

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

Jenivia Dwi Ratnasari, Mochamad Makmur, Heru Ribawanto

Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.

e-mail : jheny_via@yahoo.com

Abstract : *Institutional Capacity Building in the Regional Employment Agency Jombang.* For service delivery to the community and increase regional competitiveness required capability or capacity of local governments adequate. Development of local government capacity always contains an understanding of the various efforts to improve the performance of services to the community. This study aims to describe and analyze the development of institutional capacity and supporting factors and obstacles encountered in the development of institutional capacity at the Regional Employment Board Jombang. This research uses descriptive study with a qualitative approach. The focus of the study include: (1) development of institutional capacity at the Regional Employment Board Jombang, (2) factors to be supporting and institutional capacity building. Results of this study was the development of institutional capacity in the Regional Employment Board Jombang is sufficient to supporting and inhibiting factors. Advice given is the Regional Employment Board Jombang be more innovative in the development of institutional capacity.

Keywords: *Capacity Building, Institutional.*

Abstrak : *Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.* 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. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan kapasitas kelembagaan dan faktor pendukung serta penghambat yang dihadapi dalam pengembangan kapasitas kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian antara lain: (1) pengembangan kapasitas kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang, (2) faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat pengembangan kapasitas kelembagaan. Hasil penelitian ini adalah pengembangan kapasitas kelembagaan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang sudah cukup memadai dengan faktor pendukung dan penghambat. Saran yang diberikan adalah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang harus lebih inovatif dalam pengembangan kapasitas kelembagaan.

Kata Kunci : *Pengembangan Kapasitas, Kelembagaan.*

Pendahuluan

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

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, baik Pemerintah, pemerintah daerah maupun lembaga donor internasional. 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. Di mana 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.

Tinjauan Pustaka

1. Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

Penelusuran definisi *capacity building* memiliki variasi antar 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 mengenai karakteristik dari pengembangan kapasitas menurut (Milen,2004,h.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).

2. Tujuan *Capacity Building*

Menurut (Daniel Rickett dalam Hardjanto,2006,h.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.

3. *Capacity Building* Kelembagaan

Pengembangan kapasitas kelembagaan Menurut (Milen,2004,h.21) mengungkapkan bahwa merupakan 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 di atas 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-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.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Capacity Building*

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,h.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.

b. Kepemimpinan yang kondusif (*condusif 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,h.165) peranan dalam tim di antaranya:

- 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.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus permasalahan penelitian ini adalah (1) pengembangan kapasitas kelembagaan

pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang yang meliputi a) struktur organisasi, b) mekanisme kerja, c) budaya organisasi, d) sistem anggaran/nilai, e) sarana dan prasarana, dan (2) Faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat pengembangan kapasitas kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang. Lokasi penelitian adalah di Kabupaten Jombang dan situs penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang. Sumber data diperoleh dari data primer dan sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data menggunakan *interactive model of analysis* yang dikembangkan oleh Miles dan Hubberman (Sugiyono,2008, h.247) melalui tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi.

Pembahasan

1. Pengembangan Kapasitas Kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang

a. Struktur Organisasi

Teori dimensi organisasi dalam pengembangan kapasitas menurut (Milen,2004,h.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 Kabupaten Jombang struktur organisasi yang dimiliki sudah cukup memadai sesuai PP No.41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan Perda No.8 tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Jombang. 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, h.358) yang

menekankan unsur-unsur penting dalam mendesain struktur organisasi di antaranya 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 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,2004,h.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.

Pengembangan mekanisme kerja atau hubungan kerja pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang 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, sebelum tahun 2007 para pegawai pensiun harus mengurus pensiunan ke Surabaya namun dengan adanya MOU pelayanan cukup dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang. Mekanisme kerja juga diperluas dengan Badan Kepegawaian Daerah provinsi maupun Nasional. Secara jelas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang 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

Menurut (Milen,2004,h.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.

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 pelemagaan 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 diberlakukannya PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai maka pengawasan lebih ketat dan hukuman lebih tegas dan berat.

d. Sistem Anggaran/Nilai

Sesuai dengan teori (Kaho,1991,h.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 bulding* 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. 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.

e. Sarana dan Prasarana

Menurut teori (Kaho,1991,h.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

Sesuai dengan teori (Rivai dan Mulyadi,2009,h.165) bahwa peranan pemimpin dalam tim beberapa di antaranya 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.

2) Komitmen Bersama

Menurut teori pengembangan kapasitas mengenai pelaksanaan praktis yang diungkapkan oleh (Milen,2004,h.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

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. Dalam artikel yang ditulis oleh (Riyadi, 2003) menyebutkan adanya faktor yang mempengaruhi pengembangan kapasitas salah satunya adalah reformasi peraturan.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa sudah ada penerapan pengembangan kapasitas kelembagaan yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja pelayanan kepada masyarakat di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang meskipun dalam pelaksanaannya terdapat faktor pendukung dan penghambat.

Pengembangan kapasitas kelembagaan yang dilakukan adalah sesuai dengan PP No. 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah dalam ruang lingkup pengembangan kapasitas kelembagaan yang tertuang pada Pasal 6 ayat (1-2) yaitu adanya struktur organisasi sesuai departementasi dan spesialisasi kerja, adanya mekanisme kerja yang solid baik antar bidang satu dengan lainnya maupun dengan pihak lain, perumusan nilai-nilai luhur sebagai budaya organisasi, adanya sistem anggaran yang berbasis kinerja, dan adanya sarana prasarana yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Sementara faktor pendukungnya adalah kepemimpinan dan komitmen bersama, sedangkan faktor penghambatnya adalah inkonsistensi peraturan.

Melihat masih adanya faktor penghambat dalam pengembangan kapasitas kelembagaan, maka dapat diambil saran antara lain terkait inkonsistensi peraturan yang perlu diperhatikan dengan lebih diperjelas atau konsisten sehingga tidak menimbulkan multi tafsir semua pihak khususnya Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang.

Daftar Pustaka

- Grindle, M.S., (editor), (1997) **Getting Good Government : Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries**, Boston, MA : Harvard Institute for International Development.
- 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.
- Milen, Anelli, (2004) **Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas**. Diterjemahkan secara bebas. Yogyakarta : Pondok Pustaka Jogja.
- Moleong, Lexy J, (2007) **Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi**. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Presiden No. 6 Tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.**
- Peraturan Presiden No. 59 Tahun 2012 Tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah.**
- Rivai, Veitzal dan Mulyadi, (2009) **Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi**. Jakarta: Rajawali Pers.
- 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.
- Subekan, Hartono, (2012) **Kuangan Daerah: Terapi Atasi Kemiskinan**. Malang: Alta Pustaka.
- Sugiyono. (2008) **Metode penelitian Kualitatif dan Kuantitatif**. Bandung: PT. Alfabeta.