telah menerapkan suatu sistem nilai yang menjadi dasar etika dalam bekerja. Hal itu bisa berupa kesopanan, ramah tamah, komunikasi yang menunjukkan suatu nilai luhur bangsa. Sehingga dari partisipatif dan demokratis tersebut timbul adanya motivasi kerja yang selalu berkembang.

Dengan diperkuat pada nilai kedisiplinan pegawai maka pengembangan kapasitas kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang semakin maksimal, hal ini diperkuat dengan berlakukannya PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai maka pengawasan lebih ketat dan hukuman lebih

tegas dan berat. Hal ini merupakan pelaksanaan dari program peningkatan disiplin aparatur yang diterapkan untuk pengembangan kapasitas kelembagaan dalam dimensi budaya organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.

d. Sistem Anggaran/Nilai

Dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan daerah suatu alokasi anggaran atau sistem nilai mempunyai keberadaan yang sangat penting. Anggaran merupakan permasalahan umum yang dapat menjadi pendukung maupun penghambat bagi suatu organisasi dalam menjalankan seluruh aktivitasnya atau kegiatannya. Sistem nilai atau anggaran ini berfungsi untuk menunjang seluruh kinerja dalam organisasi yang akan dilakukan nantinya. Sesuai dengan teori Kaho (1991:60) yang menyatakan tugas otonomi dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya bahwa keuangan harus cukup dan baik.

Dalam program pengembangan kapasitas kelembagaan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang suatu alokasi anggaran sangat diperlukan untuk mendukung pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi. Sesuai dengan teori World Bank yang menekankan perhatian *capacity building* pada fokus lingkungan organisasi yang mengarah pada dukungan keuangan dan anggaran dalam merealisasi seluruh kegiatan dan kebutuhan organisasi. Menurut hasil penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang alokasi anggaran yang disediakan dari APBD murni sudah cukup memadai, meskipun dilihat dari Tahun 2008-2012 mengalami penurunan.

Namun secara umum kegiatan pembangunan dapat berjalan dengan baik, karena untuk menunjang kebutuhan organisasi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang melakukan pemangkasan anggaran rutin untuk dialihkan pada kegiatan pembangunan untuk peningkatan SDM. Hal ini sesuai dengan PP No.59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah Pasal 20 ayat 2 bahwa program dan kegiatan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah dibebankan pada Anggaran Pendapatan Belanja Daerah masing-masing.

Berkaitan dengan hal tersebut sesuai dengan teori Subekan dan Hartono (2012:112) mengatakan bahwa salah satu penyusunan anggaran dilakukan dengan menggunakan pendekatan sistem anggaran berbasis kinerja yaitu setiap rupiah yang dianggarkan harus memberikan nilai tambah bagi kinerja sebuah SKPD sesuai dengan tugas pokok dan fungsi. Dengan diberlakukannya undang-undang keuangan Negara yang baru, maka anggaran tidak lagi disusun dengan basis input, tetapi dengan basis output. Pada Badan Kepegawai Daerah Kabupaten Jombang mempunyai standar yang cukup baik dalam penggunaan sistem anggaran yang telah tersedia. Dengan mendahulukan program-program yang bersifat mendadak dan *urgent* namun tetap memperhatikan program-program yang masih dapat ditunda untuk dilaksanakan dikemudian hari sesuai anggaran yang disediakan.

Melalui pengelolaan keuangan yang baik maka Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dapat melaksanakan hak dan kewajibannya dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat khususnya mengenai administrasi kepegawaian.

e. Sarana dan Prasarana

Peningkatan sarana prasarana sangat perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan pengembangan kapasitas kelembagaan. Tujuannya adalah untuk membantu memfasilitasi kebutuhan dalam penyelesaian tugas. Pada suatu organisasi sangat besarnya pengaruhnya mengenai sarana prasarana dalam pengembangan kapasitas. Adanya sarana prasarana inilah seluruh kegiatan atau tugas pada tiap-tiap bidang akan lebih mudah untuk dikerjakan atau dilaksanakan.

Dalam teori yang berkaitan dengan hal tersebut Sedarmayanti (2006:96) menyebutkan sumber daya organisasi yang harus dimiliki dan perlu dipersiapkan untuk menjadi kuat dalam poin sumber daya nyata salah satunya adalah fisik atau materiil yang berarti merupakan satuan tertentu, dapat diukur, dihitung dan ditimbang berupa barang tetap maupun bergerak dan barang habis pakai yang termasuk didalamnya sarana prasarana.

Sarana prasarana di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang memberikan atau menyiapkan segala fasilitas sumber daya nyata tersebut seperti yang terinci pada data olahan daftar sarana prasarana Tahun 2011. Secara terdaftar dari barang bergerak, tetap dan barang habis pakai, seperti gedung permanen, sarana prasarana penunjang penyelesaian tugas misalnya laptop, printer, scanner

dll. Sarana prasarana tersebut dipelihara secara baik dan berkala satu bulan sekali, sehingga hampir setiap tahun ada peningkatan sarana prasarana agar tidak menghambat penyelesaian tugas pokok dan fungsi yang berkaitan dengan administrasi kepegawaian daerah kabupaten Jombang.

Dalam pengembangan kapasitas kelembagaan sarana prasarana menjadi perhatian penting karena sangat mempengaruhi efektif dan efisiensi waktu dalam penyelesaian tugas. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang menerapkan program peningkatan sarana prasarana administrasi perkantoran dengan mengupayakan penghapusan barang lama atau tidak layak pakai dan peningkatan prasarana sesuai dengan kebutuhan zaman di lingkungan kerja, seperti penambahan meja, kursi, papan visual, papan nama instansi scanner, *notebook*, printer, dan kendaraan dinas. Dalam penyediaan layanan pegawai juga telah dikembangkan program peningkatan sarana prasarana apartur yaitu SIMPEG yang bisa diakses melalui jaringan bebas internet untuk para pegawainya.

Hal ini sesuai teori Kaho (1991:60) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi otonomi daerah salah satunya peralatan yang cukup baik diperlukan bagi terciptanya pemerintah daerah yang baik seperti alat-alat perkantoran, alat komunikasi, alat transportasi dan sebagainya.

