

**PERAN MODAL SOSIAL ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI DI PKP2A I LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA***Role of Organizational Social Capital in Increasing Organizational Performance at PKP2A I National Institute of Public Administration***Yenny Muliatty Hulu**

Kantor Kecamatan Alasa Kabupaten Nias Utara

e-mail: yenny.bdg08@gmail.com

**INFORMASI ARTIKEL***Article history:*

Dikirim Tgl. : 29 Juli 2018

Revisi Pertama Tgl. : 27 Agustus 2018

Diterima Tgl. : 26 November 2018

**Kata Kunci :**Modal Sosial Organisasi,  
Kerjasama dan Kinerja.**Keywords :***organizational social capital,  
cooperation and performance.***ABSTRAK**

Penelitian ini mengambil pokok masalah mengenai modal sosial organisasi. Adapun tujuan penelitian ini adalah menganalisis peran modal sosial organisasi dalam meningkatkan kinerja, upaya pengembangan modal sosial organisasi di PKP2A I LAN. Dalam menjawab tujuan penelitian, pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-eksplanatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran modal sosial organisasi di PKP2A I LAN menjadi faktor yang penting dan mendasar dalam menentukan kinerja organisasi PKP2A I LAN. Meskipun unsur-unsur modal sosial secara keseluruhan belum optimal dipraktikkan oleh seluruh pegawai dalam membangun kerjasama mencapai kinerja dan tujuan organisasi. Adapun upaya pengembangan modal sosial organisasi di PKP2A I LAN dilakukan dengan dua cara yakni dengan kegiatan formal dan kegiatan informal. Kedua bentuk kegiatan ini secara sengaja maupun tidak sengaja memberikan implikasi yang positif terhadap upaya sosialisasi dan internalisasi berbagai sikap, nilai dan norma yang menjadi unsur penting dari modal sosial organisasi di PKP2A I LAN, sehingga dapat membangun kerjasama yang baik antar pegawai dalam mencapai kinerja dan tujuan organisasi

**Abstract**

*This research examines the issue of organizational social capital. This research tries to analyze the role of organizational social capital in improving the organizational performance, the efforts to develop the organizational social capital, and the constraints faced in optimizing the organizational social capital at PKP2A I LAN. This research employed a descriptive-explanative, qualitative method. The analysis results showed that the role of organizational social capital at PKP2A I LAN represented an important and fundamental factor in determining the organization's performance although the elements of social capital as a whole have not been optimally practiced by all employees in building cooperation to achieve the performance and objectives of the organization. The efforts to develop the organizational social capital at PKP2A I LAN were conducted through formal and informal activities. The efforts through these activities provided positive implications for the socialization and internalization of various attitudes, values and norms that become important elements of organizational social capital at PKP2A I LAN.*

**A. PENDAHULUAN**

Keberadaan dan kinerja organisasi saat ini, sangat dipengaruhi oleh adanya perubahan lingkungan strategis. Suatu organisasi akan dapat bertahan dan berkembang tergantung bagaimana ia mengadopsi atau beradaptasi dengan perubahan lingkungan di mana ia berada dengan strategi-strategi yang tepat. Salah satu yang menjadi perhatian menarik dalam konteks kekinian adalah bagaimana implikasi dari lingkungan sosial dan

budaya terhadap perilaku individu dalam organisasi, disamping perubahan dan kemajuan teknologi informasi. Banyak individu di organisasi masih membawa nilai-nilai sosial yang menjadi pegangan hidupnya ketika berada dalam organisasi tempat kerja. Ada pula organisasi yang melakukan adaptasi dengan lingkungan sekitarnya dengan memperhatikan nilai-nilai, norma, aturan tertulis dan tidak tertulis, kebiasaan dan lain-lain yang disebut sebagai modal sosial.

Modal sosial seperti yang kita ketahui merupakan suatu energi kolektif masyarakat untuk mengatasi masalah secara bersama-sama. Banyak persoalan yang timbul di masyarakat diselesaikan secara individu dan pada kenyataannya belum efektif. Sehingga kebutuhan akan modal sosial menjadi hal yang penting ditawarkan. Modal sosial diyakini sebagai salah satu komponen utama dalam menggerakkan kebersamaan, mobilitas ide, kepercayaan dan saling menguntungkan untuk mencapai kemajuan bersama (Fukuyama: 1995). Beberapa indikator atau unsur penting dari modal sosial meliputi sikap yang partisipatif, sikap yang saling memperhatikan, saling memberi dan menerima, saling percaya, kemauan untuk melakukan jejaring kerjasama dan beberapa nilai dan norma lain yang mendukung. Unsur-unsur tersebut pada hakikatnya kemudian terinternalisasi dalam diri setiap individu yang ada dalam kehidupan bermasyarakat. Nilai atau unsur-unsur tersebut bahkan kemudian menjadi prinsip dan pegangan hidup bagi individu bahkan menjadi ideologi, yang dalam konteks tertentu terbawa juga ke dalam kehidupan berorganisasi. Bahkan unsur-unsur yang menjadi bagian penting dari modal sosial tersebut, sesungguhnya juga menjadi unsur-unsur dan nilai-nilai yang dianggap penting juga dalam kehidupan berorganisasi dewasa ini, baik itu dalam konteks organisasi bisnis maupun dalam konteks organisasi publik. Organisasi-organisasi besar yang berkembang dan maju dewasa ini, seperti Honda, Toyota, Telkom, Astra, menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai nilai yang mendasari setiap pribadi dalam organisasi guna menjalankan tugas pokok, tanggung jawab dan berbagai kegiatan organisasi. Nilai-nilai tersebut menjadi modal sosial organisasi, bahkan kemudian dapat menjadi budaya organisasi bersangkutan.

PKP2A I LAN merupakan salah satu organisasi pemerintah yang memberikan perhatian terhadap nilai-nilai modal sosial tersebut. Bahkan saat ini, beberapa unsur yang menjadi fokus atau elemen dari modal sosial, juga menjadi hal penting yang diperhatikan oleh organisasi PKP2A I LAN, yang kemudian menjadi "modal sosial organisasi" dalam berkarya mewujudkan visi organisasi. Sejak tahun 2012 setelah terjadi pergantian kepemimpinan di Lembaga Administrasi Negara (LAN), nampak sekali ada perubahan kultur dan budaya kerja dalam lingkungan organisasi LAN, yang secara signifikan juga berpengaruh pada dinamika lingkungan kerja PKP2A I LAN, sebagai salah satu satuan kerja (Satker) LAN. Perubahan atau penataan kelembagaan LAN melalui reformasi birokrasinya cukup menggambarkan bagaimana sebuah perubahan struktur sekaligus kultur terjadi dalam lingkup organisasi PKP2A I LAN sebagai tuntutan perubahan lingkungan.

Orientasi kerja yang dibangun oleh Kepala LAN saat itu, benar-benar memberi arah perubahan yang signifikan sampai saat ini, terkait budaya kerja di lingkungan LAN, termasuk bagi PKP2A I LAN. Problem kultur yang terjadi pada birokrasi pemerintah selama ini, yakni mengedepankan nilai-nilai keseragaman, hirarki dan kontrol, formalisasi dan orientasi pada kekuasaan, kiranya relatif berkembang dan mengakar cukup kuat dalam pola pikir, sikap dan perilaku pegawai LAN secara umum dan PKP2A I LAN khususnya, sehingga apa yang seharusnya dilakukan untuk kepentingan masyarakat dan negara, menjadi relatif belum optimal (Dwiyanto: 2016). Idealnya sebagai sebuah lembaga pemerintah yang berkedudukan sebagai "think thank" nya pemerintah, tidaklah berkarakter mental penguasa tetapi seharusnya bermental pelayan (Dwiyanto: 2016).

Dengan orientasi budaya kerja seperti itu, maka beberapa nilai-nilai penting ditanamkan pada seluruh unit kerja di LAN termasuk bagi pegawainya di PKP2A I LAN. Nilai-nilai yang dimaksud tersebut adalah integritas, profesional, inovatif dan peduli, yang belakangan disingkat menjadi IPIP. Nilai-nilai ini oleh pimpinan di PKP2A I LAN juga menjadi nilai yang mendasari seluruh aktivitas yang dilakukan terkait tugas, fungsi dan wewenang PKP2A I LAN (Annual Report, 2016). Nilai-nilai tersebut dapat dikatakan sebagai modal sosial organisasi yang berharga dalam menuntun segala aktivitas yang dilakukan oleh pegawai PKP2A I LAN Bandung dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya. Namun, nilai-nilai tersebut belum seutuhnya dapat dipraktikkan dalam lingkup PKP2A I LAN, sehingga keunggulan organisasi yang ditunjukkan dalam bentuk kinerja organisasi PKP2A I LAN belum tercapai secara optimal.

Kita ketahui bahwa secara logis modal sosial organisasi memiliki implikasi terhadap pembentukan keunggulan organisasi dan kinerja organisasi. Kinerja dan keberhasilan organisasi seringkali tidak hanya mendasarkan pada keunggulan sistem ataupun teknologi yang dimiliki tetapi juga membutuhkan seperangkat pengetahuan dan/atau nilai-nilai yang memampukan organisasi untuk mencipta dan mengembangkan diri. Seperangkat pengetahuan dan/atau nilai tersebut merupakan modal sosial organisasi yang diperoleh dari interaksi individu maupun kelompok dalam organisasi dan lingkungannya, yang kemudian menjadi modal untuk mencapai tujuan organisasi.

Data awal menunjukkan bahwa sejak adanya reformasi birokrasi dalam tubuh LAN RI, PKP2A I LAN yang merupakan salah satu unit kerja LAN RI, mulai menyadari arti pentingnya modal sosial

organisasi bagi peningkatan kinerja organisasi. Hal itu ditunjukkan oleh adanya penerapan nilai-nilai dalam organisasi, sebagaimana dideskripsikan secara sederhana sebelumnya. Proses melembagakan nilai-nilai IPIP pada organisasi menjadi hal utama yang dilakukan PKP2A I LAN dalam melakukan perubahan guna mencapai visi dan tujuan organisasi sebagai pusat unggulan dalam bidang kajian dan inovasi administrasi negara, penyelenggaraan diklat, pemetaan kompetensi dan kapasitas aparatur, serta pengembangan sistem informasi pada bidang tugas PKP2A I LAN.

Sebagai pusat unggulan, maka tentunya kinerja organisasi terkait tugas pokok, fungsi dan kewenangan tersebut juga harus unggul, sehingga dapat menjadi rujukan dalam pembaharuan administrasi negara di daerah sebagaimana visi PKP2A I LAN. Kaitan dengan hal ini, mengacu pada Annual Report 2016 PKP2A I LAN, kinerja PKP2A I LAN belum menunjukkan prestasi kerja yang *excellent* (unggul) meskipun penyerapan anggaran seluruh kegiatan dapat dikatakan sangat baik (97,24%) dan target-target kegiatan yang dilakukan ada yang melampaui target yang direncanakan. Beberapa fenomena masalah terkait kinerja PKP2A I LAN dapat ditunjukkan sebagai diantaranya pertama, dalam bidang diklat data menunjukkan bahwa dalam aspek pelayanan umum penyelenggaraan diklat masih dalam kategori baik, baik dalam pelayanan kesekretariatan, pelayanan manajemen penyelenggaraan, kelengkapan informasi dan penyelenggara, serta sarana dan prasarana penyelenggara. Demikian juga dalam penyelenggaraan Diklatpim (IV sampai II) masih menunjukkan kondisi baik dan cukup baik dalam aspek kualitas *benchmarking*nya, kualitas *coaching* dan kualitas widyaiswaranya juga masih baik menurut perspektif pengguna (Annual Report, 2016).

