

ANALISIS PENGEMBANGAN KAPASITAS ORGANISASI KANTOR SATUAN POLISI PAMONG PRAJA KABUPATEN LAHAT

Yuswijaya

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lahat
Jl. Kol. Barlian No.1 Bandar Jaya, Telp. (0731) 325051

*Organization Capacity Building Analysis
of Lahat District Administrative Police Unit Office*

The variable in this research is the organization capacity building of Lahat District Administrative Police (Pamong Praja Police) Unit Office. The research deploys a quantitative approach and a descriptive analysis method. The research aims at exploring possible approaches to developing the organization capacity of Lahat District Administrative Police (Pamong Praja Police) Unit Office.

The research result shows that 4 out of 7 indicators are within 'good category'. The other 3 indicators comprising facilities and infrastructure, human resource, and finance are positioned within 'insufficient category' for promoting capacity building programs.

Therefore, there are two suggestions Lahat District Administrative Police (Pamong Praja Police) Unit Office may take into action to develop its organization capacity: first, improving facilities and infrastructures through procurement; second, conducting continuous high-impact training and education.

Key words: organization structure, facilities and infrastructure, work procedures, human resource, finance, work culture, and leadership.

A. LATAR BELAKANG

Berdasarkan ketentuan Pasal 27 huruf c dan e Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Kepala Daerah mempunyai kewajiban memelihara ketentraman dan ketertiban masyarakat serta mentaati dan menegakkan seluruh peraturan perundang-undangan. Sedangkan Pasal 148 ayat (1), menyatakan bahwa untuk membantu Kepala Daerah dalam menegakkan Perda dan penyelenggaraan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat dibentuk Satuan Polisi Pamong Praja.

Satuan Polisi Pamong Praja tersebut mempunyai misi strategis dalam membantu Kepala Daerah untuk menciptakan suatu kondisi daerah yang tentram, tertib dan teratur sehingga penyelenggaraan roda pemerintahan dapat berjalan dengan lancar dan masyarakat dapat melakukan kegiatannya dengan aman. Oleh karena itu, disamping menyelenggarakan ketentraman dan ketertiban umum, Satuan Polisi Pamong Praja juga dituntut untuk menegakkan Peraturan Daerah dan menegakkan kebijakan Pemerintah Daerah lainnya yaitu Keputusan Kepala Daerah.

Untuk mengoptimalkan kinerja Satuan Polisi Pamong Praja, perlu dibangun kelembagaan yang handal, sehingga tujuan terwujudnya kondisi daerah yang tentram dan tertib dapat direalisasikan. Munculnya gangguan ketentraman dan ketertiban umum dan timbulnya pelanggaran Peraturan Daerah identik dengan kepadatan jumlah penduduk di suatu daerah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pedoman Satuan Polisi Pamong Praja, tipologi Satuan Polisi Pamong Praja dibedakan berdasarkan besaran jumlah penduduk

Berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut, maka Pemerintah Kabupaten Lahat telah menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat. Dengan berlakunya Peraturan Daerah ini maka terjadi perubahan status Organisasi Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat dari Bagian Ketertiban Umum menjadi Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat.

Implikasi dari perubahan status tersebut adalah adanya pengembangan kapasitas organisasi yaitu antara lain terjadi perubahan struktur kelembagaan, peningkatan beban pekerjaan, peningkatan kemampuan aparat, kelengkapan sarana dan prasarana serta hal-hal lain yang perlu ditingkatkan mengiringi perubahan status organisasi Satuan Polisi Pamong Praja di Kabupaten Lahat agar tugas pokok untuk memelihara dan menyelenggarakan ketentraman dan ketertiban umum, menegakkan Peraturan Daerah dan Peraturan Bupati dapat terlaksana dengan baik.