Pengembangan sarana prasarana diterapkan secara berkala oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang karena mengingat pentingnya sarana prasarana yang memadai untuk membantu mempermudah pekerjaan para pegawai. Hal tersebut sesuai dengan PP No. 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah Pasal 6 ayat 2 bahwa pengembangan kapasitas kelembagaan mencakup salah satunya penyediaan sarana prasarana yang sesuai dengan standar yang ditetapkan, sarana prasarana yang memenuhi standar berarti memadai dan masih dapat difungsikan dengan baik.

2. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pengembangan Kapasitas

Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang

a. Faktor Pendukung

1) Kepemimpinan

Setelah struktur organisasi terbentuk dan dijalankan beserta personilnya, tahapan dan proses manajemen berikutnya adalah menggerakkan seluruh aparatur untuk melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam upaya meningkatkan pelayanan kepegawaian. Namun dalam penerapannya peran kepemimpinan juga tidak kalah pentingnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam beberapa teori yang diketahui bahwa kepemimpinan seseorang sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas seorang pemimpin. (Rivai dan Mulyadi, 2009). Sehingga dengan tidak langsung maupun langsung seorang pemimpin merupakan tonggak utama dari sebuah organisasi itu untuk berjalan secara baik atau tidak dalam pelayanan dan menjalankan tugas.

Pemimpin memiliki peran yang paling dominan dalam meningkatkan profesionalisme pegawai, karena seorang pemimpin mempunyai kendali untuk mengatur pegawainya dalam melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi pemerintahan daerah. Pemimpin yang berada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang, perannya sangat besar dalam mengarahkan dan mengendalikan para pegawai sehingga mereka dapat bekerja

dengan baik. Dapat dilihat dari komitmennya yang tinggi untuk mendukung para pegawai baik melalui internal maupun eksternal.

Hal tersebut sesuai dengan teori Rivai dan Mulyadi (2009:165) bahwa peranan pemimpin dalam tim beberapa diantaranya adalah memberikan dukungan timbal balik, mengakui prestasi anggota tim, mendorong dan memudahkan anggota untuk bekerja, berusaha mempertahankan komitmen. Kepemimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang menerapkan hal tersebut dalam perannya untuk keberhasilan mencapai tujuan bersama. Pimpinan bersikap bijak dalam pengambilan keputusan melalui musyawarah dengan para pegawai dalam hal pengevaluasian kerja maupun perencanaan kerja sesuai ide-ide yang disampaikan oleh para anggota.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang melakukan perannya dengan partisipatif dan demokratis sehingga bukan kepemimpinan yang otoriter. Karena dapat dilihat seorang pemimpin dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah di semua unit atau bidang. Gaya kepemimpinan seperti ini menunjukkan struktur organisasi, mekanisme kerja, sistem anggaran dan pengembangan kelembagaan lainnya yang memadai.

2) Komitmen Bersama

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program dalam pengembangan kapasitas kelembagaan. Salah satu faktor yang mendukung di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang yaitu

berupa komitmen bersama. Komitmen bersama dibangun dan diterapkan semaksimal mungkin karena merupakan faktor pendukung dalam proses dan pelaksanaan seluruh rancangan kegiatan dan tujuan bersama yang akan dicapai.

Hal ini juga telah dijelaskan dari tinjauan teori yang ada mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kapasitas organisasi seperti yang dikemukakan oleh Riyadi dalam jurnalnya yang menyebutkan komitmen bersama (*Collective commitments*), menjadi faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan kapasitas untuk mewujudkan *good governance*.

Dalam teori pengembangan kapasitas mengenai pelaksanaan praktis yang diungkapkan oleh Milen (2004:17) salah satunya adalah penguatan kapasitas membutuhkan waktu yang lama dan memerlukan komitmen jangka panjang dan semua pihak yang terlibat. Sesuai dengan apa yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang, komitmen bersama dipelihara dan ditumbuhkembangkan dalam hubungan kerja yang harmonis dan kondusif melalui saling menghargai, saling menghormati dan saling percaya antar pegawai bukan hanya untuk staff saja tapi baik atasan pada bawahan dan bawahan pada atasannya dalam hal melaksanakan tugas yang diemban sesuai dengan tujuan pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah yaitu administrasi kepegawaian.

b. Faktor Penghambat

1) Inkonsistensi Peraturan

Dalam mendukung upaya pengembangan kapasitas kelembagaan diperlukan adanya peraturan yang harus dilaksanakan secara konsisiten. Peraturan

tersebut harus disesuaikan pula dengan kebutuhan organisasi untuk menunjang kelancaran pengembangan kapasitas itu sendiri. Dalam artikel yang ditulis oleh Riyadi (2003) menyebutkan adanya faktor yang mempengaruhi pengembangan kapasitas salah satunya adalah reformasi peraturan.

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang secara penyusunan peraturan yang ada dilihat belum konsisten. Adanya peraturan yang sering berubah-ubah tersebut para pegawai merasa kesulitan dalam penyelesaian tugas pokok dan fungsi. Tidak hanya dalam penyusunan dan pelaksanaannya saja tetapi juga terlalu banyaknya peraturan mengenai undang-undang kepegawaian, sehingga para pegawai tidak mungkin dapat mempelajari satu persatu undang-undang tersebut. Mengingat pentingnya konsistensi peraturan pada sebuah organisasi tujuannya adalah sebagai acuan atau pedoman dalam mendukung pengembangan kapasitas kelembagaan, maka dapat dilihat di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang adanya konsistensi peraturan yang bersifat eksternal atau dari pemerintah yang berkaitan masih perlu disorot lebih dalam lagi agar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dapat semaksimal mungkin dilaksanakan.