Kedua, kinerja PKP2A I LAN dalam bidang kajian dan inovasi administrasi negara juga belum maksimal. Misalnya dalam hal publikasi hasil kajian. Beberapa hasil kajian memang telah dipublikasi dalam jurnal internal organisasi (Jurnal Wacana Kinerja) namun jurnal tersebut masih belum terakreditasi nasional. Oleh karena itu, jika indikator kinerja utamanya dilihat dari banyaknya artikel hasil kajian yang masuk dalam jurnal nasional dan internasional yang terakreditasi maka kinerja bidang kajian belum maksimal, meskipun ada juga prestasi yang telah dipublikasikan pada forum internasional di Korsel dan China. Selanjutnya, jika dilihat dari kuantitas jumlah hasil kajian yang menjadi artikel dan dimuat dalam jurnal/modul/buku, nampak bahwa ada penurunan, yakni dari 7 pada tahun 2015 menjadi 5 pada tahun 2016. Demikian juga belum optimalnya

jumlah rekomendasi kebijakan dari hasil kajian yang dapat diterima dan menjadi *agenda setting* kebijakan di daerah, meskipun ada satu rekomendasi kebijakan yang menjadi wacana publik tentang keuangan daerah yang dimuat dalam Galamedia dan Pikiran Rakyat (Annual Report 2016). Rekomendasi kebijakan dalam bentuk *policy brief* bukan saja didiseminasikan atau dipublikasikan, tetapi juga bisa dimanfaatkan oleh pembuat kebijakan di daerah. Hal demikian mungkin akan memberikan nilai manfaat yang tinggi sehingga kedudukan PKP2A I LAN sebagai institusi rujukan di daerah dalam pembaharuan administrasi negara bisa terwujud.

Ketiga, belum terakreditasinya Jurnal Wacana Kinerja, dapat dikatakan sebagai fenomena belum optimalnya kinerja PKP2A I LAN jika mempertimbangkan visi dan tujuan institusi PKP2A I LAN sebagai institusi rujukan. Kita ketahui bahwa Jurnal merupakan sebuah instrumen komunikasi yang efektif bagi masyarakat dan/atau pengguna layanan PKP2A I LAN, jika ingin mengetahui hasil-hasil kajian yang bermutu. Apabila Jurnalnya belum terakreditasi DIKTI bisa jadi anggapan atau persepsi pengguna dan/atau masyarakat umum akan “menurun” terhadap kualitas tulisan yang ada pada Jurnal tersebut. Syarat terakreditasi DIKTI sebagaimana kita ketahui merupakan ukuran standar berkualitasnya Jurnal yang diterbitkan oleh suatu lembaga pendidikan. Keempat, nilai laporan akuntabilitas kinerja PKP2A I LAN berada pada nilai 64,22 dari target skor sebesar 79. Kondisi ini menunjukkan bahwa capaian kinerja PKP2A I LAN pada tahun 2016 mengalami penurunan dari tahun 2015 sebesar 79%. Berbagai fenomena tersebut sebelumnya, menjadi menarik bagi peneliti untuk melihat lebih jauh, bagaimana peran modal sosial organisasi tersebut dalam membangun kerjasama antar pegawai guna terwujudnya kinerja organisasi PKP2A I LAN.

## B. LANDASAN TEORITIS

### Modal Sosial sebagai Modal Sosial Organisasi

Konsep modal sosial diperkenalkan pertama kali oleh Pierre Bourdieu pada tahun 1983. Konsep ini kemudian dikembangkan secara akademik oleh Coleman pada tahun 1990 serta dipopulerkan oleh Putnam pada tahun 1995 dan Fukuyama pada tahun 1995 (Hasbullah, 2006). Konsepsi ini boleh dikatakan berkembang cukup pesat, baik di ranah akademik di perguruan tinggi dan lembaga-lembaga penelitian maupun dalam ranah praktis yang dipelopori oleh Bank Dunia. Faar (2004:6), seorang akademisi yang meneliti perkembangan

penggunaan konsep modal sosial ini, menyatakan bahwa: *"Social capital is one of our trendiest terms, heard with increasing frequency by professors, pundits, and politicians worldwide. This is having a predictable consequence. The term is proliferating meanings and provoking contests"*.

Gagasan Faar tersebut jika diterjemahkan berarti bahwa modal sosial merupakan salah satu peristilahan yang terkenal saat ini. Konsep tersebut telah banyak digunakan oleh para profesor, pakar dan politisi di dunia. Istilah ini telah memiliki makna yang dapat diprediksi dan kekuatannya pada konteksnya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa popularitas konsep ini disebabkan oleh kekuatan dari makna konsep tersebut. Hal itu dipertegas dan disampaikan oleh Portes (1998:2) bahwa: *"The novelty and heuristic power of social capital come from two sources. First, the concept focuses attention on the positive consequences of sociability while putting aside its less attractive features. Second, it places those positive consequences in the framework of a broader discussion of capital and calls attention to how such nonmonetary forms can be important sources of power and influence, like the size of one's stock holdings or bank account"*.

Jadi, nampak bahwa ada dua hal penting yang menyebabkan konsep modal sosial berkembang dengan cepat, yaitu: *pertama*, konsep ini memusatkan perhatian pada konsekuensi positif dari keramahan masyarakat. *Kedua*, konsep ini memberi konsekuensi positif dalam kerangka pembahasan modal yang lebih luas dalam masyarakat yang bentuknya bukan keuangan (*nonmonetary*), tetapi memiliki kekuatan dan pengaruh yang penting dalam hubungan masyarakat.

Banyak ahli ilmu-ilmu sosial memberikan definisi terhadap konsep modal sosial sebagai "norma informal" yang dipakai yang mempromosikan kerjasama antara dua atau lebih individu. Fukuyama (1995:25) dalam bukunya menyatakan bahwa modal sosial adalah: *"Social capital refers to the institutions, relationships, and norms that shape the quality and quantity of an individual's social interactions. Social capital is not just the sum of the institutions underpinning a society; it is the glue that holds the individual members of a society together"*. Artinya bahwa modal sosial merupakan pranata, hubungan, dan norma yang membentuk kualitas dan kuantitas interaksi sosial individu. Modal sosial bukan sekadar jumlah institusi yang berada dalam masyarakat, tetapi modal sosial adalah perekat anggota masyarakat secara keseluruhan dalam kehidupan bersama. Dengan perkataan lain bahwa modal sosial merupakan sesuatu yang membuat masyarakat bersekutu untuk mencapai tujuan bersama atas dasar kebersamaan, dan didalamnya

diikat oleh nilai-nilai dan norma yang tumbuh dan dipatuhi bersama.

Ahli lain seperti Portes (1998:3) mendefinisikan modal sosial sebagai: *"...the ability to gain access to benefits by virtue of belonging to a group"*. Jika ditafsirkan maka modal sosial dapat dimaknai sebagai kemampuan yang memberikan kemanfaatan yang besar bagi sebuah kelompok. Sedangkan modal sosial menurut Bourdieu (1986: 245) adalah: *"The aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition"*. Artinya bahwa modal sosial adalah sejumlah sumber daya aktual atau potensial yang menjadikan sebuah jaringan kerjasama dapat bertahan lama, yang terlembagakan oleh pengakuan atau kesepakatan bersama. Sumber daya ini merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang memberikan manfaat kepada setiap individu yang berafiliasi atau yang menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

Secara spesifik pada konteks organisasi atau perusahaan, Cohen & Prusak (2001) memaknai modal sosial sebagai proses hubungan yang aktif antar anggota masyarakat yang terbawa di dalam organisasi atau perusahaan dalam pencapaian tujuan bersama. Proses hubungan tersebut terikat oleh kepercayaan, kesaling pengertian, dan nilai-nilai bersama yang mengikat anggota organisasi atau perusahaan untuk membuat kemungkinan tindakan bersama dapat dilakukan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Dengan memperhatikan beberapa definisi yang telah dipaparkan sebelumnya maka dapat disintesis bahwa modal sosial merupakan suatu energi kolektif masyarakat yang membentuk kualitas dan kuantitas hubungan sosial di antara individu masyarakat guna mengatasi masalah secara bersama-sama. Modal sosial bukan sekadar deretan jumlah institusi atau kelompok yang menopang kehidupan sosial, melainkan dengan spektrum yang lebih luas, yaitu sebagai perekat yang menjaga keutuhan hubungan anggota kelompok atau masyarakat. Hubungan yang terjadi ini diikat oleh unsur-unsur penting didalamnya, yakni: rasa percaya, sikap timbal balik/saling memberi, norma bersama, jejaring sosial, dan nilai-nilai bersama di antara setiap anggota kelompok atau warga masyarakat untuk membuat kemungkinan aksi bersama dapat dilakukan secara efisien, efektif dan produktif untuk mencapai tujuan bersama (Fukuyama: 1995, dalam Qalam: 2002). Jadi definisi di atas jika kita bawa dalam konteks organisasi dan dalam penelitian ini kiranya relevan.

Dengan menyimak berbagai definisi dan pemahaman terhadap berbagai pemaknaan tentang konsep modal sosial, maka pada konteks penelitian ini, modal sosial organisasi adalah sebagai serangkaian nilai, norma dan sikap yang dimiliki bersama di antara para anggota organisasi yang mengikat dan memungkinkan terjadi kerjasama yang baik di antara mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

Penerapan modal sosial dalam masyarakat, komunitas, kelompok serta organisasi ditentukan oleh beberapa unsur penting yang terkandung didalamnya. Apabila kita menelusuri dan mendeskripsikan unsur-unsur penting dalam modal sosial, nampak bahwa ada perbedaan antara pakar yang satu dengan yang lainnya dalam mengidentifikasi unsur-unsur tersebut, tergantung konteks penelitian dan fokus penelaahannya. Di awal penelusuran unsur-unsur ini, sengaja peneliti sampaikan unsur-unsur modal sosial pada konteks masyarakat. Hal ini dilakukan untuk menempatkan keaslian konsep modal sosial yang pertama kali dikonseptualisasikan dan diciptakan oleh para pencetusnya pada konteks masyarakat. Kemudian akan disampaikan beberapa konsep modal sosial dalam konteks organisasi, sebagai sebuah perkembangan dari konsep modal sosial yang diaplikasikan pada konteks organisasi.

Di awal penjelasan sebelumnya, telah disampaikan bahwa ada perbedaan unsur-unsur pokok dalam modal sosial menurut para pakar. Hal ini sengaja dideskripsikan oleh peneliti untuk kemudian bisa dijadikan sebagai acuan untuk memilih unsur-unsur modal sosial organisasi yang dianggap relevan dengan konteks penelitian ini. Misalnya, apa yang disampaikan oleh Fukuyama, berbeda dengan apa yang disampaikan oleh Cox (1995; dalam Hasbullah: 2006) bahwa unsur-unsur yang mengikat hubungan antar manusia dalam masyarakat meliputi, kemauan melakukan jejaring kerjasama, norma-norma, dan kepercayaan sosial. Unsur-unsur ini yang memungkinkan terjadinya kerjasama yang baik, efektif serta efisien untuk keuntungan dan kebajikan bersama. Sementara apa yang digagas oleh Fukuyama (1995) meliputi: (1).Rasa percaya, (2). Sikap timbal balik/saling memberi, (3).Norma sosial, (4).Jejaring sosial, (5).Nilai-nilai bersama.