Dari pengamatan penulis pengembangan kapasitas organisasi setelah Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2006 diberlakukan kurang optimal. Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat ditempatkan pada lokasi kantor yang terletak di belakang gedung pertemuan dan Kantor Dinas Bupati Lahat sehingga akses ke tempat parkir kendaraan dinas (mobil patroli) cukup jauh. Selain itu, pengamatan (*view*) terhadap halaman Kantor Dinas Bupati yang biasa dijadikan tempat demo oleh masyarakat terhalang gedung tersebut. Padahal sebagai instansi yang berwenang untuk menindak segala pelanggaran terhadap perda dan peraturan lainnya, sepatutnyalah Satuan Polisi Pamong Praja mempunyai wibawa yang dapat ditunjukkan dari keadaan kantor, fasilitas pendukung, dan kemampuan aparatnya.

Tetapi dilihat dari jumlah pegawai masih sangat kurang, pegawai yang ada saat ini berjumlah 34 orang dan 19 orang masih berstatus CPNS, dan yang telah mengikuti pendidikan dasar Polisi Pamong Praja tidak lebih dari setengahnya yaitu 15 orang. Kondisi ini diduga berdampak pada kinerja pegawai yang masih sangat kurang dalam hal pelaksanaan tugas atau tata kerja penegakan Peraturan Daerah serta penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum.

Keadaan sarana dan prasarana pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat juga masih sangat kurang dan tidak mendukung dalam hal pengembangan kapasitas organisasinya. Jumlah kendaraan dinas (Mobil Patroli) yang hanya 1 unit sangat menghambat kegiatan operasional Satuan Polisi Pamong Praja, selain itu anggota/personil yang dapat ikut dalam kegiatan operasi dengan mobil patroli juga terbatas. Ditambah lagi banyak sarana dan prasarana yang berkondisi kurang baik atau rusak akan mempengaruhi kinerja dari Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat itu sendiri.

B. LANDASAN TEORITIS

Dalam tulisan ini disajikan beberapa teori dan konsep kunci yang berkaitan dengan tema tulisan yang diangkat, yaitu pengembangan kapasitas organisasi. Adapun pembahasannya akan diawali dengan konsep organisasi dan dilanjutkan dengan konsep pengembangan kapasitas organisasi yang kemudian akan dioperasionalkan agar pembaca mempunyai persamaan persepsi mengenai konsep tersebut.

1. Organisasi

Pengertian organisasi banyak dikemukakan oleh para ahli, diantaranya oleh Barnard (Suwatno dkk, 2002: 70) sebagai berikut: *'As a system of consciously coordinated activities or forces of two or more person'*. Kemudian, menurut Syamsi (1988: 9) terdapat dua pengertian

organisasi, yaitu: (1) Organisasi dalam arti statis, adalah kerangka atau wadah segenap kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain, meninjau organisasi dalam arti statis berarti peninjauan terhadap strukturnya; (2) Organisasi dalam arti dinamis, yaitu segenap proses kegiatan menetapkan dan membagi pekerjaan yang akan dilakukan, pembatasan wewenang, tugas dan tanggungjawab, serta penetapan hubungan antar unit-unit atau pejabat-pejabatnya dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Lebih lanjut Handayani (1995: 43) mengemukakan ciri-ciri organisasi sebagai berikut: (1) adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenali; (2) adanya kegiatan yang berbeda-beda tapi satu sama lain saling berkaitan yang merupakan kesatuan usaha atau kegiatan; (3) tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usaha/tenaganya; (4) adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan; dan (5) adanya suatu tujuan yang ingin dicapai.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Suwatno dkk (2002: 70) menyebutkan bahwa aspek-aspek yang terdapat dalam organisasi adalah: (1) sekelompok orang yang bekerjasama; (2) tujuan tertentu yang akan dicapai; (3) pekerjaan yang akan dikerjakan; (4) penetapan dan pengelompokkan pekerjaan; (5) wewenang dan tanggungjawab; (6) pendelegasian wewenang; (7) hubungan (*relationship*) satu sama lain; (8) penempatan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan; dan (9) tata tertib yang harus ditaati.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka penulis simpulkan bahwa organisasi adalah sekelompok manusia yang dengan sengaja dipersatukan dalam bentuk suatu kerjasama, memiliki aturan, hierarki kewenangan, hubungan antar anggota, pembagian tugas dan tujuan yang rasional yang telah disepakati bersama.