Namun jika dilihat secara formal di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang telah menerapkan peraturan mengenai sistem *reward* dan *punishment*. Sistem ini sangat berpengaruh terhadap kesuksesan pengembangan kapasitas kelembagaan, karena hal ini dapat memotivasi secara langsung kepada para pegawai dalam semaksimal mungkin menyelesaikan tugas pokok dan fungsi khususnya pada administrasi kepegawaian.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti, menunjukkan bahwa upaya pengembangan kapasitas kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang merupakan upaya pengembangan kapasitas kelembagaan sesuai PP No. 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah yang tertuang pada Pasal 6 ayat (1-2) yang memfokuskan pada struktur organisasi, mekanisme kerja, budaya organisasi, sistem anggaran dan sarana prasarana yang dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:
 - a. Dalam pengembangan struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang telah disesuaikan dengan PP No. 41 2001 yaitu dengan pemenuhan pembagian kerja secara spesialisasi dan departementalisasi, pengembangan struktur dari hasil peninjauan melalui restrukturisasi yang akan diterapkan pada renstra akan datang.
 - b. Dalam pengembangan mekanisme kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang menerapkan program MoU untuk meningkatkan hubungan kerja yang kondusif antara bidang satu dengan bidang yang lain maupun hubungan kerja dengan pihak lainnya yang berkaitan.
 - c. Dalam pengembangan organisasi Budaya Organisasi melalui penerapan partisipatif dan demokratis yaitu dengan menerapkan

musyawarah, rapat bersama, *sharing* dan memeberikan kebebasan berpendapat dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang secara bersama-sama antar bidang, staf sebagai pelaksanaan teknis dan pemimin sebagai pengambil keputusan serta melakukan program disiplin aparatur.

d. Dalam hal penguatan dan pemantapan sistem anggaran yang cukup Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang menganggarkan dana dari APBD murni sesuai kebutuhan dan tepat sasaran. Melalui perencanaan transparansi, efektif akuntabel dan berorientasi pada hasil yang berdaya guna dan berhasil guna melalui sistem anggaran berbasis kinerja.

e. Dalam hal peningkatan kuantitas dan kualitas sarana prasarana yang memadai sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perkembangan zaman melalui program peningkatan sarana prasarana administrasi perkantoran dan aparatur seperti laptop, scaner, printer, LCD, internet, telepon, proyektor, dan sebagainya serta juga melalui penyediaan pelayanan administrasi perkntoran seperti SIMPEG.

2. Dalam pelaksanaan upaya pengembangan kapasitas kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang terdapat faktor-faktor yang mendukung dan menghambat, antara lain :

a. Faktor pendukung internal dalam pengembangan peran kepemimpinan yang kondusif di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang

melalui partisipatif pemimpin dalam pengambilan keputusan serta kepekaan terhadap pegawai untuk menciptakan motivasi kerja.

b. Faktor pendukung lainnya yaitu komitmen bersama yang sesuai dengan janji pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang menerapkan kebersamaan dengan saling menghormati dan saling menghargai antar pegawai dalam menjalankan tugas.

c. Faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas kelembagaan dipengaruhi oleh reformasi peraturan, adanya peraturan yang tidak konsisten dan banyaknya undang-undang tentang kepegawaian yang kurang efektif untuk dipelajari.

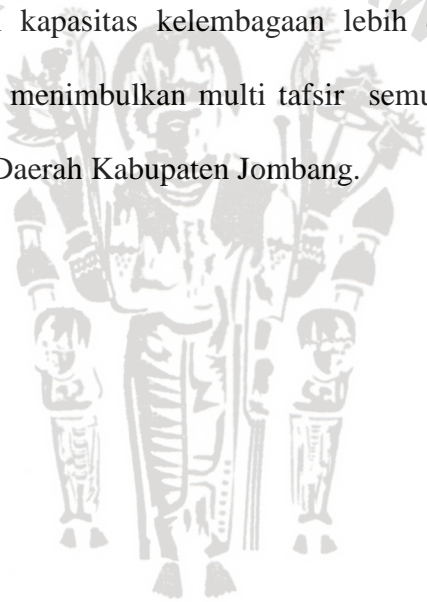
3. Melihat pengembangan kapasitas kelembagaan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang yang semakin memadai saat ini baik dalam hal struktur organisasi, mekanisme kerja, budaya organisasi, sistem anggaran dan sarana prasarana, dapat dikatakan bahwa upaya pengembangan kapasitas yang dilakukan telah berjalan cukup baik

B. Saran

Saran-saran yang dapat diberikan oleh peneliti pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dalam hal pengembangan kapasitas kelembagaan antara lain:

1. Dalam hal internal untuk menjalankan tugas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang dapat mempertahankan yang sudah berjalan dan lebih maksimal lagi sesuai visi misi.

2. Dalam peningkatan sarana prasarana yang memadai, sebaiknya diupayakan gedung diklat yang permanen karena penting dalam pemenuhan program pengembangan kapasitas kepegawaian mengenai pelatihan dan pendidikan.
3. Pemanfaatan teknologi modern lebih digiatkan lagi untuk pengembangan kapasitas kelembagaan bagi para pegawai agar lebih maksimal dalam penyelesaian tugas mengenai pelayanan administrasi kepegawaian.
4. Pada faktor penghambat eksternal mengenai reformasi pertauran dalam pengembangan kapasitas kelembagaan lebih diperjelas atau konsisten sehingga tidak menimbulkan multi tafsir semua pihak khususnya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.



DAFTAR PUSTAKA

Buku

Grindle, M.S., (editor). 1997). *Getting Good Government : Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*, Boston, MA : Harvard Institute for International Development

Gupta, Ranjit. 2003. *note on Institutional Building*. New Delhi: Oxford and IBH Publishing Development

Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: BPFE

Hasibuan, Malayu Drs. H. 2003 *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: PT Bumi Aksara Malang

Hardjanto, Imam. 2006. *Pembangunan Kapasitas Lokal (Local Capacity Building)*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya

Kaho Josef Riwu. 1991. *Prospek Otonomi Daerah Di Negara Republik Indonesia*. Jakarta : Rajawali Pers

Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitin Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Notoatmodjo, Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta

Rivai, Veithzal, 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Sedarmayanti, 2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi; Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung: CV Mandar Maju

Siagian, Sondang P. 2005. *Administrasi Pembangunan : Konsep, Dimensi, dan Strateginya*. Jakarta: Bima Aksara.