Pandangan lain dikemukakan oleh Putnam (1995) bahwa unsur-unsur penting dalam modal sosial di Amerika Serikat meliputi: (1) Saling percaya; (2).Sikap timbal balik/saling memberi; (3).Nilai; (4).Norma sosial; (5). Kebajikan sosial. Unsur-unsur tersebut dipandang sebagai sesuatu yang potensial dan penting dalam kelompok dan pola hubungan antar individu

didalam kelompok untuk mencapai kemajuan bersama di Amerika Serikat. Selain itu, unsur-unsur modal sosial juga digagas oleh Bullen & Jenny (1998) untuk mengukur modal sosial di New South Wales. Adapun unsur-unsur tersebut meliputi: (1). Partisipasi dalam komunitas; (2).Tingkat proaktivitas di kegiatan social; (3). Rasa saling percaya dan rasa aman; (4). Koneksi antar tetangga; (5).Toleransi dalam keberagaman; (6).Nilai hidup; (6).Jaringan kerja. Sedangkan menurut pemikiran Hasbullah (2006), ada 6 (enam) unsur pokok yang ada dalam modal sosial yang dapat dijadikan landasan penting untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan bersama. Unsur-unsur pokok tersebut meliputi: (1).Sikap partisipatif dalam suatu jaringan kerjasama; (2).Sikap saling memberi dan menerima tanpa pamrih atau keikhlasan; (3).Rasa saling percaya dan rasa aman; (4). Norma sosial; (5). Nilai-nilai bersama; (6).Tindakan yang proaktif.

Disamping gagasan-gagasan mengenai unsur-unsur modal sosial pada konteks komunitas atau masyarakat. Dalam beberapa jurnal yang dibaca, nampak bahwa ada juga unsur-unsur modal sosial dalam organisasi, yang disebut sebagai modal sosial organisasi. Cohen dan Prusak (2001) menyampaikan bahwa modal sosial organisasi dapat meliputi: kepercayaan, kesaling-pengertian/menghargai, dan nilai-nilai bersama yang mengikat anggota organisasi atau perusahaan untuk membuat kemungkinan tindakan bersama dapat dilakukan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Nahapiet dan Goshal (1998) mengidentifikasi bahwa di dalam organisasi juga terdapat modal sosial yang disebut sebagai modal sosial organisasi. Modal sosial organisasi dipandang sebagai bagian penting dan integral pada proses keberhasilan aksi kolektif atau bersama dalam organisasi. Keberhasilan aksi kolektif tersebut ditentukan oleh unsur-unsur penting yang meliputi: *associability* (asosiabilitas/persekutuan) yaitu: sikap berpartisipasi untuk mendukung pencapaian tujuan bersama, rasa percaya, hubungan baik antar bawahan dan atasan dan diantara atasan atau pimpinan dalam organisasi (dimensi struktural), hubungan pertemanan yang baik, norma-norma, dan saling-pengertian atau hubungan yang stabil antar pegawai dalam organisasi, berbagi cerita dan pengetahuan, serta visi bersama. Unsur-unsur tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) dimensi, yaitu: dimensi *relational*, struktural dan kognitif.

Selain itu, menurut beberapa penulis seperti Belliveasu O'Reilly & Wade tahun 1996, Chua tahun 2002, Gabby & Zuckerman tahun 1998, Pennings,

Lee, & Witteloostuijn tahun 1998 serta Tsai & Ghoshal tahun 1998 (dalam Cohen dan Prusak, 2001) menunjukkan ada beberapa unsur penting dalam modal sosial yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Unsur-unsur tersebut meliputi: (1).Interaksi hubungan yang baik antara pegawai dalam bekerja; (2). Respek antar pegawai dalam bekerja; (3).Saling percaya antar pegawai dalam bekerja; (4).Partisipasi dan kerjasama antar pegawai; (5).Komitmen serta bersikap dan berperilaku inovatif dalam bekerja.Kesemua unsur itu kemudian dianggap sebagai nilai-nilai penting dalam organisasi yang disebut sebagai modal sosial organisasi yang penting dan menentukan kinerja organisasi.

Jadi, berdasarkan beberapa gagasan yang dituangkan oleh para pakar sebelumnya, nampak bahwa ada perbedaan dan beberapa persamaan terkait unsur-unsur dalam modal sosial tetapi jelas terlihat bahwa intinya konsep modal sosial memberikan penekanan pada kebersamaan setiap individu dalam melakukan kerjasama, memperbaiki kualitas kehidupan dan senantiasa melakukan perubahan dan penyesuaian secara terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama. Dalam proses tersebut mereka senantiasa terikat oleh nilai-nilai dan norma-norma tertentu yang dipedomani sebagai acuan bersikap, bertindak dan bertingkah laku serta berhubungan satu dengan yang lainnya, baik dalam konteks masyarakat, kelompok maupun organisasi.

Ragam unsur dari modal sosial yang disampaikan oleh beberapa pakar yang telah dipaparkan sebelumnya, ada unsur-unsur yang sama menurut pemikiran pakar yang satu dengan yang lainnya, tetapi ada juga unsur-unsur yang berbeda antara pakar yang satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu, dengan memperhatikan persamaan dan perbedaan unsur-unsur utama modal sosial yang disampaikan oleh beberapa pakar tersebut, dapat diidentifikasi dan dikompilasikan berbagai unsur utama dari modal sosial tersebut sebagai berikut: (1).Rasa percaya; (2).Rasa saling memberi tanpa pamrih; (3).Nilai-nilai; (4).Norma sosial; (5). Sikap berpartisipasi; (6).Kebajikan sosial; (7).Jejaring kerjasama; (8).Tindakan proaktif; (9).Saling pengertian; (10).Hubungan baik antar sesama anggota kelompok atau organisasi; (11).Saling respek antar pegawai dalam bekerja; (12).Komitmen; (13). Bersikap dan berperilaku inovatif dalam bekerja. Secara mendasar berbagai unsur modal sosial tersebut, digunakan oleh para pakar dalam konteks tertentu dan berbeda jumlah unsur yang diidentifikasi dan digunakan untuk melihat dan memahami konsep modal sosial, baik dalam konteks masyarakat, kelompok atau pun organisasi. Artinya, peneliti juga dapat menjadikan

kondisi ini sebagai dasar pembenaran secara rasional teoritis untuk bisa memilih beberapa unsur penting dari modal sosial guna memahami penerapan modal sosial pada konteks penelitian ini.

Pilihan terhadap unsur-unsur modal sosial ini dengan mempertimbangkan juga konteks fenomena permasalahan yang ada pada organisasi PKP2A I LAN. Oleh karena itu, berdasarkan pada argumentasi dan konteks permasalahan yang ada maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan unsur-unsur modal sosial dari beberapa gagasan yang ada, tidak terpaku pada suatu gagasan yang disampaikan oleh seorang pakar saja. Adapun unsur-unsur modal sosial organisasi yang akan dijadikan sebagai basis acuan teoritis peneliti dalam penelitian ini yaitu (1). **Sikap saling percaya** [Fukuyama (1995), Putnam (1995), Bullen & Jenny (1998), Cohen dan Prusak (2001), Nahapiet dan Ghoshal (1998), Belliveasu O'Reilly & Wade (1996), Gabby & Zuckerman (1998), Chua(2002), Hasbullah (2006)]; (2). **Sikap timbal balik/saling memberi** [Fukuyama (1995), Putnam (1995), Hasbullah (2006)]; (3). **Sikap saling menghargai** [Cohen dan Prusak (2001), Nahapiet dan Ghoshal (1998), Belliveasu O'Reilly & Wade (1996), Gabby & Zuckerman (1998), Chua(2002)]; (4). **Partisipasi** [Bullen & Jenny (1998), Nahapiet dan Ghoshal (1998), Belliveasu O'Reilly & Wade (1996), Gabby & Zuckerman (1998), Chua(2002),Hasbullah (2006)]; (5). **Komitmen** [Belliveasu O'Reilly & Wade (1996), Gabby & Zuckerman (1998), Chua (2002)]; (6). **Nilai** [Fukuyama (1995), Putnam (1995), Bullen & Jenny (1998), Cohen dan Prusak (2001), Hasbullah (2006)]; (7). **Norma** [Fukuyama (1995), Putnam (1995), Bullen & Jenny (1998), Cohen dan Prusak (2001), Nahapiet dan Ghoshal (1998) Hasbullah (2006)].

Dalam mengkaji dan menganalisis peran modal sosial dalam peningkatan kinerja organisasi PKP2A I LAN ada beberapa aspek yang menjadi pusat perhatian. Dalam hal ini aspek-aspek tersebut meliputi: sikap, nilai-nilai dan norma yang menjadi unsur perekat dalam membangun kerjasama guna pencapaian tujuan organisasi di lingkungan PKP2A I LAN. Unsur-unsur tersebut secara rinci mengacu pada konsep yang digagas oleh beberapa ahli seperti Fukuyama (1995), Putnam (1995), Bullen & Jenny (1998), Cohen dan Prusak (2001), Nahapiet dan Ghoshal (1998), Belliveasu O. & Wade (1996), Gabby & Zuckerman (1998), Chua (2002), Hasbullah (2006), yakni: sikap saling percaya,sikap timbal-balik, saling menghargai, partisipasi, komitmen, nilai, serta norma. Unsur-unsur ini merupakan penggabungan unsur-unsur modal sosial dari beberapa sumber pakar. Tidak hanya salah satu pakar yang menyampaikan. Hal ini sengaja dilakukan karena alasan teoritis dan alasan kontekstual untuk mendekati pada konteks

permasalahan penelitian yang dilakukan, yakni di PKP2A I LAN. Unsur-unsur modal sosial tersebut secara operasional dapat diuraikan pada konteks ini, meskipun sesungguhnya dalam penelitian kualitatif tidak mewajibkan definisi operasional dari variabel dan dimensi yang diteliti.

Pada konteks penelitian ini modal sosial dimaknai sebagai serangkaian nilai, norma dan sikap yang dimiliki bersama di antara anggota organisasi PKP2A I LAN yang mengikat dan memungkinkan terjadi kerjasama yang baik di antara mereka dalam pencapaian tujuan organisasi PKP2A I LAN. Untuk mendalami dan mendeskripsikan modal sosial ini unsur-unsur yang digunakan adalah sikap saling percaya, sikap timbal-balik, sikap saling menghargai, partisipasi, komitmen, nilai, serta norma.

Rasa percaya didefinisikan sebagai sebuah sikap yang menunjukkan kesalingpercayaan di antara anggota organisasi PKP2A I LAN yang memungkinkan setiap anggota organisasi di dalamnya saling bersatu dengan yang lain dan memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan bersama. Untuk mengkaji dimensi ini beberapa indikator yang dapat digunakan meliputi: suasana hati yang terdapat di antara pegawai yang bekerja dan saling berhubungan di unit kerja maupun antar unit kerja, horizontal maupun vertikal; keterbukaan antar pegawai dan antar bawahan dan atasan, baik pada waktu mengemukakan pendapat dan gagasan mereka maupun dalam kesediaan mereka untuk mendengarkan dengan seksama dan memahami dengan baik apa yang dikatakan pihak lain serta dalam hubungan kerja; kebebasan dari rasa khawatir atau rasa takut antar pegawai dan antar bawahan dan atasan dalam bekerja; merasa tidak terbebani pada waktu pegawai atau pimpinan perlu mengambil tindakan yang inovatif atau berbeda dari yang sudah biasa dilakukan di lingkungan kerja; ketiadaan rasa saling curiga dalam bekerja; lingkungan kerja yang menggairahkan; orang-orang yang bekerja mudah menerima gagasan yang dikemukakan pihak lain, termasuk yang dikemukakan oleh pemimpin; inovasi, kreativitas, dan pembaruan sangat dihargai; tempat kerja tidak dipandang pegawai sebagai tempat mencari nafkah semata melainkan juga sebagai tempat di mana mereka dapat menemukan makna kehidupan dan kerja serta menunjukkan jati diri mereka yang sejati; serta melihat rekan kerja bukan hanya sebagai orang lain yang kebetulan ditugaskan untuk bekerja sama melainkan juga sebagai sahabat.