2. Pengembangan Kapasitas Organisasi

Milen (2006: 12) mendefinisikan kapasitas sebagai berikut: "Kapasitas adalah kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efisien, efektif dan terus-menerus". Sedangkan Morgan (Milen, 2006: 14) merumuskan pengertian kapasitas sebagai berikut: "Kapasitas adalah kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motifasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja/sektor, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu".

Sedangkan untuk pengembangan kapasitas organisasi, Eade (1997: 34), menyebutkan pengertian pengembangan kapasitas organisasi sebagai berikut: "*Capacity building is often used simply to mean enabling institutions be more effective in implementing development project. Institution are thus the instrument by which certain goals can be reached, and may be governmental or non-governmental. If capacity-building is an end in itself (eg strengthening the quality of representation and decision-making within civil society organizations, and their involvement in socio-political processes), such political choices demand a clear purpose and contextual analysis on the part of the intervening agency. The focus is likely to be on the counterpart's organizational mission, and the mesh between this, its analysis of the external world, and its structure and activities. Criteria for effectiveness will therefore relate to the extent to which the mission is perceived to be appropriate, coherent, and fulfilled. If capacity-building is a proses of adaptation to change and of internal reaffirmation, that gives an organization both the resources to deal with challenges as they arise, and the will to continue acting, it is questionable whether this is truly compatible with a conventional project-funding approach. The focus is likely to be on assisting the counterpart to become more self-reliant and autonomous actor within a long-term alliance or critical accompaniment with the donor and other relevant agencies. Criteria for effectiveness will therefore be developed jointly and will evolve over time. They will concentrate on the quality of the*

alliance, and on mutual learning as well as on the appropriateness of specific inputs”.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa pengembangan kapasitas dalam suatu organisasi dapat dianggap sebagai tujuan dan dapat juga dianggap sebagai suatu proses. Sebagai tujuan misalnya: memperkuat kualitas hasil suatu keputusan dalam suatu organisasi dan keterlibatan mereka di dalam proses, seperti misalnya kejelasan tujuan suatu organisasi. Fokusnya ada pada misi organisasi, analisis faktor-faktor eksternal, struktur dan aktivitas. Oleh karena itu, kriteria efektivitas berhubungan dengan misi yang sudah ditetapkan dengan tepat yang telah dipenuhi. Jadi, inti pengembangan kapasitas organisasi sebagai tujuan adalah tercapainya misi organisasi.

Sedangkan pengembangan kapasitas organisasi sebagai proses adalah proses penyesuaian (adaptasi) organisasi terhadap perubahan dan perbaikan sistem internal organisasi yang memungkinkan organisasi mampu menghadapi tantangan dengan berdasarkan dukungan sumber-sumber organisasi sehingga organisasi tersebut dapat hidup secara berkelanjutan.