Soeprapto, Riyadi. 2005. *Reformasi Administrasi Publik*. Malang : Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya

Subekan, Hartono. 2012. *Keuangan Daerah: Terapi Atasi Kemiskinan*. Malang: Alta Pustaka.

Sugiyanto. 2002. *Lembaga Sosial*. Jogjakarta: Global Pustaka Utama

Suryono, Agus. 2004. *Pengantar Teori Pembangunan*. UMM Press: Malang

Tampubolon, Usman. 1997. *Pembangunan Pranata*. Yogyakarta: Fisipol UGM

Artikel

Soeprapto, H. R. Riyadi, 2003. "Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance". *Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Ilmu Administrasi Pembangunan pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*.

Jurnal

Nugraha. 2004. "Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) dalam Mendukung Pelaksanaan Otonomi Daerah, *Jurnal Ilmu Administrasi* Volume 3 No. 1.

Perundang-Undangan

PP No. 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah

PP No. 59 Tahun 2012 Tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah

UU No 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah

UU No 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Bupati Jombang Nomor 7 Tahun 2009 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepewaiian Daerah Kabupaten Jombang

INTERVIEW GUIDE

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah serta tujuan penelitian, adapun data-data yang saya butuhkan dari BKD Kabupaten Jombang dengan melakukan wawancara kepada pegawai-pegawai yang bersangkutan, sebagai berikut:

1. Apakah fungsi struktur organisasi di BKD Kab. Jombang?
2. Bagaimana desain struktur organisasi yang baik di BKD Kab. Jombang?
3. Apa yang menjadi dasar dalam menyusun struktur organisasi?
4. Apa sajakah kelebihan dan kekurangan dasar-dasar struktur organisasi tersebut?
5. Bagaimana penempatan pegawai pada BKD Kab. Jombang?
6. Bagaimana hubungan kerja antar unit maupun dengan pihak lain? Dan apakah perlu pembenahan dalam hal tersebut di BKD Kabupaten Jombang?
7. Bagaimana budaya serta etika organisasi yang diterapkan pada BKD Kab. Jombang?
8. Apa sajakah fungsi dari budaya organisasi pada BKD Kab. Jombang? Apa pengaruh dari budaya organisasi itu sendiri pada BKD Kab. Jombang?
9. Bagaimana cara untuk membangun budaya organisasi itu pada BKD Kab. Jombang?
10. Adakah pengembangan dari budaya yang diterapkan di BKD Kab. Jombang dahulu sampai sekarang?

11. Apa yang mejadi dasar dalam penguatan dan pemantapan sistem anggaran di BKD Kab. Jombang?

12. Seberapa perlukah sistem anggaran ini di buat?

13. Apa fungsi di adakannya sistem anggaran ini pada BKD Kab. Jombang?

14. Bagaimana keadaan sarana dan prasarana di BKD Kab. Jombang?

15. Apakah terjadi peningkatan sarana dan prasarana di BKD Kab. Jombang? Dalam hal apa peningkatan fasilitas tersebut?

16. Bagaimana upaya pengembangan sarana prasarana BKD Kab. Jombang?

17. Bagaimana upaya pengembangan teknologi BKD Kab. Jombang baik melalui teknologi modern maupun kemampuan penguasaan pegawai BKD Kab Jombang terhadap penggunaan teknologi modern tersebut?

18. Apa sajakah faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kapasitas kelembagaan di BKD Kab. Jombang baik pendukung maupun penghambatnya?

19. Bagaimana peran kepemimpinan BKD Kab. Jombang terhadap permasalahan pengembangan kapasitas di BKD Kab. Jombang?

20. Apa harapan anda untuk BKD Kab. Jombang kedepannya dalam memperkuat kelembagaan?



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

PERATURAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 59 TAHUN 2012

TENTANG

KERANGKA NASIONAL PENGEMBANGAN KAPASITAS

PEMERINTAHAN DAERAH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

Mengingat : bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 54 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, perlu menetapkan Peraturan Presiden tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah;

- Mengingat :
1. Pasal 4 ayat (1) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
 2. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 19, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4815);

MEMUTUSKAN: ...



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN PRESIDEN TENTANG KERANGKA NASIONAL
PENGEMBANGAN KAPASITAS PEMERINTAHAN DAERAH.

BAB I KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Presiden ini yang dimaksud dengan:

1. Pemerintah Pusat, selanjutnya disebut Pemerintah, adalah Presiden Republik Indonesia yang memegang kekuasaan pemerintahan negara Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
2. Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
3. Pemerintah Daerah adalah gubernur, bupati, atau walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.
4. Kapasitas Pemerintahan Daerah adalah kemampuan pemerintahan daerah untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi penyelenggaraan urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh pemerintahan daerah berdasarkan asas desentralisasi dan tugas pembantuan secara efektif, efisien, dan berkesinambungan.
5. Pengembangan...



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

5. Pengembangan Kapasitas Daerah adalah upaya yang dilakukan oleh Pemerintah dan Pemerintah Daerah untuk meningkatkan kapasitas pemerintahan daerah.
6. Kebijakan Teknis adalah tindakan yang dipilih oleh kepala daerah untuk mengoperasionalkan peraturan perundang-undangan yang lebih tinggi agar bisa dilaksanakan di daerah;
7. Pembinaan adalah upaya yang dilakukan oleh Pemerintah dan/atau gubernur untuk meningkatkan kinerja pemerintahan daerah yang mengacu pada hasil evaluasi kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah;
8. Rencana Aksi Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah adalah dokumen perencanaan pengembangan kapasitas daerah provinsi, kabupaten/kota yang memuat program dan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah untuk periode 5 (lima) tahun.
9. Program Pengembangan Kapasitas adalah satu atau lebih kegiatan guna meningkatkan kapasitas pemerintahan daerah yang disusun berdasarkan pedoman yang ditetapkan dalam kerangka nasional pengembangan kapasitas pemerintahan daerah.
10. Fasilitasi adalah pemberian bantuan dan bimbingan teknis, pendampingan, bantuan program, bantuan peralatan atau bantuan dana kepada pemerintahan daerah.
11. Satuan Kerja Perangkat Daerah, selanjutnya disingkat SKPD, adalah perangkat daerah yang bertanggungjawab atas pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah.