Adapun sikap saling memberi dimaknai sebagai semangat untuk membantu bagi keuntungan orang lain tanpa mengharapkan imbalan. Untuk mendalami dimensi ini pada

penelitian lapangan, maka ada beberapa indikator penting yang harus diperhatikan peneliti yaitu: tingkat kepedulian anggota organisasi terhadap yang lainnya, saling membantu antar sesama anggota organisasi, dan saling memperhatikan dalam lingkungan kerja baik terkait pekerjaan maupun dimensi hubungan kerja secara personal.

Sementara sikap saling menghargai dapat dimaknai sebagai sikap yang memperlakukan orang lain dalam organisasi PKP2A I LAN dengan sepiantasnya dan pada tempatnya sebagai seorang profesional. Pengakuan ini tentu saja sifatnya timbal balik. Untuk dimensi ini, hal-hal yang akan dieksplorasi di lapangan terkait dengan indikator kemauan setiap pegawai untuk saling mendengarkan; mengucapkan "terima kasih" kepada orang lain: selalu hargai usaha, jerih payah dan kontribusi hasil kerja pegawai sekecil apapun; menghargai dan mau menerima masukan pendapat orang lain ketika mengambil keputusan bersama; keterbukaan antar pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan kantor; serta komunikasi atau hubungan personal yang baik di antara para pegawai baik secara formal maupun informal.

Adapun dimensi partisipasi dimaknai sebagai keterlibatan mental atau pikiran dan emosi/perasaan seseorang pegawai PKP2A I LAN di dalam situasi organisasional yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dalam memahami dan menjelaskan dimensi ini pada tataran operasional, ada beberapa hal yang akan dieksplorasi oleh peneliti, terutama terkait dengan tiga hal penting, yakni keterlibatan pegawai dalam aktivitas organisasi, kontribusi pegawai dalam organisasi dan tanggungjawab pegawai dalam organisasi. Pada indikator keterlibatan yang diperhatikan adalah keterlibatan aktif pegawai dalam kegiatan kantor sesuai dengan pembagian wewenang atau tugas-tugas yang diberikan dan inisiatif guna meningkatkan efektifitas tugas yang diberikan secara terstruktur dan lebih jelas; berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan dan program yang direncanakan dan dilaksanakan oleh organisasi; memberikan gagasan-gagasan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program dan kegiatan organisasi; bersama terlibat mengatasi kendala dan permasalahan yang dihadapi organisasi; serta turut bertanggung jawab terhadap berbagai tugas dan wewenang organisasi dalam pencapaian tujuan bersama.

Sedangkan dimensi komitmen dimaknai sebagai sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian

tujuan. Untuk memahami dan menggali dimensi ini pada tataran operasional maka beberapa indikator akan dijadikan acuan untuk memandu dalam menggali hal tersebut. Indikator itu adalah loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap visi, misi, nilai serta tujuan organisasi.

Nilai dalam penelitian ini dimaknai sebagai tuntunan atau pedoman yang mendasari bagaimana setiap pegawai PKP2A I LAN berpikir, mengambil keputusan, bersikap serta bertindak dalam proses organisasional guna pencapaian tujuan organisasi. Dimensi ini akan dikaji dari beberapa indikator nilai yang diterapkan di lingkungan PKP2A I LAN yang meliputi integritas, profesional, inovatif dan peduli (IPIP). Dimensi yang terakhir adalah norma. Norma dalam konteks penelitian ini dimaknai sebagai sekumpulan aturan yang diharapkan dipatuhi dan diikuti oleh setiap anggota organisasi PKP2A I LAN Bandung dalam pencapaian tujuan organisasi.

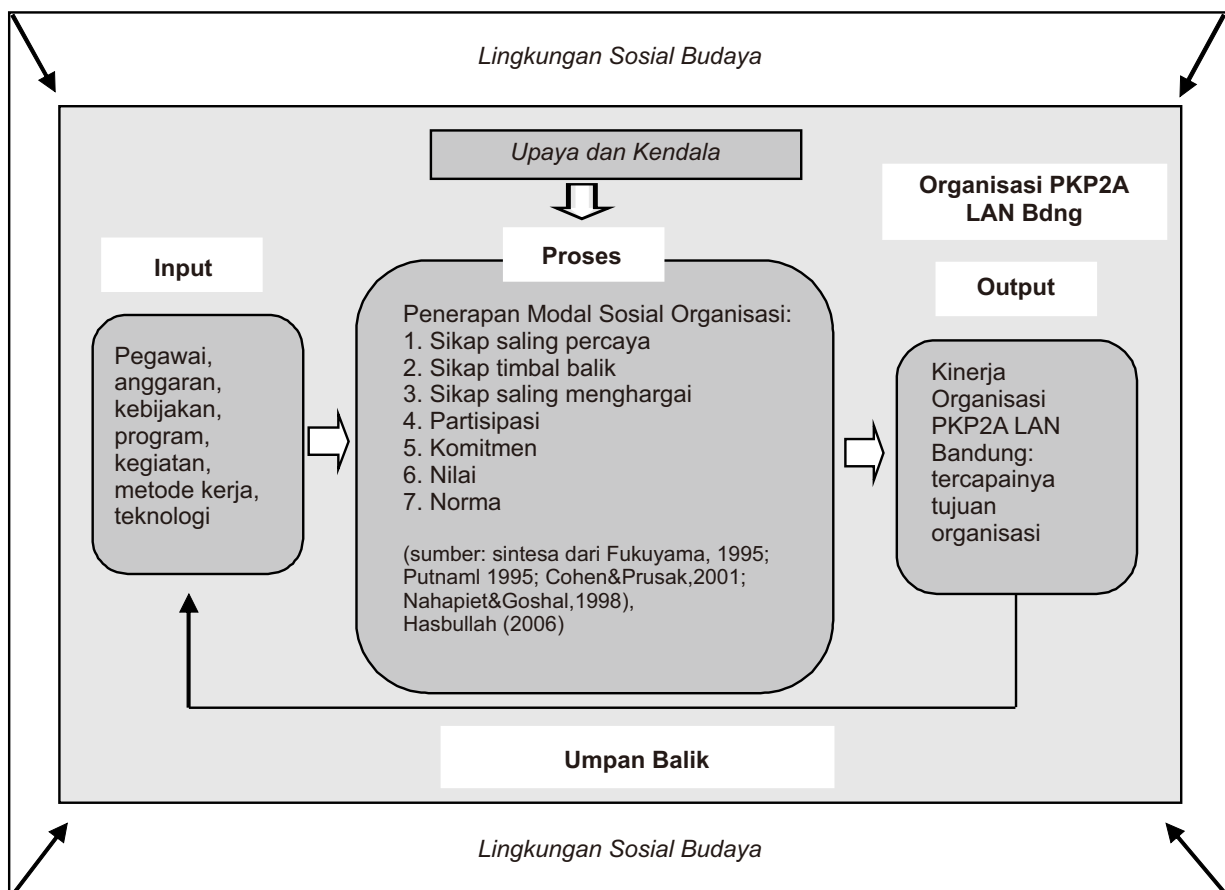
Selain menggali dan mendeskripsikan peran modal sosial dalam peningkatan kinerja organisasi PKP2A I LAN, peneliti juga akan mengeksplorasi

berbagai upaya pengembangan modal sosial organisasi guna peningkatan kinerja organisasi di lingkungan PKP2A I LAN.

Pada akhirnya peneliti juga akan menggali dan menggambarkan faktor-faktor kendala penerapan modal sosial organisasi dalam peningkatan kinerja PKP2A I LAN. Berkaitan dengan dimensi ini, dalam penelitian ini akan dicari dan dilihat sejauhmana norma tertulis dan tidak tertulis dipatuhi dan menjadi pedoman bagi setiap pegawai PKP2A I LAN dalam pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa aspek yang dijabarkan secara operasional pada bagian sebelumnya, maka penelitian ini akan berusaha menjadikan hal-hal tersebut sebagai acuan dalam mengeksplorasi data terkait peran modal sosial dalam peningkatan kinerja organisasi PKP2A I LAN.

Selanjutnya, akan diupayakan juga untuk memotret secara lebih terperinci berbagai upaya pengembangan modal sosial dalam peningkatan kinerja organisasi PKP2A I LAN dan kendala-kendala yang dihadapi dalam upaya penerapan modal sosial guna peningkatan kinerja organisasi PKP2A I LAN.

**Gambar 1. Model Konseptual**



Sumber: Olahan Peneliti (2017)

### C. METODE

Untuk mengungkapkan fakta, data dan informasi berkaitan dengan tujuan penelitian telah dilakukan penelitian ke lapangan dengan pendekatan kualitatif dan metode deskriptif. Untuk memperoleh data, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yakni teknik wawancara terhadap berbagai informan kunci, teknik observasi dan studi dokumentasi. Penelitian menggunakan teknik triangulasi, yakni menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan studi dokumentasi dan kepustakaan (Denzin dan Lincoln: 2005). Sedangkan untuk verifikasi data, peneliti menggunakan beberapa teknik yang meliputi: triangulasi sumber dan metode, member check, verifikasi bias dan eksternal auditor, sebagaimana kata Creswell (Creswell 2009:191-192).

Setelah data yang dibutuhkan telah diperoleh dalam proses pengumpulan data, selanjutnya dilakukan pengolahan dan analisis data. Teknik analisis data terdiri dari 4 (empat) tahapan atau proses yang harus dilakukan. Tahapan tersebut dimulai dari proses pengumpulan data (*data collection*), proses reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan terakhir penyusunan kesimpulan (*conclusion drawing/verifying*) (Miles dan Huberman: 1994).

### D. PEMBAHASAN

#### Peran Modal Sosial dalam peningkatan Kinerja PKP2A I LAN

Peran modal sosial organisasi di PKP2A I LAN dapat mewujudkan sebuah kerjasama yang baik dalam proses pencapaian kinerja organisasi. Hal tersebut dapat ditunjukkan atau dijelaskan oleh beberapa unsur penting dari modal sosial organisasi PKP2A I LAN, yakni:

**Pertama** dari unsur saling percaya. Kerjasama dan interaksi yang terbangun di PKP2A I LAN dalam pencapaian kinerja organisasi, visi ataupun tujuan organisasi PKP2A I LAN, tidak terpisahkan dari keberadaan sikap saling percaya antar pegawai di lingkungan PKP2A I LAN. Berdasarkan data dan informasi yang diperoleh, sikap saling percaya antar pegawai nampak menjadi sesuatu nilai penting dalam proses kerjasama pegawai melakukan berbagai aktivitas, program ataupun kegiatan terkait tugas pokok di PKP2A I LAN dalam rangka pencapaian visi dan tujuan organisasi sebagai rujukan bangsa dalam perubahan administrasi negara pada tingkat daerah.

