

Analisis Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kota Semarang

Oleh :
Syifa Dwihastari

**Departemen Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro**

Jalan Professor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang Kotak Pos 1269
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email : fisip@undip.com

ABSTRACT

ANALYSIS OF DEVELOPING INSTITUTIONAL CAPACITY IN STAFFING AGENCIES, EDUCATION AND TRAINING IN SEMARANG

Developing institutional capacity of local Government always contain an understanding of various efforts to improve service to the community. This research aims to find out and analyze developing institutional capacity in staffing agencies, education and training in Semarang. In addition, to know the driving factor and a barrier to developing institutional capacity in staffing agencies, education and training in Semarang. This research is descriptive using the type of qualitative approach.

The results showed that lack of support from regulation, make the employees hardship to complete basic tasks and functions, especially in structuring the organization which has not been in accordance with the Government Regulations number 18 in 2016 about forming, and local regulations number 14 in 2016 on the establishment and composition of the regional city of Semarang can make the formation of the Officer has not been in accordance with duties and load. This factor is restricting institutional capacity building in the area of Staffing Agency in Semarang.

Based on the results, it is recommended to the regional Staffing Agency in Semarang, associated with the regulations which are fluctuate, it is necessary to clarified about the rules that will be used, to avoid multiple interpretations of all parties, especially the regional Staffing Agency in Semarang.

Keywords: Capacity Building, Organization Structure, and Regulations

Pendahuluan

Membangun kapasitas pemerintah di negara-negara berkembang, seperti Indonesia telah menjadi perhatian. Terutama sejak ditetapkannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang telah direvisi menjadi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang disertai dengan berbagai peraturan pelaksanaannya. Undang-Undang tersebut telah mengamanatkan perlunya upaya-upaya yang terkoordinasi secara nasional untuk menjamin otonomi daerah.

Kebijakan-kebijakan pelaksana dari Undang-Undang 32 tahun 2004 muncul, dalam hal ini Peraturan Pemerintah Nomor 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 pemerintah daerah dengan melaksanakan program-program peningkatan kapasitas (*capacity building*-CB). Amanat tersebut, secara jelas tercantum pada Bab Pembinaan, Pasal 54 ayat (1-3) Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah sebagai berikut:

1. Pemerintah berdasarkan hasil EPPD melakukan pembinaan dan fasilitasi dalam rangka peningkatan kinerja pemerintahan 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, dijelaskan bahwa peningkatan kapasitas penyelenggaraan pemerintahan daerah berbentuk pembinaan dan fasilitasi pada 3 (tiga) aspek, yakni kerangka kebijakan, kelembagaan, dan sumberdaya manusia. Dalam praktiknya, telah banyak program *capacity building* yang dilakukan oleh berbagai pihak, baik Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, maupun lembaga donor internasional. Laporan kajian ini juga mengungkap bahwa 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 (Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah).

Adapun halnya yang telah dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kota Semarang dalam pengembangan kapasitas tersebut. Berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan sebagai salah satu organisasi sektor publik, maka penting bagi Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kota Semarang untuk melaksanakan apa yang dimaksud dengan *capacity building* atau pengembangan kapasitas tersebut. Dengan dilatarbelakangi untuk memlancarkan pembangunan atau pengembangan institusi pemerintah daerah.

Oleh karena itu, penting bagi pemerintahan daerah untuk melaksanakan *capacity building* dengan tujuan memperbaiki dan memperbarui sistem yang ada agar lebih dari sebelumnya. Dan untuk melaksanakan ketentuan Pasal 54 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2008 tersebut, maka perlu menetapkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional

Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah. Dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2012 pada Pasal (2) dijelaskan bahwa pengembangan kapasitas pemerintahan daerah bertujuan untuk meningkatkan kinerja pemerintahan daerah dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya. Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kota Semarang 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.

Tinjauan Pustaka

1. Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

Janet L. Finn & Barry Checksoway secara eksplisit menjelaskan definisi *Capacity Building* yang artinya “sampai seberapa jauh *staff* mampu menunjukkan kontribusi yang nyata terhadap pengembangan personal, organisasi dan masyarakat (Warsito, 2003:4).