Pasal ...



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

Pasal 2

Pengembangan kapasitas pemerintahan daerah bertujuan untuk meningkatkan kinerja pemerintahan daerah dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya.

Pasal 3

Kerangka nasional pengembangan kapasitas pemerintahan daerah merupakan pedoman pengembangan kapasitas daerah yang mengatur mengenai ruang lingkup, mekanisme dan tahapan, anggaran, hubungan antar susunan pemerintahan, wewenang dan tanggung jawab dalam rangka pembinaan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah oleh Pemerintah dan dalam rangka penyelenggaraan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah oleh Pemerintah Daerah.

BAB II

RUANG LINGKUP PENGEMBANGAN KAPASITAS PEMERINTAHAN DAERAH

Pasal 4

Ruang lingkup pengembangan kapasitas pemerintahan daerah meliputi:

- a. pengembangan kapasitas kebijakan;
- b. pengembangan kapasitas kelembagaan; dan
- c. pengembangan kapasitas sumberdaya manusia.

Pasal 5

(1) Pengembangan kapasitas kebijakan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a meliputi:

- a. penyusunan ...



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

5

- a. penyusunan dan penetapan kebijakan daerah berupa peraturan daerah dan peraturan kepala daerah yang dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
- b. evaluasi implementasi kebijakan daerah untuk menilai efektivitas pelaksanaannya; dan
- c. membangun komitmen seluruh penyelenggara pemerintahan daerah untuk melaksanakan kebijakan daerah yang telah ditetapkan.

(2) Pengembangan kapasitas kebijakan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui:

- a. pembentukan kebijakan daerah sesuai dengan tuntutan dan kondisi penyelenggaraan pemerintahan daerah;
- b. pembenahan metode dan mekanisme penyusunan kebijakan;
- c. peran serta masyarakat dalam penyusunan kebijakan;
- d. menilai capaian kinerja masing-masing kebijakan untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan masing-masing kebijakan; dan
- e. melakukan sosialisasi setiap kebijakan kepada penyelenggara pemerintahan daerah untuk menghasilkan pemahaman yang utuh dan menyeluruh terhadap setiap kebijakan.

Pasal 6

(1) Pengembangan kapasitas kelembagaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf b meliputi:

- a. peningkatan kapasitas struktur organisasi yang efektif, efisien, rasional dan proporsional;
- b. peningkatan ...



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

6

- b. peningkatan kapasitas tata laksana penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja pemerintahan daerah;
- c. pelembagaan budaya kerja organisasi yang produktif dan positif berdasarkan nilai-nilai luhur budaya bangsa;
- d. peningkatan kapasitas anggaran untuk mendukung peningkatan kualitas dan kuantitas pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan daerah;
- e. peningkatan kapasitas sarana dan prasarana kerja sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan tugas; dan
- f. penerapan standar prosedur operasi (*standard operating procedure*) dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pelayanan umum.

(2) Pengembangan kapasitas kelembagaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui :

- a. penataan struktur organisasi Pemerintah Daerah yang tepat fungsi dan tepat ukuran melalui evaluasi dan analisis departementasi dan spesialisasi unit-unit kerja organisasi pemerintahan daerah;
- b. pembenahan mekanisme kerja dan metode serta hubungan kerja antar unit organisasi Pemerintah Daerah dan antar unit organisasi Pemerintah Daerah dengan pihak lainnya;
- c. perumusan nilai-nilai luhur sebagai budaya organisasi dan penanaman budaya organisasi pada setiap individu;
- d. penguatan dan pemantapan metode pengalokasian anggaran sesuai dengan visi, misi dan sasaran penyelenggaraan pemerintahan serta pengembangan sumber penerimaan daerah;
- e. penyediaan sarana dan prasarana yang sesuai dengan standar yang ditetapkan; dan
- f. penyediaan ...



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

7

- f. penyediaan standar prosedur operasi (prosedur kerja) dan penerapan metode kerja modern berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Pasal 7

- (1) Pengembangan kapasitas sumber daya manusia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf c meliputi peningkatan pengetahuan dan wawasan, keterampilan dan keahlian, serta pembentukan sikap dan perilaku kerja penyelenggara pemerintahan daerah.
- 2) Pengembangan kapasitas sumber daya manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui penyelenggaraan pendidikan formal, pelatihan dan kursus, seminar, magang, pendampingan, pendidikan kepribadian, dan pendidikan dalam jabatan.

BAB III

TAHAPAN PENGEMBANGAN KAPASITAS

Bagian Kesatu

Umum

Pasal 8

- (1) Pengembangan kapasitas pemerintahan daerah merupakan tindak lanjut dari hasil evaluasi kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah.
- (2) Berdasarkan hasil evaluasi kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah, dilakukan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah melalui tahapan yang meliputi:
 - a. penetapan kebijakan nasional;
 - b. pemetaan ...



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

8

- b. pemetaan kapasitas pemerintahan daerah;
- c. penyusunan rekomendasi;
- d. perencanaan dan penganggaran;
- e. pelaksanaan program dan kegiatan; dan
- f. monitoring, evaluasi dan pelaporan.

Bagian Kedua

Penetapan Kebijakan Nasional

Pasal 9

- (1) Kementerian/lembaga pemerintah non kementerian menetapkan kebijakan nasional pengembangan kapasitas pemerintahan daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 ayat (2) huruf a berupa norma, standar, prosedur dan kriteria kapasitas daerah sesuai dengan bidang tugas masing-masing.
- (2) Kebijakan pengembangan kapasitas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disusun sesuai bidang tugas masing-masing kementerian/lembaga pemerintah non kementerian yang sekurang-kurangnya memuat:
 - a. standar kapasitas penyelenggaraan urusan pemerintahan;
 - b. sasaran kunci pengembangan kapasitas pemerintahan daerah; dan
 - c. indikator kapasitas penyelenggaraan pemerintahan daerah.
- (3) Norma, standar, prosedur dan kriteria sebagaimana dimaksud pada ayat (1) digunakan sebagai pedoman bagi gubernur, bupati/walikota dalam menetapkan kebijakan teknis peningkatan kapasitas pemerintahan daerah di daerahnya masing-masing.