Untuk menjelaskan unsur saling percaya antar pegawai dalam melakukan kerjasama dalam

penelitian ini, ada beberapa indikator yang digunakan sebagai sumber penjelasannya. Indikator tersebut adalah: keyakinan bersama terkait pencapaian visi, suasana hati yang terdapat di antara pegawai yang bekerja dan saling berhubungan di unit kerja maupun antar unit kerja, horizontal maupun vertikal; keterbukaan antar pegawai dan antar bawahan dan atasan, baik pada waktu mengemukakan pendapat dan gagasan mereka maupun dalam kesediaan mereka untuk mendengarkan dengan seksama dan memahami dengan baik apa yang dikatakan pihak lain serta dalam hubungan kerja; kebebasan dari rasa khawatir atau rasa takut antar pegawai dan antar bawahan dan atasan dalam bekerja; merasa tidak terbebani pada waktu pegawai atau pimpinan perlu mengambil tindakan yang inovatif atau berbeda dari yang sudah biasa dilakukan di lingkungan kerja; ketiadaan rasa saling curiga dalam bekerja; lingkungan kerja yang menggairahkan; orang-orang yang bekerja mudah menerima gagasan yang dikemukakan pihak lain, termasuk yang dikemukakan oleh pemimpin; inovasi, kreativitas, dan pembaruan sangat dihargai; serta melihat rekan kerja bukan hanya sebagai orang lain yang kebetulan ditugaskan untuk bekerjasama melainkan juga sebagai sahabat. Berangkat dari indikator-indikator tersebut, peneliti menemukan beberapa hal sebagaimana dideskripsikan berikut ini.

Hasil penelitian untuk unsur saling percaya sebagai modal sosial organisasi di PKP2A I LAN dapat ditemukan bahwa dalam lingkup kerjasama antar seluruh pegawai, bawahan ataupun pimpinan, menunjukkan bahwa hal ini menjadi sebuah unsur mendasar yang ada pada diri pegawai di lingkungan PKP2A I LAN, sehingga terbentuk sikap saling percaya untuk merealisasikan kinerja tahunan dan pencapaian visi dan tujuan organisasi pada jangkah panjang. Perwujudan dari keyakinan ini adalah bahwa setiap pegawai komitmen terhadap tugas pokok masing-masing pada unit kerjanya.

Kemudian, hasil penelitian menunjukkan bahwa suasana hati antar pegawai dan kondusifitas lingkungan kerja relatif mendukung kerjasama antar pegawai dalam perwujudan kinerja, visi dan tujuan PKP2A I LAN. Rasa kebersamaan, berbagai pengetahuan dan kesempatan, menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan kesenangannya berdasarkan pertimbangan kebutuhan organisasi, serta semangat *tim work*, adalah perwujudan dari indikator ini yang ditemukan oleh peneliti di PKP2A I LAN, meskipun tidak sepenuhnya hal-hal tersebut berjalan optimal. Sebagai contoh masih ada pegawai yang menuntut ditempatkan pada unit kerja yang menjadi

keinginannya, masih ada pegawai yang kaku dan taat pada prosedur tanpa ada fleksibilitas dalam pelaksanaannya.

Untuk hubungan antar pegawai dalam bekerjasama, temuan menunjukkan bahwa hubungan antar pegawai sangat baik dan kondusif. Ada dinamika hubungan yang positif. Kohesivitas yang tinggi dengan adanya rasa persaudaraan yang terbangun kuat di antara pegawai. Semangat kerja yang berlandaskan kerja tim, koordinasi dan saling mendukung dan melengkapi satu dengan yang lain, menjadi dasar terjalinnya kerjasama di PKP2A I LAN. Meskipun diakui bahwa terdapat juga konflik antar pegawai, tetapi itu sebatas pada perbedaan ide dan karakter, yang secara organisasional dapat tertangani secara baik.

Kemudian, fakta menunjukkan bahwa keterbukaan antar pegawai relatif baik. Hal itu ditunjukkan dengan adanya forum komunikasi antar pegawai, rapat atau dialog informal. Sikap egaliter, tidak kaku dan memahami batas-batas dalam berorganisasi, serta tidak mengagungkan jabatan menjadi modal penting dalam kehidupan berorganisasi di PKP2A I LAN dalam forum komunikasi tersebut. Namun, kekhawatiran antar pegawai muncul dalam kehidupan berorganisasi di PKP2A I LAN. Hal ini terjadi karena kurang kompetennya pegawai dalam penguasaan substansi pekerjaan dan manajemen waktu yang kurang baik, sehingga pencapaian target kegiatan tidak sesuai dengan jadwal yang direncanakan. Selain itu, kekhawatiran pegawai pada terhambatnya karier, karena jumlah jabatan struktural terbatas dan pola karier yang belum baik. Kekhawatiran juga terjadi karena terbatasnya sumber daya, misalnya dana. Sementara itu, rasa curiga yang berlebihan relatif tidak ada, namun rasa curiga itu ada di PKP2A I LAN, terutama terkait dengan persoalan kurang komunikasi dan ada potensi rasa kecemburuan terkait soal keuangan. Hal tersebut timbul karena ada pegawai yang terlihat aktif dalam berbagai kegiatan pada unit kerja tertentu sedangkan yang lainnya tidak terlalu aktif karena berbeda fungsi dan unit kerjanya serta kapasitasnya.

**Kedua,** Sikap saling memberi. Untuk menjelaskan unsur ini ada beberapa indikator yang dijadikan basis analisisnya, yakni: tingkat kepedulian anggota organisasi terhadap yang lainnya, persahabatan atau saling membantu antar anggota organisasi, dan saling memperhatikan dalam lingkungan kerja baik terkait pekerjaan maupun dimensi hubungan kerja secara personal. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa para pegawai memiliki rasa peduli terhadap rekan kerjanya, ketika teman kerja mengalami kesusahan,

baik itu berkenaan dengan persoalan pribadi maupun terkait dengan urusan tugas atau pekerjaan kantor. Mereka saling memberi *support* atau dukungan satu terhadap yang lainnya. Misalnya, pada konteks bidang Diklat, bahwa antar pegawai saling membantu ketika ada teman kerja yang memiliki beban kerja yang banyak atau mengalami kesulitan terkait substansi pekerjaan. Sikap kepedulian dalam bekerja terwujud dengan adanya keinginan untuk berkolaborasi, koordinasi dan kontribusi.

Sementara itu, persahabatan antar pegawai terjadi relatif begitu baik di PKP2A I LAN. Sehingga melahirkan kebersamaan, kesetiakawanan, dan pertemanan yang baik. Tidak terjadi *class* antar pegawai atau antar unit yang begitu kuat, yang melahirkan gejala yang mencolok dalam berorganisasi. Meskipun ada potensi "kecemburuan" antar unit tertentu. Kemudian, untuk indikator saling memperhatikan dalam konteks pekerjaan, diperlihatkan dengan saling membagi informasi, baik itu melalui media rapat mingguan atau bulanan maupun melalui beberapa media dengan menggunakan teknologi, seperti *schedule book* maupun *google kalender*. Berbagai informasi disampaikan dan dibagikan antar unit agar dalam proses pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan di PKP2A I LAN dapat berjalan dengan baik dan terkoordinasi. Saling memperhatikan juga ditunjukkan dengan saling mengingatkan berkenaan dengan disiplin kerja dan disiplin waktu bekerja.

**Ketiga,** saling menghargai. Dalam proses memahami unsur ini digunakan beberapa indikator untuk menjelaskannya, yakni: sikap mau mendengarkan antar pegawai dalam melaksanakan tugas, program, kegiatan dan dalam relasi mereka setiap hari didalam bekerja; kebiasaan untuk mengucapkan "terima kasih" satu terhadap yang lain ketika telah menyelesaikan atau memberikan bantuan dalam pekerjaan; pimpinan menghargai usaha, jerih payah dan kontribusi hasil kerja pegawai sekecil apapun; pimpinan mau menghargai dan menerima masukan pendapat orang lain ketika mengambil keputusan bersama; pimpinan mau menghargai dan menerima masukan pendapat bawahan ketika mengambil keputusan bersama; adanya keterbukaan antar pegawai dan antar pimpinan dan bawahan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan kantor; serta komunikasi atau hubungan personal di antara para pegawai baik secara formal maupun informal.

Dari hasil penelitian dapat ditemukan bahwa para pegawai memiliki sikap saling mendengarkan satu terhadap yang lain, apalagi terkait dengan informasi yang bermakna positif bagi

pengembangan organisasi maupun kapasitas individu pegawai. Saling menghormati bila terjadi perbedaan pendapat, baik dalam aktivitas non-formal (dialog keseharian) maupun formal (dalam rapat, forum diskusi atau pertemuan). Selain itu, kebiasaan untuk mengucapkan terimakasih kepada rekan kerja ketika telah membantu menyelesaikan pekerjaan telah menjadi suatu budaya sebagaimana kita "orang timur". Selain hal tersebut, ada juga bentuk ucapan terima kasih itu diberikan dalam bentuk formal. Misalnya setelah menyelesaikan suatu kegiatan atau program, bentuk ucapan terimakasih atau apresiasi di antara pegawai dilakukan melalui kegiatan tertentu, misalnya berkumpul pada suatu kegiatan pembubaran panitia.

Dalam pengambilan keputusan bersama di lingkungan PKP2A I LAN, pimpinan puncak memiliki kebiasaan untuk melakukan dialog dengan para bawahannya, baik manajemen pada *level middle, low* dan para staf pada umumnya. Penghargaan terhadap gagasan atau ide yang disampaikan, juga saran masukan terkait dengan sebuah keputusan kebijakan yang akan diberlakukan di lingkungan PKP2A I LAN, dilakukan secara bersama-sama dalam kegiatan rapat kerja atau bentuk lainnya. Hal terpenting yang didapatkan dari lapangan, bahwa pimpinan sangat menghargai apapun masukan dari bawahan atau tim manajemen dalam memutuskan sebuah keputusan kebijakan di PKP2A I LAN.

**Keempat**, partisipasi. Partisipasi anggota organisasi dianggap sebagai sebuah modal sosial organisasi yang penting. Modal sosial organisasi ini akan kuat tergantung pada kapasitas yang ada dalam setiap anggota organisasi PKP2A I LAN untuk membangun kerjasama dan berpartisipasi secara aktif. Melibatkan diri secara aktif dalam setiap aktivitas atau program kegiatan yang dirancang bersama merupakan tolok ukur yang penting untuk menggapai tujuan bersama dalam sebuah kehidupan berorganisasi.