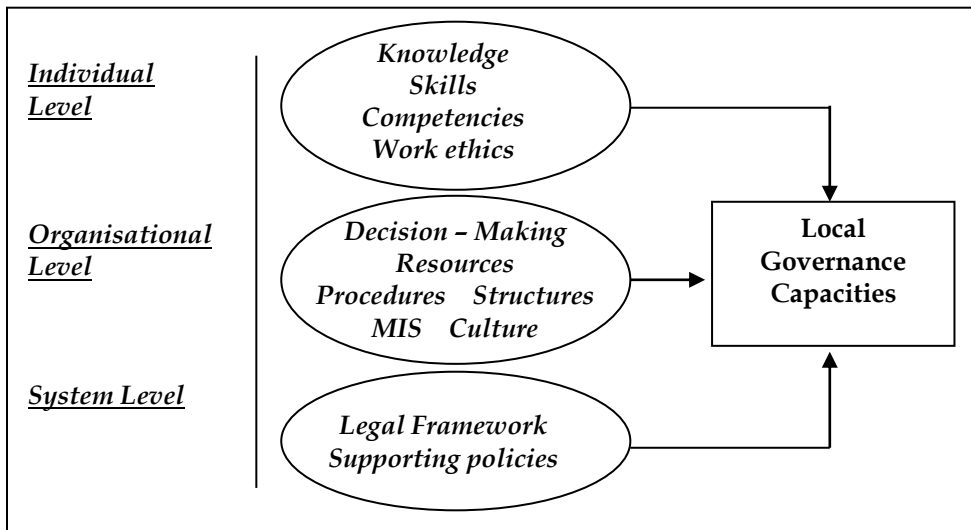
Berikutnya UNDP dan Canadian International Development Agency (CIDA) (Milen, 2006: 15) memberikan pengertian peningkatan kapasitas sebagai berikut: “Proses dimana para individu, kelompok, organisasi, institusi, dan masyarakat meningkatkan kemampuan mereka untuk (1) menghasilkan kinerja pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (*core functions*), memecahkan permasalahan, merumuskan dan mewujudkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan; dan (2) memahami dan memenuhi kebutuhan pembangunan dalam konteks yang lebih luas dalam cara yang berkelanjutan”.

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kapasitas organisasi merupakan serangkaian kegiatan jangka panjang yang dilakukan secara berencana dan berkesinambungan dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi, sehingga senantiasa dapat menghasilkan kinerja yang optimal berlandaskan efektif, efisien dan berkelanjutan serta dapat menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan yang terjadi.

Eade (1997: 110) menyebutkan bahwa pendekatan yang dapat digunakan dalam pengembangan kapasitas organisasi antara lain melalui pendekatan: (1) *structure* (struktur organisasi). (2) *physical resources* (sumberdaya fisik : sarana dan prasarana); (3) *system* (sistem kerja/mekanisme kerja/prosedur kerja); (4) *human resources* (sumberdaya manusia); (5) *financial resources* (sumberdaya keuangan/anggaran); (6) *culture* (budaya kerja); dan (7) *leadership* (kepemimpinan)

Lebih lanjut, Djatmiko (2004: 106) menyatakan bahwa: “Program pengembangan yang disusun harus menggunakan metoda yang dirancang untuk mengubah pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku”. Hal ini mengindikasikan bahwa penekanan utama yang dilakukan dalam rangka pengembangan kapasitas organisasi ditujukan kepada upaya untuk merubah individu-individu yang ada di dalam organisasi, sehingga akan merubah organisasi dengan didukung oleh sumber daya lain yang ada di dalam organisasi.

Dalam kerangka pengembangan kapasitas, GTZ (Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit) dalam Milen (2006: 22), menggambarkan bahwa dalam proses pengembangan kapasitas terdapat tiga tingkatan (*level*) yang harus menjadi fokus analisis dan proses perubahan dalam suatu organisasi. Ketiga tingkatan itu adalah (1) tingkatan sistem/kebijakan; (2) tingkatan organisasi/lembaga; dan (3) tingkatan individu/sumber daya manusia. Ketiga tingkatan itu dapat dilihat pada gambar 1.



GAMBAR 1
TINGKATAN PENGEMBANGAN KAPASITAS

Sumber: GTZ (Milen:2006)

Ketiga tingkatan ini saling terkait dan mendukung, sehingga prosesnya harus dilakukan secara bersama-sama. Pembagian tingkatan ini dilakukan untuk memastikan bahwa fokus peningkatan kapasitas dalam mencapai sasaran secara efektif dan menentukan langkah-langkah proses perubahan secara operasional, sehingga benar-benar mencapai sasaran yang ingin dicapai.