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

Bagian ...

- 9 -

Bagian Ketiga

Pemetaan Kapasitas Pemerintahan Daerah

Pasal 10

- (1) Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri menetapkan pedoman teknis pemetaan kapasitas pemerintahan daerah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh kementerian/ lembaga pemerintah non kementerian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1).
- (2) Pedoman teknis pemetaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) juga digunakan sebagai pedoman bagi gubernur, bupati/walikota dalam menetapkan kebijakan teknis peningkatan kapasitas pemerintahan daerah di daerahnya masing-masing.

Pasal 11

- (1) Pemetaan kapasitas pemerintahan daerah dilakukan sesuai dengan kebijakan nasional.
- (2) Pemetaan kapasitas pemerintahan daerah dilakukan untuk memperoleh gambaran obyektif mengenai kondisi kapasitas kebijakan, kapasitas kelembagaan dan kapasitas sumberdaya manusia pemerintahan daerah.
- (3) Pemetaan kapasitas pemerintahan daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun sekali.

Pasal 12

- (1) Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri melakukan pemetaan terhadap kapasitas pemerintahan daerah provinsi dan gubernur melakukan pemetaan kapasitas pemerintahan



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

daerah kabupaten/kota dan bupati/walikota melakukan pemetaan kapasitas pemerintahan desa.

(2) Pemetaan ...

10

(2) Pemetaan kapasitas pemerintahan daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan melibatkan daerah yang bersangkutan.

(3) Dalam melakukan pemetaan kapasitas, menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri atau gubernur membentuk tim atau bekerjasama dengan pakar/lembaga independen yang berkompeten di bidang pengembangan kapasitas sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

(4) Tim yang dibentuk oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri sebagaimana dimaksud pada ayat (3) beranggotakan unsur dari kementerian/lembaga pemerintah non kementerian.

(5) Tim yang dibentuk oleh gubernur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) beranggotakan unsur dari satuan kerja perangkat daerah terkait.

(6) Hasil pemetaan kapasitas pemerintahan daerah wajib disampaikan kepada Pemerintah Daerah yang bersangkutan.

Pasal 13

Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pemetaan kapasitas pemerintahan daerah diatur dengan peraturan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri.



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

Bagian ...

11

Bagian Keempat

Penyusunan Rekomendasi

Pasal 14

- (1) Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri berkoordinasi dengan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang perencanaan pembangunan nasional menyusun rekomendasi prioritas program pengembangan kapasitas pemerintahan daerah masing-masing daerah provinsi.
- (2) Rekomendasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat daftar prioritas program dan kegiatan peningkatan kapasitas pemerintahan daerah provinsi.
- (3) Rekomendasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disusun berdasarkan informasi hasil pemetaan dan target pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan dan kemampuan keuangan masing-masing daerah provinsi.
- (4) Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri dalam penyusunan rekomendasi wajib melibatkan pemerintah daerah provinsi yang bersangkutan.
- (5) Rekomendasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri kepada gubernur dan kepada kementerian/lembaga pemerintah non kementerian sebagai acuan dalam menyusun rencana aksi pengembangan kapasitas pemerintahan daerah oleh pemerintahan daerah provinsi dan kementerian/lembaga



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

pemerintah non kementerian untuk masing-masing daerah provinsi.

Pasal ...

12

Pasal 15

- (1) Gubernur berkonsultasi dengan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri menyusun rekomendasi pengembangan kapasitas pemerintahan daerah kabupaten/kota dalam wilayahnya berdasarkan hasil pemetaan kapasitas pemerintahan daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (1).
- (2) Rekomendasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat daftar prioritas program dan kegiatan peningkatan kapasitas pemerintahan daerah kabupaten/kota.
- (3) Rekomendasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disusun berdasarkan informasi hasil pemetaan dan target pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan dan kemampuan keuangan masing-masing daerah.
- (4) Gubernur dalam penyusunan prioritas program wajib melibatkan pemerintah daerah kabupaten/kota yang bersangkutan.
- (5) Prioritas program sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan oleh gubernur kepada bupati/walikota sebagai rekomendasi dalam menyusun rencana aksi pengembangan kapasitas pemerintahan daerah masing-masing kabupaten/kota.
- (6) Selain disampaikan kepada bupati/walikota, gubernur menyampaikan rekomendasi kepada menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

pemerintahan dalam negeri untuk dikoordinasikan dengan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di

bidang ...

- 13 -

bidang perencanaan pembangunan nasional dan kementerian/lembaga pemerintahan non kementerian sebagai acuan dalam menyusun program dan kegiatan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah kabupaten/kota pada masing-masing kementerian/lembaga pemerintah non kementerian.

Pasal 16

Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara penyusunan rekomendasi diatur dalam peraturan menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri.

Bagian Kelima

Perencanaan dan Penganggaran

Pasal 17

- (1) Menteri/pimpinan lembaga pemerintah non kementerian bertanggung jawab melaksanakan dan/atau memfasilitasi program pengembangan kapasitas pemerintahan daerah sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing terutama bagi pemerintahan daerah yang berkinerja dan/atau kemampuan fiskal rendah.
- (2) Perencanaan program pengembangan kapasitas pemerintahan daerah berupa pelaksanaan dan/atau fasilitasi oleh kementerian/lembaga pemerintah non kementerian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan berdasarkan rekomendasi pengembangan



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

kapasitas pemerintahan daerah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 dan Pasal 15.

(3) Mekanisme ...

14

(3) Mekanisme penyusunan rencana pengembangan kapasitas pemerintahan daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) mengikuti mekanisme perencanaan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

(4) Tata cara penyusunan anggaran Pemerintah dalam rangka pengembangan kapasitas pemerintahan daerah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pasal 18

(1) Gubernur menyusun program pengembangan kapasitas pemerintahan daerah provinsi dan fasilitasi pengembangan kapasitas pemerintahan daerah kabupaten/kota dalam wilayahnya berdasarkan rekomendasi yang disampaikan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri.