“Kapasitas adalah kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efisien, efektif, dan terus menerus”. Diantara definisi yang paling banyak diterapkan adalah yang digunakan oleh UNDP. Diantaranya pendapat paling luas yang menyamakan kapasitas dengan pengembangan dan sudut pandang paling sempit yang menyamakan kapasitas dengan pelatihan. Penting juga istilah “sebagaimana mestinya” menegaskan bahwa fungsi tersebut harus spesifik dan didefinisikan dalam tiap kasus dan harus disesuaikan dengan dasar beberapa kriteria, Hildebrand dan Grindle (Milen, 2006:12).

Dimana dalam hal ini, fokus dari pengembangan kapasitas kelembagaan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kota Semarang melalui penataan struktur organisasi, pembenahan mekanisme kerja, budaya organisasi, sistem anggaran, penyediaan sarana dan prasarana, dan penyediaan standar prosedur operasi (prosedur kerja).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan kapasitas kelembagaan pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kota Semarang; serta faktor pendorong dan penghambat dalam pengembangan kapasitas kelembagaan pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kota Semarang.

2. Tingkatan Pengembangan Kapasitas

GTZ (dalam Rihandoyo, 2007:44) menyatakan bahwa pengembangan kapasitas adalah suatu proses yang meningkatkan kemampuan orang, organisasi atau sistem untuk mencapai maksud dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengembangan kapasitas dapat dilihat sebagai suatu proses untuk melakukan, atau menggerakkan perubahan di berbagai tingkatan (individu, kelompok, organisasi dan sistem) untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan penyesuaian diri dari orang, dan organisasi sehingga mereka dapat merespons lingkungannya yang selalu berubah. Berdasarkan penjelasan dari pengembangan kapasitas lembaga di atas maka dapat disimpulkan terdapat tiga tingkatan pengembangan kapasitas lembaga, yaitu :

1. Tingkatan individu (sumberdaya manusia/aparatur pemerintah) yang dilakukan dengan peningkatan kemampuan dan ketrampilan melalui pendidikan dan latihan.
2. Tingkatan lembaga, tingkatan ini diusahakan untuk meningkatkan

efektivitas dan efisiensi organisasi melalui struktur dan proses kelembagaan.

3. Tingkatan sistem, dilakukan dengan melakukan perbaikan dibidang ketatalaksanaan yang meliputi pengawasan, akuntabilitas, dan pelayanan sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja dalam sistem tersebut.

3. Pengembangan Kapasitas Kelembagaan

Brown (dalam Tim Peneliti STIA LAN, 2012:21) mendefinisikan pengembangan kapasitas organisasi sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan. Sedangkan Morison (dalam Tim Peneliti STIA LAN, 2012:21-22) melihat pengembangan kapasitas organisasi sebagai suatu proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kapasitas

Faktor-faktor yang mempengaruhi pembangunan kapasitas meliputi lima hal pokok, yaitu komitmen bersama, kepemimpinan, reformasi peraturan, reformasi kelembagaan dan pengakuan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Warsito, 2003:6-8).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Untuk mendapatkan narasumber teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik prosedur purposif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, dan dokumentasi.

1. Komitmen bersama. Komitmen bersama merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara secara baik, oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi.
2. Kepemimpinan. Faktor kepemimpinan merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pembangunan kapasitas personal dan kelembagaan sebuah organisasi.
3. Reformasi peraturan. Sebagai sebuah bagian dari implementasi program yang sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan maka reformasi (atau dapat dibaca penyesuaian peraturan yang kondusif) merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka mensukseskan program kapasitas ini.
4. Reformasi kelembagaan. Reformasi kelembagaan pada intinya menunjuk kepada pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program kapasitas personal dan kelembagaan menuju pada realisasi tujuan yang ingin dicapai. Reformasi kelembagaan menunjuk dua aspek penting, yaitu struktural dan kelembagaan.
5. Identifikasi kapasitas yang dimiliki maka harus ada pengakuan dari personal dan lembaga tentang kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari kapasitas yang tersedia (*existing capacities*).