Dalam menjelaskan unsur partisipasi sebagai modal sosial organisasi PKP2A I LAN, ada beberapa indikator yang dijadikan basis analisisnya, yakni: bagaimana keaktifan pegawai dalam kegiatan kantor sesuai dengan pembagian wewenang atau tugas-tugas yang diberikan; bagaimana inisiatif pegawai guna meningkatkan efektifitas penyelesaian tugas, program dan kegiatan; bagaimana keterlibatan pegawai dalam berbagai kegiatan atau program yang dilaksanakan oleh unit kerja lain; bagaimana keterlibatan pegawai dalam memberikan gagasan-gagasan pada proses perencanaan dan pelaksanaan program dan kegiatan organisasi guna pencapaian visi dan tujuan

organisasi; serta bagaimana para pegawai bersama-sama terlibat mengatasi kendala dan permasalahan yang dihadapi organisasi.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa partisipasi pegawai itu sudah terlihat baik. Apalagi sekarang, ada SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang terkait dengan kompensasi tunjangan kinerja yang didapat pegawai. Secara formal beban kerja yang menjadi tanggungjawab pegawai dilaksanakan berdasarkan tupoksi dari masing-masing unit kerja yang ada di PKP2A I LAN. Misalnya di lingkup kerja Diklat, maka setiap pegawai terlibat aktif dalam pelaksanaan kegiatan yang menjadi beban kerja pegawai di unit tersebut. Pegawai terlihat aktif dalam melaksanakan kegiatan yang menjadi tugas dan kewenangannya sesuai uraian kerja yang menjadi beban kerja setiap pegawai. Intensitas kerja pegawai di lingkungan PKP2A I LAN dapat dikatakan sangat tinggi meskipun terlihat formal sebagai bentuk pelaksanaan SKP tahunan. Bentuk partisipasi aktif pegawai dalam pelaksanaan tugas juga dapat dilihat dari sisi penguasaan terhadap pengetahuan atau kompetensi seseorang pegawai. Misalnya pada unit Kanigara yang merupakan unit kajian, keaktifan pegawai dalam hal ini peneliti sangat tergantung juga dengan kompetensi yang dimiliki. Misalnya dalam proses diskusi mengenai suatu topik kajian tertentu. Jika yang pegawai yang bersangkutan berkompeten pada topik tersebut dapat dipastikan dia akan aktif, bahkan progresif untuk menyampaikan ide demikian sebaliknya, akan menjadi kurang atau tidak aktif.

Kemudian, kecenderungan inisiatif pegawai dalam melaksanakan pekerjaan lebih tertuju pada kegiatan-kegiatan yang bersifat teknis. Sementara untuk kegiatan substantif, sesungguhnya inisiatif pegawai itu ada hanya tidak seperti pada konteks pelaksanaan yang bersifat teknis. Untuk substantif apalagi terkait dengan kebijakan tertentu, pada konteks ini para pegawai di PKP2A I LAN meminta arahan atau petunjuk dari pimpinannya. Dengan perkataan lain bahwa para pegawai berinisiatif melakukan diskusi apabila ada hal substantif yang masih belum jelas atau mendapat masukan dari rekan kerja lain.

Dalam melakukan perencanaan program atau kegiatan tahunan pun, nampak bahwa peran serta setiap pegawai dari masing-masing unit menjadi sesuatu yang penting diperhatikan dan menjadi bagian yang tak terpisahkan dari proses perencanaan program atau kegiatan tahunan di PKP2A I LAN. Media rapat kerja merupakan sebuah bentuk mekanisme partisipatif dalam proses perencanaan program dan kegiatan tahunan di PKP2A I LAN. Melalui rapat kerja tahunan, setiap unit kerja diberi kesempatan untuk menyampaikan

hasil evaluasi tahun sebelumnya dan menyampaikan rencana program dan kegiatan yang akan dilakukan pada tahun mendatang. Mekanisme atau sistem yang telah dirancang atau menjadi sesuatu yang formal dan sekaligus sebagai kegiatan rutin setiap tahun ini, dapat dimaknai bahwa proses pelibatan setiap pegawai di unit kerja PKP2A I LAN menjadi modal organisasi yang penting dalam merumuskan rencana program dan kegiatan yang akan dilaksanakan, meskipun nampak bahwa tidak semua pegawai dapat terlibat aktif dalam menyampaikan gagasan atau ide dan saran dalam rapat kerja tersebut.

Selain itu, para pegawai dalam upaya mengatasi secara bersama-sama permasalahan yang dihadapi terkait ruang lingkup pekerjaan yang ada di PKP2A I LAN, nampak bahwa ada banyak bentuk yang dapat dilakukan pegawai. Keterlibatan itu tergantung juga pada kapasitas dan juga otoritas atau kewenangan yang dimiliki oleh pegawai di lingkungan PKP2A I LAN.

**Kelima,** Komitmen. Komitmen dimaknai sebagai sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan dengan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Untuk memahami dan menggali dimensi ini pada tataran operasional penelitian, peneliti menggali dan menganalisisnya berdasarkan pada beberapa indikator, yakni: loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap visi, misi, nilai serta tujuan organisasi PKP2A I LAN.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa loyalitas pegawai dalam aspek ini ditunjukkan dengan melakukan kerja tuntas dan tercapainya kinerja organisasi PKP2A I LAN yang baik. Kemudian keterlibatan pegawai memang terfokus pada tupoksi yang beban kerjanya, tetapi kemitraan dan kerjasama di antara unit dilakukan secara baik di PKP2A I LAN. Bahkan dari informasi yang didapat dari informan menunjukkan bahwa sudah ada "pelembagaan" terhadap upaya untuk melibatkan semua pegawai dalam pekerjaan yang menjadi kewenangan PKP2A I LAN. Saling mendukung dan mengisi diantara unit kerja menjadi bagian yang prinsipil untuk dilaksanakan sehingga tidak terjadi sekat-sekat di antara unit kerja yang ada di PKP2A I LAN.

Selain itu, ditemukan bahwa tidak semua pegawai mengetahui seutuhnya visi, misi dan tujuan organisasi PKP2A I LAN, namun upaya pengenalan kepada pegawai sudah menjadi keharusan bagi pihak manajemen kepada seluruh pegawai. Banyak media yang digunakan, seperti rapat, banner dan sebagainya. Adapun dalam pengimplementasian, komitmen seluruh pegawai

PKP2A I LAN, terkait dengan perwujudan visi dan tujuan organisasi PKP2A I LAN, tidak diragukan lagi. Wujud dari hal tersebut adalah bagaimana seluruh pegawai PKP2A I LAN melaksanakan tugas pokok mereka setiap tahun. Apa yang direncanakan dan menjadi indikator kinerja utama PKP2A I LAN tiap tahunnya, dari data yang ada terlampaui bahkan ada yang melebihi target yang ditetapkan. Prinsip kerja tuntas yang ada, kiranya bisa menunjukkan bahwa pengimplementasian visi dan tujuan PKP2A I LAN menjadi lembaga rujukan pembaharuan administrasi negara di tingkat daerah, telah dilakukan dengan segala upaya, meskipun diakui masih belum maksimal.

**Keenam,** Nilai. Nilai, seperti yang kita ketahui merupakan tuntunan atau pedoman yang mendasari bagaimana setiap pegawai PKP2A I LAN berpikir, mengambil keputusan, bersikap serta bertindak dalam proses organisasional guna pencapaian tujuan organisasi. Dimensi ini akan dikaji dari beberapa indikator nilai yang diterapkan di lingkungan PKP2A I LAN yang meliputi integritas, profesional, inovatif dan peduli (IPIP). Berdasarkan verifikasi data dan informasi yang diperoleh di lapangan, ditemukan bahwa nilai-nilai IPIP dalam dinamika kehidupan berorganisasi di PKP2A I LAN sudah berjalan dengan baik. Baik itu proses pengenalan kepada pegawai maupun implementasinya. Sejauh ini proses implementasi nilai telah diupayakan oleh pimpinan maupun para pegawai itu sendiri dalam mewujudkan kinerja, visi dan tujuan organisasi PKP2A I LAN. Meskipun demikian diakui bahwa upaya tersebut masih belum optimal dilakukan, masih terus dikembangkan.

**Ketujuh,** norma. Norma adalah sekumpulan aturan yang diharapkan dipatuhi dan diikuti oleh setiap anggota organisasi PKP2A I LAN dalam pencapaian tujuan organisasi. Berkenaan dengan apakah para pegawai selalu mengedepankan sikap dan perilaku berkarya dan berbakti untuk organisasi dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi, menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan norma sosial, kesesuaian antara perkataan dan perbuatan, mengedepankan kepentingan publik dan organisasi di atas kepentingan pribadi ataupun golongan. Hal-hal tersebut menjadi perhatian dari para pegawai di lingkungan PKP2A I LAN, baik dalam bersikap dan berbuat terkait pelaksanaan tugas pokoknya. Profesionalisme kiranya menjadi bagian penting jika kita memahami apa yang disampaikan oleh para informan berkenaan dengan hal-hal di atas. Profesionalisme, di satu sisi berdekatan dengan nilai-nilai yang lainnya, sehingga di PKP2A I LAN, yang selalu ditekankan itu adalah pekerjaan itu jangan hanya dilihat sebatas melaksanakan atau menjalankan tugas saja tetapi

juga harus hasil dari yang dikerjakan itu memiliki kualitas yang membanggakan supaya ada nilai tambah dari pekerjaan itu. Para pegawai selalu ditekankan untuk akuntabel terhadap anggaran yang digunakan karena anggaran tersebut adalah uang rakyat. Bahwa organisasi PKP2A I LAN didanai oleh publik, sehingga serupiah pun dana yang dikeluarkan harus dapat dipertanggungjawabkan, baik secara administratif kepada inspektorat dan BPK, tetapi juga harus dapat dipertanggungjawabkan secara moral.

### Upaya Pengembangan Modal Sosial Organisasi PKP2A I LAN

Ada beberapa hal yang dapat dimaknai lebih lanjut berkenaan dengan upaya pengembangan modal sosial organisasi di PKP2A I LAN. *Pertama*, bahwa upaya pengembangan modal sosial organisasi di PKP2A I LAN secara formal dilakukan oleh manajemen PKP2A I LAN ataupun oleh pegawai di lingkungan PKP2A I LAN. Namun disadari bahwa dari data yang diperoleh, upaya pengembangan modal sosial tersebut, belum seutuhnya terprogram secara baik di lingkungan PKP2A I LAN. Maksudnya bahwa upaya pengembangan modal sosial organisasi PKP2A I LAN dilakukan tetapi belum benar-benar terprogram bertujuan untuk membangun berbagai dimensi-dimensi penting dalam modal sosial organisasi PKP2A I LAN. Upaya yang dilakukan masih bersifat parsial dan belum terencana pada pembentukan dimensi-dimensi modal sosial organisasi yang ada di PKP2A I LAN, baik itu membangun sikap saling percaya, saling memberi, saling menghargai, partisipasi ataupun dalam konteks membangun implementasi IPIP di PKP2A I LAN.

Dalam konteks, membangun sikap saling percaya misalnya, nampak bahwa upaya pengembangan tersebut dilakukan dengan berbagai cara, baik itu secara formal maupun informal. Secara formal, misalnya dilakukan dengan melalui berbagai aktivitas seperti melakukan sosialisasi nilai tersebut melalui pertemuan atau rapat tertentu di lingkungan PKP2A I LAN. Cara yang paling efektif terkait dengan pengembangan modal sosial organisasi pada aspek sikap saling percaya yang biasa dilakukan adalah melakukan kegiatan bersama dan kegiatan *outbound*. Proses pengenalan dan pengembangan sikap saling percaya melalui media-media tersebut kiranya menjadi cara yang relatif efektif untuk mengenalkan sikap saling percaya antar pegawai.

Selain itu, dalam konteks upaya pengembangan modal sosial organisasi PKP2A I LAN terkait dengan dimensi sikap saling

menghargai, bentuk upaya yang dilakukan adalah dengan media diskusi dan rapat. Proses dialogis yang terjadi dalam organisasi PKP2A I LAN dalam media tersebut, memberi ruang yang luas bagi setiap pegawai untuk dapat saling menghargai satu terhadap yang lainnya, dalam berbagai proses manajemen di lingkungan PKP2A I LAN. Entah itu dalam perencanaan program dan kegiatan ataupun dalam pelaksanaan dan evaluasi program dan kegiatan yang ada di lingkungan PKP2A I LAN.