(2) Mekanisme penyusunan program sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mengikuti mekanisme perencanaan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

(3) Pemerintahan daerah provinsi menyediakan anggaran pengembangan kapasitas pemerintahan daerah provinsi.

(4) Pemerintah provinsi dapat melakukan fasilitasi pengembangan kapasitas pemerintahan kabupaten/kota.

Pasal 19



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

(1) Bupati/walikota menyusun program pengembangan kapasitas pemerintahan daerah kabupaten/kota berdasarkan rekomendasi yang disampaikan oleh gubernur.

(2) Mekanisme ...

- 15 -

(2) Mekanisme penyusunan program sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mengikuti mekanisme perencanaan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

(3) Pemerintah kabupaten/kota menyediakan anggaran pengembangan kapasitas pemerintahan daerah kabupaten/kota sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan kewenangan serta tanggung jawabnya.

(4) Pemerintah kabupaten/kota dapat melakukan fasilitasi pengembangan kapasitas pemerintah desa.

Pasal 20

(1) Program dan kegiatan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah yang dilaksanakan oleh Pemerintah dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

(2) Program dan kegiatan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah masing-masing.

Bagian Keenam

Pelaksanaan

Pasal 21



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

(1) Pemerintah, Pemerintah Daerah provinsi dan Pemerintah Daerah kabupaten/kota menyelenggarakan program pengembangan kapasitas pemerintahan daerah sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing.

(2) Dalam ...

- 16 -

(2) Dalam pelaksanaan program pengembangan kapasitas pemerintahan daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Pemerintah, Pemerintah Daerah provinsi dan Pemerintah Daerah kabupaten/kota dapat melakukan kerjasama dengan pihak lain sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pasal 22

(1) Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri mengoordinasikan pelaksanaan program dan kegiatan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah secara nasional baik yang menjadi kewenangan dan tanggung jawab Pemerintah maupun menjadi kewenangan dan tanggung jawab Pemerintah Daerah.

(2) Gubernur mengoordinasikan pelaksanaan program dan kegiatan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah yang diselenggarakan oleh kabupaten/kota dalam wilayah kerjanya.

Pasal 23



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

(1) Menteri/pimpinan lembaga pemerintah non kementerian melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah yang dilaksanakan oleh kementerian/lembaga pemerintah non kementerian masing-masing.

(2) Gubernur ...

- 17 -

(2) Gubernur melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah yang dilaksanakan oleh SKPD Provinsi.

(3) Bupati/walikota melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap penyelenggaraan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah yang dilaksanakan oleh SKPD Kabupaten/Kota

Bagian Ketujuh

Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan

Pasal 24

(1) Gubernur wajib menyusun laporan pelaksanaan program pengembangan kapasitas pemerintahan daerah provinsi masing-masing setiap tahun.

(2) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan kepada menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri bersamaan dengan laporan penyelenggaraan pemerintahan daerah.



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- (3) Bupati/walikota wajib menyusun laporan pelaksanaan program pengembangan kapasitas pemerintahan daerah kabupaten/kota masing-masing setiap tahun.
- (4) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) disampaikan kepada gubernur bersamaan dengan laporan penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Pasal ...

- 18 -

Pasal 25

- (1) Kementerian/lembaga pemerintah non kementerian melakukan monitoring dan evaluasi teknis terhadap program dan kegiatan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah provinsi sesuai dengan bidang tugas masing-masing.
- (2) Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri melakukan evaluasi umum terhadap pelaksanaan program dan kegiatan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah secara nasional.

BAB IV

PENGENDALIAN

Pasal 26

- (1) Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri melakukan pengendalian terhadap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi penyelenggaraan program pengembangan kapasitas pemerintahan daerah provinsi secara nasional.



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

(2) Pengendalian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan upaya untuk menjamin dan memastikan agar setiap kebijakan yang ditetapkan oleh gubernur dalam perencanaan dan pelaksanaan program serta kegiatan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah provinsi dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) dan rekomendasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 ayat (1).

(3) Dalam ...

- 19 -

(3) Dalam rangka pengendalian program pengembangan kapasitas pemerintahan daerah provinsi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri berwenang untuk memverifikasi ketersediaan anggaran dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah provinsi untuk membiayai program dan kegiatan peningkatan kapasitas pemerintahan daerah setiap tahun sesuai dengan mekanisme verifikasi anggaran berdasarkan peraturan perundang-undangan.

(4) Verifikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan berdasarkan hasil pemetaan dan rekomendasi pengembangan kapasitas pemerintahan daerah provinsi yang telah disampaikan oleh menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri.

Pasal 27

(1) Gubernur melakukan pengendalian terhadap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi penyelenggaraan program



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

pengembangan kapasitas pemerintahan daerah kabupaten/kota dalam wilayahnya.

- (2) Pengendalian sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) merupakan upaya untuk menjamin dan memastikan agar setiap kebijakan yang ditetapkan oleh bupati/walikota dalam perencanaan dan pelaksanaan program serta kegiatan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah kabupaten/kota dilaksanakan sesuai dengan kebijakan nasional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) dan rekomendasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (1).

(3) Dalam ...

- 20 -

- (3) Dalam rangka pengendalian program pengembangan kapasitas pemerintahan daerah kabupaten/kota sebagaimana dimaksud pada ayat (1), gubernur berwenang untuk memverifikasi ketersediaan anggaran dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah kabupaten/kota setiap tahun sesuai dengan mekanisme verifikasi anggaran berdasarkan peraturan perundang-undangan.
- (4) Verifikasi dilakukan berdasarkan hasil pemetaan dan rekomendasi yang telah disampaikan oleh gubernur.

**BAB V
PEMBINAAN**

Pasal 28



**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

- (1) Menteri/pimpinan lembaga pemerintah non kementerian melakukan pembinaan teknis terhadap pelaksanaan program pengembangan kapasitas pemerintahan daerah.
- (2) Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pemerintahan dalam negeri melakukan pembinaan umum terhadap pelaksanaan program pengembangan Kapasitas pemerintahan daerah.
- (3) Pemerintah dapat memberikan penghargaan kepada Pemerintah Daerah yang dinilai berhasil melaksanakan program pengembangan kapasitas pemerintahan daerah.