Pembahasan

1. Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kota Semarang

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah pada pasal 6 ayat (2) dilihat melalui :

a. Struktur Organisasi

Teori dimensi organisasi dalam pengembangan kapasitas menurut (Milen, 2006:21) 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.

Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang melakukan penataan struktur organisasi belum sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah untuk digunakan sebagai pedoman teknis, penataan SOTK. Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang belum sesuai dengan fungsi, beban tugas, dan kewenangan yang dimiliki pegawai berdasarkan Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Semarang. Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang belum sesuai antara formasi jabatan pegawai dengan tupoksi dan beban kerja yang dilaksanakan. Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang mempunyai beban kerja yang harus dipikul sesuai dengan jabatan, dan tupoksi mereka masing-masing.

Hal tersebut, tidak 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 belum sesuai dengan Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang belum melaksanakan struktur yang sesuai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah Pasal 6 ayat (2) huruf (a) yang menyebutkan bahwa penataan struktur organisasi Pemerintah Daerah yang tepat fungsi dan tepat ukuran juga melalui departementalisasi dan spesialisasi.

b. Mekanisme Kerja

Suatu organisasi mempunyai mekanisme kerja yang bisa mewujudkan pemerintahan yang baik sesuai yang dicita-citakan bersama dalam penyelesaian tugas untuk mencapai tujuan bersama. Sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh (Milen, 2006:16) 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 dengan pengembangan kapasitas kelembagaan.

Pengembangan mekanisme kerja atau hubungan kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang dengan beberapa pihak lain yang berkaitan, seperti PT. Taspen dalam penanganan pensiunan pegawai. Dalam hal ini, hubungan kerja antara Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang dengan PT. Taspen berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 1974 tentang Tunjangan Kerja Bagi Pegawai Negeri dan Pejabat Negara. Di aturan ini sudah dijabarkan bahwa untuk penyederhanaan tatausaha keuangan Negara, dan penyeragaman dalam pemberian tunjangan, dipandang perlu mengintegrasikan tunjangan kerja, tambahan

tunjangan kerja, dan tunjangan kerja khusus menjadi satu macam tunjangan kerja.

Secara jelas Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang telah melaksanakan mekanisme kerja yang sesuai dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah Pasal 6 ayat (2) huruf (b) menjadi salah satu poin penting pengembangan kapasitas kelembagaan, yaitu membenahan mekanisme kerja dan metode serta hubungan kerja antar unit organisasi Pemerintahan Daerah dengan pihak lainnya.

c. Budaya Organisasi

Menurut Daniel R. Denison (dalam Laksmi Asri, 2011:7) budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek-praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip-prinsip tersebut. Kemudian menurut (Milen, 2006:21) menyebutkan pengembangan kapasitas kelembagaan dalam dimensi penguatan organisasi, salah satunya adalah strategi dan kebudayaan. Keterkaitan antar keduanya menunjukkan perlu adanya pengarahan 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 Kota Semarang suatu budaya organisasi dibangun untuk memberikan efek positif dalam melaksanakan seluruh aktivitas kerja untuk mencapai tujuan bersama.

Dilihat dari Peraturan Pemerintah Nomor 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah, dalam hal budaya organisasi tercantum jelas pada Pasal 6 ayat (2) huruf (c) bahwa perumusan nilai-nilai luhur sebagai budaya organisasi dan penanaman budaya organisasi pada setiap individu.

Berdasarkan hasil penelitian pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang mempunyai nilai-nilai luhur budaya organisasi yang telah dirumuskan ke dalam kode etik dan kode perilaku. Karena kode etik dan kode perilaku mempunyai tujuan untuk memberikan arah, dan pedoman bagi pegawai dalam bersikap, bertingkah laku, dan berbuat baik didalam melaksanakan tugas maupun pergaulan hidup sehari-hari.