Pada tingkatan sistem, suatu organisasi harus melakukan upaya proses perbaikan pada sistem, kebijakan, dan berbagai aturan yang menjadi dasar berbagai program, aktifitas dan kegiatan pada organisasi. Dalam mengembangkan kualitas sistem ini, yang menjadi fokus utama adalah perubahan pada kebijakan dan peraturan yang dianggap menghambat kinerja optimal organisasi.

Pengembangan kapasitas pada tingkatan organisasi adalah upaya peningkatan kapasitas yang berhubungan dengan menciptakan perangkat struktur, kultur, dan pengelolaan organisasi yang mendukung para pegawai/individu untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebagaimana diketahui, organisasi terdiri dari dua unsur utama yaitu unsur perangkat keras (*hardware*) dan unsur perangkat lunak (*software*). Unsur perangkat keras organisasi bisa meliputi infrastruktur (gedung), struktur organisasi, serta dukungan anggaran. Sedangkan perangkat lunak organisasi adalah kultur organisasi, prosedur kerja, serta sumber daya informasi yang dimiliki oleh Kantor Satuan Polisi Pamong Praja.

Tingkatan pada kapasitas individu ini berarti bahwa individu sebagai sumber daya manusia pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja harus benar-benar ditingkatkan kemampuan dan profesionalismenya. Secara umum, SDM Kantor Satuan Polisi Pamong Praja terdiri dari dua jenis yaitu tenaga administrasi dan tenaga di lapangan.

3. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel dilakukan dengan tujuan untuk menjelaskan variabel dan subvariabel-subvariabel yang akan diteliti. Adapun subvariabel yang akan digunakan untuk mengukur kapasitas organisasi adalah: struktur organisasi, sarana dan prasarana, prosedur kerja, sumber daya manusia, keuangan, budaya kerja, dan kepemimpinan.

Struktur organisasi merupakan struktur kelembagaan atau bagan dari komposisi

jabatan serta arus hierarki yang ada dalam organisasi Kantor Satuan Polisi Pamong Praja. Indikator yang digunakan dalam mengukur subvariabel ini adalah: adanya formasi jabatan yang cukup untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi, ketepatan dalam penempatan pejabat struktural sesuai dengan keahliannya, dan pelaksanaan koordinasi antar pimpinan unit kerja.

Sarana dan prasarana yaitu segala sarana dan prasarana, baik berupa gedung atau peralatan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan, termasuk pemanfaatan dan penggunaan teknologi komputer serta alat komunikasi sebagai pendukung untuk memperlancar atau mempermudah pelaksanaan pekerjaan. Indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur subvariabel ini adalah: ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, yaitu kondisi gedung, komputer, alat komunikasi dan kendaraan dan lain-lain, adanya penambahan sarana dan prasarana (komputer, alat komunikasi, kendaraan dan lain-lain), dan pemeliharaan terhadap sarana dan prasarana yang ada tersebut.