*Kedua*, bahwa upaya pengembangan modal sosial organisasi di PKP2A I LAN belum tertuju menjadikannya sebagai sebuah upaya terencana untuk menjadikannya sebagai budaya organisasi PKP2A I LAN. Sikap, nilai dan norma yang tergalikan dalam unsur-unsur modal sosial PKP2A I LAN, jika kemudian dibangun dengan upaya menjadikannya sebagai budaya organisasi, menurut peneliti akan menjadi modal utama organisasi PKP2A I LAN dalam rangka perwujudan visi, misi dan tujuan organisasi PKP2A I LAN. Argumentasi ini disampaikan karena peneliti memahami bahwa budaya merupakan nilai-nilai yang dipandu oleh perilaku-perilaku utama yang diharapkan muncul dari semua atau sebagian besar orang di dalam organisasi pada sebagian besar waktu. Artinya jika modal sosial ini dapat menjadi budaya organisasi PKP2A I LAN akan dijadikan sebagai pemandu untuk sikap dan perilaku pegawai dalam melakukan kerjasama guna tercapainya visi dan misi organisasi PKP2A I LAN. Karena kita tahu bahwa budaya yang solid dapat mendukung organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Apabila dianalogikan dengan sebuah perjalanan, maka visi adalah tujuan, misi adalah jalan menuju tujuan tersebut, sedangkan modal sosial organisasi adalah rambu-rambu yang akan menjaga organisasi tetap berada di jalannya atau misinya berdasarkan kerja bersama sehingga dapat sampai kepada tujuan atau visinya.

### Kendala Pengembangan Modal Sosial Organisasi PKP2A I LAN

Kerjasama pegawai yang meletakkan norma, nilai dan sikap seperti saling percaya antar pegawai, saling memberi, saling menghargai, partisipasi, komitmen, nilai-nilai dan norma dalam proses kerjasama melaksanakan tugas, program dan kegiatan, dari data yang didapatkan dari para informan, menunjukkan bahwa kendala pertama adalah datangnya dari diri pegawai itu sendiri. Pegawai sebagai individu yang memiliki watak atau karakter yang berbeda-beda, kepentingan dan tujuan pribadi yang berbeda menjadi kendala tersendiri dalam membangun kerjasama berdasarkan beberapa unsur dari modal sosial organisasi tersebut.

Membangun sikap saling percaya antar pegawai, saling memberi antar pegawai, terlibat aktif, komitmen atau kepatuhan pada norma dan nilai yang ada di organisasi PKP2A I LAN untuk melakukan kerjasama, harus ada keterbukaan pikiran (*open mind*) dan keterbukaan hati (*open heart*) pada diri pegawai ataupun dari atasannya. Dalam berorganisasi dengan ragam karakter individu pegawai, pastinya ada individu-individu pegawai tertentu yang “nakal”, sehingga dapat mengganggu kerjasama organisasi. Diakui bahwa hampir setiap organisasi akan menghadapi kasus-kasus seperti ini. Bahwa pasti ada diantara pegawai yang memiliki “karakter pengganggu” dalam berorganisasi. Miftah Thoha (1983) mengatakan bahwa masalah yang paling vital dalam berorganisasi dan menjadi tantangan setiap pimpinan organisasi adalah manusia dan perilakunya. Dengan ragam karakter yang ada akan menjadi tantangan tersendiri bagi pimpinan organisasi untuk menempatkan diri sebagai seorang pemimpin yang dapat membangun kepemimpinan dengan sebuah pendekatan relasi sesama. Artinya bahwa peran pemimpin menjadi penting ketika dihadapkan pada individu pegawai yang dianggap “nakal” dalam suatu organisasi, sehingga mampu mengarahkan pegawai tersebut agar dapat bekerjasama dalam organisasi, termasuk dalam konteks ini adalah di lingkungan PKP2A I LAN.

Kendala dalam pengembangan modal sosial organisasi, misalnya dalam dimensi penerapan nilai-nilai IPIP, seperti melakukan inovasi, nampak juga ada kendala yang dihadapi oleh pimpinan organisasi PKP2A I LAN. Ketika sebuah inovasi diterapkan, terdapat pegawai yang resistensi dengan perubahan-perubahan yang dilakukan. Misalnya dalam kasus yang diperoleh dari informan, ketika PKP2A I LAN melakukan sebuah inovasi untuk penerapan budaya bersih dengan kegiatan pemungutan sampah. Meskipun terlihat kegiatannya sederhana, namun dalam implementasinya ada saja pegawai yang tidak melaksanakannya dengan baik bahkan melakukan resistensi, karena bukan menjadi kebiasaannya untuk memungut sampah. Kondisi pegawai yang masih berada pada zona nyamannya, sehingga kebiasaan-kebiasaan lama, sulit untuk ditinggalkan dengan mudah.

Selain itu, kendala yang dihadapi dalam pengembangan modal sosial organisasi di PKP2A I LAN, disebabkan oleh intensitas kegiatan yang tinggi. Sehingga memungkinkan di antara pegawai relatif tidak melakukan pertemuan dan komunikasi secara intens dan lebih berkualitas. Kondisi tersebut menurut informan dapat mengganggu kerjasama dalam pencapaian kinerja, visi dan tujuan organisasi PKP2A I LAN.

## E. KESEIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil, ada beberapa hal penting yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini: *pertama*, modal sosial organisasi PKP2A I LAN, yang dalam penelitian ini dimaknai sebagai serangkaian nilai, norma dan sikap yang dimiliki bersama di antara para anggota organisasi PKP2A I LAN, pada praktiknya mampu mengikat dan memungkinkan terjadinya kerjasama yang baik di antara pegawai dalam pencapaian kinerja organisasi PKP2A I LAN. Kinerja ataupun keberhasilan organisasi seringkali tidak hanya mendasarkan pada keunggulan sistem, teknologi, kebijakan, anggaran, kepemimpinan ataupun modal organisasi lainnya yang dimiliki sebuah organisasi, tetapi juga membutuhkan modal sosial organisasi, yakni seperangkat nilai, sikap, ataupun norma yang memungkinkan setiap anggota organisasi untuk bekerjasama dalam pencapaian kinerja ataupun tujuan organisasi.

Pada praktiknya, para pegawai PKP2A I LAN dapat menjadikan unsur-unsur modal sosial organisasi tersebut sebagai panduan dalam pelaksanaan tugas, program dan kegiatan yang dilakukan di lingkungan PKP2A I LAN. Unsur-unsur tersebut dapat teraktualisasi dengan relatif baik oleh para pegawai meskipun belum optimal tetapi upaya untuk menjadikan unsur-unsur tersebut sebagai bagian penting dari modal sosial organisasi PKP2A I LAN, nampaknya akan bisa terwujud dalam jangka panjang. Dengan harapan agar dapat menjadi sebuah kebiasaan atau budaya organisasi PKP2A I LAN, yang melekat erat dalam diri setiap pegawai PKP2A I LAN secara menyeluruh. Karena dari temuan yang ada di lapangan, masih terdapat juga pegawai yang belum *secara baik memahami ataupun mengimplementasikan* berbagai unsur modal sosial organisasi tersebut dalam pelaksanaan tugas, program dan kegiatan yang menjadi ranah atau ruang lingkup kerja dari PKP2A I LAN.

Meskipun ditemukan bahwa dari indikator-indikator untuk semua unsur modal sosial yang berimplikasi kuat terhadap kinerja PKP2A I LAN tersebut, masih terdapat indikator-indikator yang belum maksimal terimplementasikan di PKP2A I LAN, misalnya dalam unsur sikap saling percaya, nampak bahwa indikator rasa curiga diantara pegawai dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan setiap hari serta dalam proses bekerjasama dengan rekan kerja seunit ataupun antar unit kerja masih terjadi. Hal itu disebabkan oleh adanya persoalan kurang komunikasi atau rasa kecemburuan (baca: potensi kecemburuan) berkenaan dengan hal keuangan.

*Kedua*, bahwa upaya pengembangan modal sosial organisasi di PKP2A I LAN dilakukan dengan dua bentuk kegiatan. Kegiatan itu jika dikategorikan dapat berupa kegiatan formal maupun informal. Kegiatan formal maksudnya bahwa kegiatan untuk pengembangan modal sosial organisasi direncanakan dan bertujuan (baca: sengaja dilakukan) untuk membangun unsur-unsur modal sosial organisasi PKP2A I LAN dalam rangka membangun kerjasama pegawai guna pencapaian kinerja dan/atau tujuan organisasi PKP2A I LAN. Sedangkan kegiatan informal maksudnya bahwa kegiatan tersebut merupakan sebuah aktivitas yang tidak direncanakan (terprogram) di lingkungan organisasi PKP2A I LAN tetapi pada dasarnya untuk mengembangkan modal sosial organisasi PKP2A I LAN secara tidak langsung. Contoh kegiatan formal yang dimaksud, antara lain: capacity building SAHATE, outbound, Latsar bagi CPNS, diskusi dan rapat-rapat tertentu (rapat kerja misalnya), penentuan pimpinan yang berkompoten di setiap level, dan sebagainya. Kegiatan ini secara sengaja bertujuan untuk menanamkan nilai, sikap dan norma yang merupakan unsur modal sosial organisasi kepada pegawai PKP2A I LAN. Sedangkan contoh kegiatan yang bersifat informal, seperti: tegur sapa, sandagurau, makan bersama, futsal bersama, dan sebagainya.

Upaya pengembangan modal sosial organisasi di PKP2A I LAN secara formal dilakukan oleh manajemen PKP2A I LAN ataupun oleh pegawai secara individual di lingkungan PKP2A I LAN. Namun berdasarkan hasil analisis, upaya pengembangan modal sosial tersebut, belum seutuhnya terprogram secara baik di lingkungan PKP2A I LAN. Dikatakan tidak terprogram secara baik, maksudnya bahwa upaya pengembangan modal sosial organisasi PKP2A I LAN dilaksanakan tetapi belum benar-benar terprogram secara khusus bertujuan untuk membangun berbagai unsur-unsur penting dalam modal sosial organisasi PKP2A I LAN. Upaya yang dilakukan masih bersifat parsial dan belum terencana pada pembentukan unsur-unsur modal sosial organisasi yang ada di PKP2A I LAN, baik itu membangun sikap saling percaya, saling memberi, saling menghargai, partisipasi, komitmen ataupun dalam konteks membangun implementasi IPIP di PKP2A I LAN.

Upaya pengembangan modal sosial organisasi di PKP2A I LAN belum tertuju menjadikan unsur-unsur modal sosial organisasi PKP2A I LAN terarah pada upaya menjadikannya sebagai budaya organisasi PKP2A I LAN. Sikap, nilai dan norma yang tergal dalam unsur-unsur modal sosial PKP2A I LAN, jika di kemudian hari sengaja terbangun atau dikembangkan dengan upaya menjadikannya sebagai budaya organisasi,

menurut peneliti akan menjadi modal mendasar dan penting bagi organisasi PKP2A I LAN dalam rangka perwujudan visi, misi dan tujuan organisasi PKP2A I LAN. Simpulan ini disampaikan karena peneliti memahami bahwa budaya merupakan nilai-nilai, sifat, norma yang dipandu oleh perilaku-perilaku utama yang diharapkan muncul dari semua atau sebagian besar orang di dalam organisasi pada sebagian besar waktu. Artinya jika modal sosial organisasi ini dapat menjadi budaya organisasi PKP2A I LAN maka dapat dijadikan sebagai pemandu untuk sikap dan perilaku pegawai dalam melakukan kerjasama guna tercapainya visi dan misi organisasi PKP2A I LAN ke depan. Karena kita tahu bahwa budaya yang solid dapat mendukung organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Apabila dianalogikan dengan sebuah perjalanan, maka visi adalah tujuan, misi adalah jalan menuju tujuan tersebut, sedangkan modal sosial organisasi adalah rambu-rambu yang akan mengikat dan membangun organisasi PKP2A I LAN tetap berada di jalannya atau misinya berdasarkan pada kerja bersama secara tuntas. Sehingga dapat sampai kepada tujuan atau visi PKP2A I LAN, yakni menjadi rujukan bangsa dalam pembaharuan administrasi negara di daerah.