Partisipatif dan demokratis timbul dengan adanya motivasi kerja yang selalu berkembang. Dengan diperkuat pada nilai kedisiplinan pegawai, maka Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang semakin maksimal, hal ini diperkuat dengan diberlakukannya Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, maka pengawasan lebih ketat dan hukuman lebih tegas, dan berat.

d. Anggaran

Menurut (Kaho, 1991:60) menyatakan bahwa tugas otonomi daerah dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah keuangan harus cukup dan baik. Dalam program pengembangan kapasitas kelembagaan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang suatu alokasi anggaran sangat diperlukan untuk mendukung pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi. Kemudian, sesuai dengan teori *Word Bank* yang menekankan perhatian *capacity building* pada focus lingkungan organisasi yang mengarah pada dukungan keuangan, dan kebutuhan organisasi.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang mempunyai proporsi anggaran sebesar $\pm 0,2\%$ dari total APBD yang digunakan untuk mencapai target visi, misi, dan sasaran penyelenggaraan pembangunan. Selain itu, alokasi anggaran yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang sudah memadai untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai mana mestinya, karena tidak semua anggaran itu bisa

disetujui oleh TPAD disebabkan oleh keterbatasan anggaran. Dan dalam penyusunan anggaran telah menyesuaikan dengan RENSTRA dan RENJA yang telah disesuaikan lagi dari kebutuhan dalam mencapai target visi dan misi.

Hal ini telah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah Pasal 6 ayat (2) huruf (d) bahwa penguatan dan pematapan metode pengalokasian anggaran sesuai dengan visi, misi, dan sasaran penyelenggaraan pemerintahan, serta pengembangan sumber penerimaan daerah. Berdasarkan peraturan yang sama, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah telah sesuai dengan 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.

e. Sarana dan Prasarana

Menurut (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.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa sarana dan prasarana Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang dalam pengembangan kapasitas kelembagaan dapat dikatakan sudah terpenuhi dan lengkap dari jumlah sarana dan prasarana yang ada, karena sudah sesuai dengan kebutuhan pegawai yang dapat menunjang pekerjaannya.

Hal tersebut sudah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan

Daerah Pasal 6 ayat (2) huruf (e) bahwa penyediaan sarana dan prasarana yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Sarana dan prasarana yang memenuhi standar berarti telah memadai, dan masih dapat difungsikan dengan baik.

f. Standar Operasi Prosedur (Prosedur Kerja)

Standart Operating Procedure (SOP) adalah dokumen tertulis yang memuat prosedur kerja secara rinci, tahap demi tahap, dan sistematis. SOP memuat serangkaian instruksi secara tertulis tentang kegiatan rutin. Penerapan prosedur kerja dalam melaksanakan tugas sangat berpengaruh dalam kelangsungan organisasi, semakin organisasi menggunakan prosedur dalam pelaksanaan tugas, maka dapat memperkecil kesalahan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Pelaksanaan tugas dalam kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang sudah berdasarkan dengan SOP (*Standart Operating Procedure*) yaitu mulai dari awal hingga akhir pelaksanaan. Selain itu, Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang memiliki website yang aktif, selalu *update* informasi terbaru, dan beberapa program bisa diakses secara *online*, yaitu e-sisdsm, e-presensi, e-kinerja, dan e-TPP.

Hal tersebut telah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah Pasal 6 ayat (2) huruf (f) bahwa penyediaan standar prosedur operasi (prosedur kerja) dan penerapan metode kerja modern berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