Pasal ...

- 21 -

Pasal 29

Gubernur, bupati/walikota melakukan pembinaan terhadap penyelenggaraan program pengembangan kapasitas pemerintahan daerah yang dilaksanakan oleh masing-masing SKPD.

BAB VI

KETENTUAN PERALIHAN

Pasal 30

Program dan kegiatan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah yang telah direncanakan dalam dokumen perencanaan nasional dan dokumen perencanaan daerah sebelum ditetapkannya Peraturan Presiden ini tetap berlaku.



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA

BAB VII

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 31

Peraturan Presiden ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.

Agar ...





**PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA**

22

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Presiden ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta

pada tanggal 30 Mei 2012

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

ttd

DR. H. SUSILO BAMBANG YUDHOYONO

Diundangkan di Jakarta
pada tanggal 30 Mei 2012

MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

REPUBLIK INDONESIA,

ttd

AMIR SYAMSUDIN

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2012 NOMOR 127

Salinan sesuai dengan aslinya

SEKRETARIAT KABINET RI

Deputi Bidang Politik, Hukum,
dan Keamanan,

Bistok Simbolon



PRESIDEN
REPUBLIK INDONESIA





PEMERINTAH KABUPATEN JOMBANG
BADAN PELAYANAN PERIZINAN

Jl. Presiden KH. Abdurrahman Wahid No. 151 Telp. (0321) 873333 Faks. (0321) 851733
JOMBANG

SURAT IZIN

Nomor: 072/OC/51/415.21/2013

TENTANG

IZIN PENELITIAN

- Dasar :
- Peraturan Daerah Kabupaten Jombang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pelayanan Perizinan Kabupaten Jombang;
 - Keputusan Bupati Jombang Nomor 188 4 45/9/415.10.10/2009 tentang Pendelegasian Wewenang Penandatanganan Perizinan kepada Kepala Badan Pelayanan Perizinan Kabupaten Jombang;
 - Surat Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang tanggal 5 Februari 2013 nomor : 1367/UN.10.3/AK/2013 hal permohonan Izin Penelitian.

MENGIZINKAN

Kepada

Nama : JENIVIA DWI RATNASARI
NIM : 0910310242
Program Studi : Ilmu Administrasi
Perguruan Tinggi : Universitas Brawijaya Malang
Kegiatan : Penelitian
Waktu : 14 Februari 2013 s/d 14 April 2013
Judul Penelitian : Pengembangan Sasaritas Kelembagaan pada Institusi Pemerintahan Daerah (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang
Lokasi : Badan Kepegawaian Daerah Kab. Jombang

Dengan ketentuan sebagai berikut :

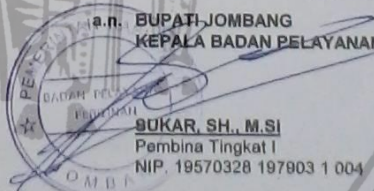
- Membawa manfaat bagi semua pihak;
- Melaksanakan Koordinasi dengan Instansi terkait;
- Mentaati tata tertib sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- Menciptakan suasana yang kondusif di tempat kegiatan survey/penelitian;
- Mempitaklan suasana yang kondusif di tempat kegiatan survey/penelitian yang dimaksud;
- Bertanggung Jawab atas semua permasalahan yang terjadi akibat kegiatan survey/penelitian yang dimaksud.

Demikian untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya, dan apabila telah menyelesaikan pekerjaan supaya melaporkan hasil pekerjaannya pada pemerintah kabupaten jombang melalui Badan Pelayanan Perizinan.

Ditetapkan di : Jombang

Pada tanggal : 18 FEB 2013

a.n. BUPATI JOMBANG
KEPALA BADAN PELAYANAN PERIZINAN


SUKAR, SH., M.Si
Pembina Tingkat I
NIP. 19570328 197803 1 004

Tembusan, Yth Saudara :

- Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang,
- Kepala Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kab. Jombang,
- Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kab. Jombang,
- Yang Bersangkutan.



PEMERINTAH KABUPATEN JOMBANG
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Jl. K.H. Wahid Hasyim 137, Telp. (0321) 862086 Fax. (0321) 877010
JOMBANG

Kode Pos : 61411

SURAT KETERANGAN

Nomor : 420/1110/415.42/2013

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Drs. EKSAN GUNAJATI, M.Si
NIP : 196211091985011003
Pangkat/Gol. Ruang : Pembina Tingkat I (IV/b)
Jabatan : Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : JENIVIA DWI R.
NIM : 0910310242
Jurusan : Ilmu Administrasi Publik
Fakultas : Ilmu Administrasi
Perguruan Tinggi : Universitas Brawijaya Malang

Bahwa mahasiswa tersebut diatas telah melakukan penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang mulai tanggal 14 Pebruari s/d 14 Maret 2013 dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul "PENGEMBANGAN KAPASITAS (CAPACITY BUILDING) KELEMBAGAAN PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN JOMBANG".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
KABUPATEN JOMBANG

Drs. EKSAN GUNAJATI, M.Si
Pammina Tingkat I
NIP. 196211091985011003

CURRICULUM VITAE

Nama : Jenivia Dwi R
NIM : 0910310242
Tempat/Tgl Lahir : Jombang, 28 Mei 1990
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : Ds. Sambirejo RT/RW 002/002 , Kec. Wonosalam, Kab.
Jombang
Email : jheny_via@yahoo.com
Pendidikan : 1. SMP Negeri 1 Wonosalam Lulus Tahun 2005
2. SMA Muhammadiyah 1 Jombang Lulus Tahun 2008
3. Universitas Brawijaya Malang/FIA Publik Lulus Tahun 2013
Publikasi : 1. Pelatihan DAT (Dekstop Application Training)
Professional Level Tahun 2012
2. Seminar Nasional Lingkungan Tahun 2012
3. Magang satu setengah bulan di PT. PLN (Persero) UPI
Dinoyo Malang Tahun 2012