*Ketiga*, dalam pelaksanaan modal sosial organisasi di PKP2A I LAN, ditemukan beberapa kendala penting yang menyebabkan proses menanamkan unsur-unsur modal sosial organisasi dalam membangun kerjasama pegawai guna tercapainya tujuan PKP2A I LAN belum terlaksana secara optimal. Kendala-kendala tersebut dikategorikan ke dalam 2 aspek utama, yakni kendala pada sumber daya manusia, yakni terkait dengan karakter pegawai PKP2A I LAN dan kendala aktivitas organisasional, yaitu intensitas kerja di lingkungan PKP2A I LAN.

Pada aspek karakter individu, nampak bahwa ada pegawai yang masih berperilaku dengan kebiasaan-kebiasaan lama sehingga tidak mampu membuka hati dan pikirannya untuk bisa bekerjasama secara baik dan efektif dalam rangka pencapaian kinerja organisasi PKP2A I LAN setiap tahunnya, juga untuk jangka panjang terkait visi dan tujuan PKP2A I LAN. Sementara pada aspek intensitas kerja yang tinggi menyebabkan para pegawai jarang melakukan relasi atau kontak fisik secara langsung dalam pertemuan-pertemuan tertentu, yang dianggap penting. Sehingga komunikasi yang baik, efektif dan berkualitas dapat mengganggu proses membangun kerjasama antar pegawai dalam pelaksanaan tugas, program dan kegiatan di lingkungan PKP2A I LAN. Meskipun, dengan kemajuan teknologi yang pesat, dimana para pegawai telah menggunakan *WhatsApp Group*, tapi nampaknya masih dianggap sebagai kendala

dalam proses membangun modal sosial organisasi di PKP2A I LAN. Secara konseptual-teoritis, bahwa untuk membangun nilai, sikap dan norma dalam suatu kerjasama, ikatan bathin atau jiwa para individu yang melakukan kerjasama, harus terjalin dengan baik dan efektif, sehingga nilai, sikap dan norma tersebut dapat terinternalisasi secara baik bagi semua pihak. Untuk itu, kontak langsung secara fisik menjadi sesuatu yang penting dan mendasar.

Hal tersebut, menurut peneliti sungguh beralasan karena dengan kontak fisik yang jarang, meskipun ada penggunaan teknologi, tetap saja kedekatan yang lebih bersifat keibathinan akan lebih mudah terbentuk jika setiap pegawai melakukan interaksi secara langsung (bertemu langsung) dibandingkan melalui *WhatsApp Group* atau jenis media sosial lainnya. Apalagi kalau hal tersebut terkait dengan pelaksanaan tugas, program dan kegiatan yang penting dan strategis. Komunikasi dan koordinasi secara langsung melalui pertemuan-pertemuan langsung antar pegawai dan atau antar pegawai dan pimpinan, lebih efektif jika terjadi secara langsung. Oleh karena itu, dapat dibenarkan jika intensitas kerja yang tinggi dapat menjadi kendala dalam upaya pengembangan modal sosial organisasi di PKP2A I LAN.

### Rekomendasi

Berdasarkan berbagai kendala yang ditemukan dalam penelitian ini terkait belum optimalnya peran modal sosial organisasi dalam membangun kerjasama pegawai dalam mencapai kinerja dan tujuan organisasi PKP2A I LAN, maka ada beberapa hal yang dapat disarankan dalam kesempatan ini. *Pertama*, bahwa pihak manajemen PKP2A I LAN sebaiknya menanamkan visi, misi dan tujuan organisasi PKP2A I LAN kepada seluruh pegawai di PKP2A I LAN secara berkelanjutan, dengan mensosialisasikan diantaranya melalui kegiatan rapat atau pertemuan, memasang poster dan ditempelkan di dinding di setiap ruangan masing-masing bidang, memasang banner di depan pintu setiap ruangan masing-masing bidang, di depan pintu ruangan perpustakaan dan juga dipasang depan pintu utama masuk ke gedung PKP2A I LAN agar pihak eksternal juga dapat melihat dan tahu visi, misi dan tujuan organisasi PKP2A I LAN. Saran ini diberikan karena modal sosial organisasi akan dapat dipergunakan secara baik dalam proses kerjasama harus ada tujuannya. Artinya bahwa membangun modal sosial harus sejalan dengan tujuan untuk mencapai kinerja dan tujuan organisasi PKP2A I LAN. Oleh karena itu, sebelum modal sosial organisasi dikembangkan, terlebih dahulu ditanamkan kepada seluruh

pegawai visi, misi dan tujuan organisasi PKP2A I LAN. Dengan memiliki tujuan dan arah yang sama maka visi, misi dan tujuan yang sudah ditetapkan dalam organisasi PKP2A I LAN akan mudah tercapai. Sebaliknya, akan menjadi kendala yang sangat berarti jika dari awal saja sudah berbeda visi maka modal sosial organisasi akan menjadi tidak berguna untuk merealisasi tujuan organisasi.

*Kedua*, menanamkan nilai, sikap dan norma sebagai unsur penting dari modal sosial organisasi PKP2A I LAN kepada seluruh pegawai dari waktu ke waktu secara terencana dan intensif. Sosialisasi dan internalisasi nilai, sikap dan norma yang merupakan modal sosial organisasi PKP2A I LAN harus dilakukan oleh pihak manajemen PKP2A I LAN dalam kegiatan formal dan informal melalui berbagai bentuk kegiatan yang terencana dan sengaja dilakukan untuk menanamkan nilai, sikap dan norma yang menjadi modal sosial organisasi PKP2A I LAN. Berbagai kegiatan dapat dilakukan seperti Rapat, Outbound, Capacity Building, atau pun berbagai kegiatan bersama lainnya yang bertujuan khusus untuk sosialisasi dan internalisasi nilai, sikap dan norma dari modal sosial organisasi PKP2A I LAN tersebut.

*Ketiga*, melakukan pengawasan berupa sanksi yang tegas atau pemberdayaan kepada pegawai-pegawai yang masih memiliki kebiasaan-kebiasaan lama, tidak mau berubah dan berada pada zona nyaman. Adapun saran yang *keempat*, melakukan komunikasi yang efektif dan intensif antar pegawai maupun dengan pimpinan. Komunikasi memang tidak dapat dianggap sepele. Komunikasi yang tidak berhasil akan membuat suatu hubungan menjadi renggang. Komunikasi yang intensif dengan setiap pegawai dengan mengadakan *meeting* atau setidaknya pertemuan untuk melakukan koordinasi tugas harian, *briefing* tugas secara singkat dan juga evaluasi kinerja harian atau mingguan. Berbagai aktivitas ini akan mampu membangun modal sosial organisasi guna tercapainya kerjasama yang baik antar pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap laporan dan aspirasi perlu ditampung dengan baik dan pecahkan setiap masalah dengan melakukan *case study* secara bersama-sama. Libatkan seluruh anggota tim dalam melakukan pemecahan masalah (*problem solving*).

*Kelima*, saling menghargai kinerja setiap anggota organisasi PKP2A I LAN, misalnya dalam pemberian penghargaan (*reward*) atas hasil kinerja pegawai baik dalam bentuk promosi atau kenaikan pangkat dan bentuk-bentuk penghargaan lainnya. *Keenam*, meningkatkan atau mengembangkan kompetensi setiap pegawai, baik di level puncak, *middle* maupun *lower* khususnya yang berkaitan

dengan pembentukan sikap/perilaku (*attitude*). Dengan adanya kompetensi akan membuat setiap pegawai dapat saling menghargai, saling percaya, saling memberi, komitmen dan berpartisipasi.

*Ketujuh*, ada berbagai aspek pada dimensi sikap saling percaya yang belum optimal diperbaiki, misalnya pada aspek rasa kekhawatiran antar pegawai karena kurang kompetennya pegawai dalam penguasaan substansi pekerjaan dan manajemen waktu, maka ke depan pegawai-pegawai tersebut harus diberikan pendidikan atau pelatihan teknis dan substansi terkait tupoksinya. Sedangkan dalam hal manajemen waktu, harus diperbaiki dengan cara melakukan perencanaan yang lebih akurat dan upaya pengendalian yang berkesinambungan untuk menghindari resiko. Sementara untuk aspek adanya rasa curiga antar pegawai terkait dengan persoalan kurang komunikasi, maka yang dilakukan ke depan adalah dengan menerapkan pendekatan komunikasi yang efektif dan transparan melalui media forum rapat/pertemuan formal maupun informal.

## REFERENSI

- Bourdieu, P., 1986. *The Form of Capital*. Dalam J. Ricardson (ed) *Handbook of Theory and Research for Sociology of Education*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Creswell, John W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cohen, D. & Prusak, L. 2001. *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Harvard Business Press.
- Denzin, Norman. K., & Yvonna S. Lincoln. 2005. *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Third Edition. London: Sage Publication.
- Dwiyanto, Agus. 2016. *Memimpin Perubahan di Birokrasi Pemerintah: Catatan Kritis Seorang Akademisi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fukuyama, Francis. 1995. *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. New York: The Free Press
- Hartanto, Frans. Mardi. 2009. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*. Jakarta: MizanPublika.
- Hasbullah, Jousairi. 2006. *Social Capital: Menuju Keunggulan Budaya Manusia Indonesia*. Jakarta: MR United Press.
- Milles, Matheuw, B. & A. Mitchel Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis*, Beverly Hills: Sage Publication, Inc.
- Thoha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Cetakan ke-14. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Belliveau. M. A., O'Reilly, C.A., and Wade, J.B. 1996. *Social capital at the top: Effect of social capital similarity and status on CEO compensation*. *Academy of Management Journal*, 39:1568-1593.
- Farr, James. 2004. *Social Capital - A Conceptual History*. *Political Theory*, Vol. 32 (1), p 6-33.
- Gabby, S.M. and Zuckerman, E.W. 1998. *Social Capital and Opportunity in Corporate R & D: The Contingent Effect of Contact Density on Mobility Expectations*. *Social Science Research* 27, 189-217.
- Nahapiet, J. and Ghoshal. S. 1998. *Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage*, *Academy Of Management Review*. Vol. 23. No.2, 242-266.
- Mowday.Etc. 1982. "Commitment in Organizations: A Normative View". Dalam *Academy of Management Review*. Vol.7 No.3, page 418-428.
- Permadi, Danang. C., 2002. *Pengaruh Modal Sosial Organisasi dan Modal Intelektual Organisasi terhadap Keunggulan Organisasi pada PT Polysindo Eka Perkasa – PT. Multi Karsa Investama Kendal*. Tesis: Magister Manajemen. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Portes, Alejandro. 1998. *Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology*. *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, pp. 1-24.
- Putnam, Robert. D. 1995. *Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America*. *Political Science and Politics*, Vol. 28 (4), p 664-683.