2. Faktor Pendorong dan Penghambat Dalam Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kota Semarang

a. Faktor Pendorong

1) Komitmen Bersama

Komitmen bersama merupakan faktor yang harus dimiliki oleh organisasi, karena komitmen bersama berkaitan dengan komitmen dari unsur-unsur pendukung dalam pengembangan kapasitas kelembagaan. Menurut teori pengembangan kapasitas mengenai pelaksanaan praktis yang diungkapkan oleh (Milen, 2006:17) salah satunya adalah penguatan kapasitas membutuhkan waktu yang lama dan memerlukan komitmen jangka panjang dan semua pihak yang terlibat.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang modal utama komitmen bersama, yaitu adanya hubungan kerja yang kondusif dan harmonis, untuk mencapai hubungan itu maka diperlukan saling percaya, rasa saling menghormati, dan rasa saling menghargai yang harus dipelihara dan ditumbuhkembangkan, baik dari pemimpin pada pegawai, maupun dari pegawai pada atasannya dalam melaksanakan tugas yang diemban sesuai dengan tujuan pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah, yaitu administrasi kepegawaian. Adanya komitmen bersama, dari pimpinan yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan menjadi faktor pendorong Badan Kepegawaian Daerah dalam mengembangkan kapasitas kelembagannya.

2) Kepemimpinan yang Kondusif

Setiap organisasi harus mempunyai pimpinan yang bertugas mengatur segala urusan yang ada dalam organisasi, peran pimpinan sangatlah berpengaruh dalam upaya pencapaian tujuan organisasi dan kelangsungan organisasi tersebut. Sikap pimpinan yang responsive dan mampu mengambil keputusan secara tepat dalam pengembangan kapasitas kelembagaan di Badan Kepegawaian Daerah, maka akan memberikan pelayanan yang lebih baik. 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 Kota Semarang sudah menerapkan hal tersebut dalam perannya untuk keberhasilan mencapai tujuan bersama. Berdasarkan dari hasil penelitian, yang menunjukkan bahwa pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang sudah bersikap bijak, terbuka, tegas, dan responsif dalam mengambil suatu keputusan melalui musyawarah dengan melibatkan para pegawainya, mulai dari perencanaan sampai evaluasi kerja. Adanya sikap pimpinan yang bijak, terbuka, tegas, dan responsif terhadap aspirasi pegawai dapat menjadi faktor pendorong Badan Kepegawaian Daerah dalam mengembangkan kapasitas kelembagannya.

b. Faktor Penghambat

1) Reformasi Peraturan

Dalam sebuah organisasi harus disusun peraturan yang mendukung upaya pengembangan kapasitas dan dilaksanakan secara konsisten. Tentu saja peraturan yang berhubungan langsung dengan kelancaran pembangunan kapasitas itu sendiri. Pemberian dukungan berupa peraturan pusat/daerah yang jelas, akan menjadikan tugas pokok dan fungsi berjalan dengan baik, dan mudah dalam memberikan pelayanan kepegawaian. Berdasarkan teori untuk mengembangkan kapasitas kelembagaan, tentunya dibutuhkan peraturan yang berhubungan langsung dengan kelancaran pembangunan kapasitas (Riyadi Soeprapto, 2006: 18).

Peraturan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang masih sering berubah-ubah, membuat pegawai kesulitan dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsi. Adanya peraturan yang sering berubah-ubah tersebut, membuat para

pegawai merasa kesulitan dalam menyelesaikan 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 per satu undang-undang tersebut.

Kurang adanya dukungan yang maksimal dari peraturan, membuat pegawai kesulitan dalam hal menyelesaikan tugas pokok dan fungsi, terutama dalam hal penataan struktur

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, maka dapat diambil beberapa kesimpulan, bahwa pengembangan kapasitas kelembagaan berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah pada pasal 6 ayat (2) dilihat melalui : pada struktur organisasi, Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang melakukan penataan struktur organisasi belum sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, dan Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Semarang. Pada mekanisme kerja, Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang telah melaksanakan mekanisme kerja, yaitu dengan mempunyai hubungan kerja dengan beberapa pihak lain yang berkaitan, seperti PT. Taspen dalam penanganan pensiunan pegawai. Pada budaya organisasi, Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang mempunyai nilai-nilai luhur budaya organisasi yang telah dirumuskan ke dalam kode etik dan kode perilaku, serta Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, untuk mengatur perilaku pegawai, bagi pegawai yang melakukan pelanggaran akan diberikan hukuman. Pada anggaran, alokasi anggaran yang dimiliki

organisasi yang belum sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, dan Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Semarang dapat membuat formasi jabatan pegawai belum sesuai dengan tupoksi dan beban kerja yang dilaksanakan. Hal ini menjadi faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas kelembagaan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang. Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang sudah memadai untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai mana mestinya. Pada sarana dan prasarana, sarana dan prasarana yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang dalam pengembangan kapasitas kelembagaan dapat dikatakan belum terpenuhi dan lengkap dari jumlah sarana dan prasarana yang ada. Pada standar prosedur operasi (prosedur kerja), Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang dalam pelaksanaan tugas kepegawaian sudah berdasarkan dengan SOP (Standart Operasi Prosedur), memiliki website yang aktif, selalu *update* informasi terbaru, dan beberapa program bisa diakses secara *online*.

Yang menjadi faktor pendorongnya, yaitu adanya komitmen bersama, dari pimpinan yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan menjadi faktor pendorong Badan Kepegawaian Daerah dalam mengembangkan kapasitas kelembagannya. Dan adanya sikap pimpinan yang bijak, terbuka, tegas, dan responsif terhadap aspirasi pegawai dapat menjadi faktor pendorong Badan Kepegawaian Daerah dalam mengembangkan kapasitas kelembagannya. Kurang adanya dukungan yang maksimal dari peraturan, membuat pegawai kesulitan dalam hal menyelesaikan tugas pokok dan fungsi, terutama dalam hal penataan struktur organisasi yang belum sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor

18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, dan Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Semarang dapat membuat formasi jabatan pegawai belum sesuai dengan tupoksi dan beban kerja yang dilaksanakan. Hal ini menjadi faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas kelembagaan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang.

Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka penulis merekomendasikan berupa saran-saran, sebagai berikut:

1. Terkait dengan hal peraturan yang sering berubah-ubah, maka perlu diperhatikan dengan lebih diperjelas atau lebih dikonsistenkan lagi tentang peraturan

Daftar Pustaka

- GTZ. (2005). *Bahan Lokakarya Pengembangan Kapasitas di Daerah*, Dirjen Otda – GTZ.
- Kaho Josef Riwu. (1991). *Prospek Otonomi Daerah Di Negara Republik Indonesia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Laksmi Riani, Asri. (2011). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Milen, Anneli. (2006). *Capacity Building Meningkatkan Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Rivai, Veitzal dan Mulyadi. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Jenivia Dwi Ratnasari, dkk. (2013). *Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang*. Universitas Brawijaya, Malang: *Jurusan Ilmu Administrasi Publik*: Vol. 1. No. 3.

yang digunakan, sehingga tidak menimbulkan multi tafsir semua pihak khususnya Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang.

2. Perlu mengadakan rapat koordinasi (rakor) antara Pemerintah Pusat dengan beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang ada di Kota Semarang, khususnya di Badan Kepegawaian Daerah, terkait dengan peraturan undang-undang yang baru, mengenai beberapa hal penting, diantaranya Penyusunan Uraian Jabatan (Analisis Jabatan) untuk pemangku jabatan struktural dan pejabat fungsional.
3. Setelah melaksanakan rapat koordinasi (rakor) maka perlu melaksanakan analisis beban kerja dan melaksanakan evaluasi jabatan dari adanya undang-undang tersebut.

Rihandoyo, Titik Djumiarti. (2007). *Studi Kasus Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pemerintah Kabupaten Sragen*. Universitas Diponegoro, Semarang: *Jurnal Ilmu Sosial* Vol. 6 No. 2

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 1974 tentang Tunjangan Kerja Bagi Pegawai Negeri dan Pejabat Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2012 Tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah

Soerapto, Riyadi. 2006. *The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance*. Dalam <http://www.docstoc.com/docs/5936090/Riyadi-capacity-building>. Diunduh 20 Januari 2017 pukul 23.15 WIB