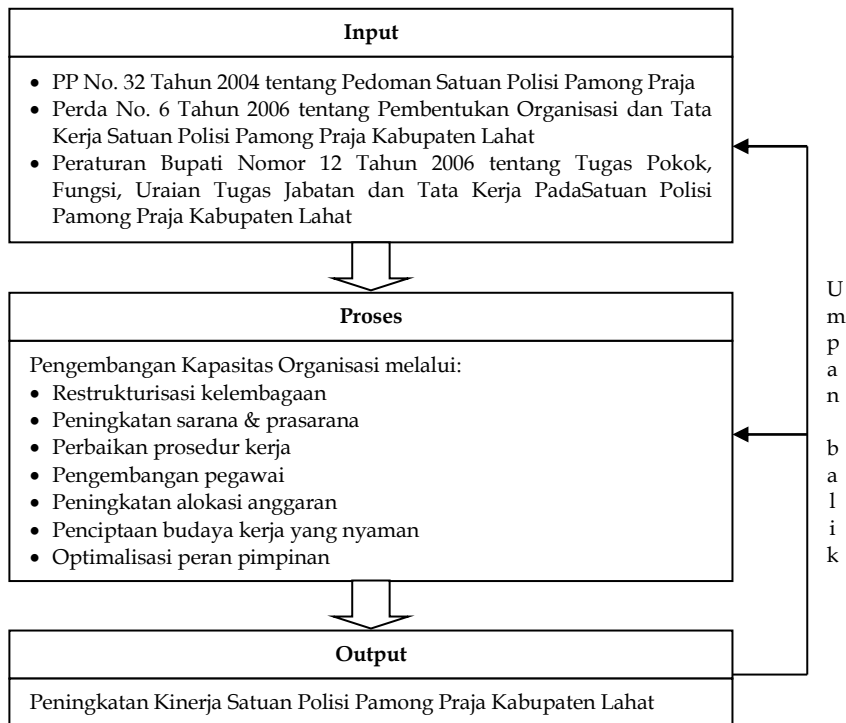
Prosedur kerja yaitu proses pelaksanaan tugas atau mekanisme kerja/prosedur kerja dalam memberikan pelayanan mulai dari tahap awal sampai akhir. Indikator yang digunakan untuk mengukur subvariabel ini adalah: adanya prosedur kerja secara tertulis, pemahaman pegawai terhadap prosedur kerja yang berlaku, tingkat kemudahan pelaksanaan prosedur kerja, dan mekanisme kerja (hierarki pekerjaan) yang ada.

Sumber daya manusia yaitu ketersediaan sumberdaya aparatur atau pegawai yang dimiliki organisasi Kantor Satuan Polisi Pamong Praja, baik secara kualitas maupun kuantitas. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur subvariabel ini adalah: jumlah pegawai, kompetensi pegawai yang sesuai dengan pekerjaan, adanya program pengembangan pegawai, dan tingkat disiplin pegawai.

Keuangan yaitu ketersediaan sumberdaya keuangan yang dialokasikan kepada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja sesuai dengan kebutuhan untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur subvariabel ini adalah: adanya alokasi anggaran yang memadai, penggunaan anggaran secara efektif, dan adanya anggaran yang dialokasikan untuk kesejahteraan pegawai (insentif).

Budaya kerja yaitu suasana atau kebiasaan kerja yang ada di dalam organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur subvariabel ini adalah: budaya kerja yang ada, kesan pegawai terhadap budaya kerja yang ada, dan adanya perubahan budaya kerja organisasi.

Kepemimpinan yaitu peranan pimpinan organisasi (Kepala Kantor) dalam memimpin organisasi dan mengarahkan setiap pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur subvariabel ini adalah: kemampuan manajerial pimpinan, kemampuan teknis pimpinan, adanya pemberian motivasi kepada bawahan, dan gaya kepemimpinan yang disenangi bawahan.



GAMBAR 1
ALUR PIKIR PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan untuk memperjelas penelitian, maka yang menjadi pertanyaan penelitian adalah: (1) Bagaimanakah pengembangan kapasitas organisasi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat? (2) Hambatan-hambatan apa saja yang ada dalam upaya pengembangan kapasitas organisasi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat? (3) Upaya atau pendekatan apa saja yang dapat dilakukan guna mengatasi berbagai hambatan tersebut?

C. METODE

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan penelitian. Dengan cara ilmiah ini diharapkan data yang akan didapat adalah data yang obyektif dan valid. Obyektif berarti semua orang akan memberikan penafsiran yang sama, sedangkan valid berarti ketepatan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya pada obyek penelitian.

Sukses tidaknya suatu penelitian ditentukan oleh metode penelitian yang dipilih oleh peneliti. Dengan metode penelitian, gejala dan objek yang diteliti dapat dirumuskan secara objektif dan rasional serta sistematis.

Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan metode penelitian deskriptif yaitu suatu metode penelitian yang berfungsi untuk menggambarkan secara terinci suatu fenomena tertentu dari objek yang diteliti. Dalam hal ini fenomena tersebut adalah Pengembangan Kapasitas Organisasi Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat sebagai variabel mandiri. Hal ini sejalan dengan pendapat Sugiyono (2005: 10) sebagai berikut: "Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai

variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel lainnya”.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai di lingkungan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat seperti terlihat dalam tabel 1.

TABEL 1
POPULASI PEGAWAI KANTOR SATUAN POLISI PAMONG PRAJA
KABUPATEN LAHAT

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Kepala Kantor	1
2.	Kepala Sub Bagian Tata Usaha	1
3.	Kepala Seksi	3
4.	Staf	29
Total		34

Sumber : Kantor Satuan Polisi Pamong Praja, 2007.

Mengingat jumlah populasi pegawai Kantor Satuan Polisi Pamong Praja kurang dari 100 orang, maka seluruh populasi akan dijadikan unit analisis.

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah studi dokumentasi, wawancara, kuesioner, dan observasi. Wawancara akan dilakukan dengan Kepala Kantor Satuan Polisi Pamong Praja, karena dianggap sebagai orang yang paling mengetahui dan memahami kondisi lokus penelitian, sedangkan kuesioner sebagai sumber data primer akan disebar kepada 33 orang pegawai.

Untuk penghitungan skor dari masing-masing responden, penulis menggunakan skala Likert, dengan penggunaan skala ini akan diperoleh empat alternatif jawaban, yaitu: sangat setuju, setuju, kurang setuju, dan tidak setuju.

Untuk menganalisis data hasil kuesioner, dilakukan dua langkah sebagai berikut:

a. Langkah Pertama

Untuk mengetahui kontribusi tiap indikator terhadap subvariabel, digunakan rumus:

$$\% = \frac{f}{n} \times 100\%$$

Keterangan :

% = Persentase tanggapan responden

f = Frekuensi jumlah jawaban responden

n = Sampel (jumlah responden yang diberikan angket)

b. Langkah Kedua

Untuk mengetahui kontribusi tiap-tiap subvariabel terhadap variabel penelitian, digunakan rumus:

$$\% \text{ rata-rata} = \frac{\text{Skor Penelitian}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

Skor Ideal = Skor Tertinggi x Jumlah Responden x Jumlah Item Pernyataan

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Untuk mengetahui tingkat kapasitas organisasi yang dimiliki oleh Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat, dilakukan analisis terhadap aspek-aspek struktur organisasi, sarana dan prasarana, prosedur kerja, SDM, keuangan, budaya kerja, dan

kepemimpinan.

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam upaya pengembangan kapasitas, dengan struktur dan komposisi jabatan yang tepat diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Rekapitulasi tanggapan responden terhadap struktur organisasi dapat dilihat pada tabel 2.

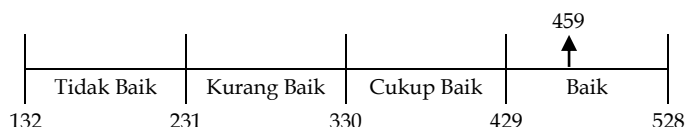
TABEL 2
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP STRUKTUR ORGANISASI

No	Item Pernyataan	Distribusi dan Skor Jawaban Responden											
		Sangat Setuju			Setuju			Kurang Setuju			Tidak Setuju		
		f	%	S	f	%	S	f	%	S	f	%	S
1.	Struktur Organisasi Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dari segi formasi jabatan yang ada sudah memadai untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi.	22	66,7	88	11	33,3	33	0	0,0	0	0	0,0	0
2.	Seluruh formasi Jabatan Struktural sudah terisi semua	23	69,7	92	10	30,3	30	0	0,0	0	0	0,0	0
3.	Penempatan pejabat struktural sudah sesuai dengan bidang keahlian/latar belakang akademik	20	60,6	80	4	12,1	12	9	27,3	18	0	0,0	0
4.	Koordinasi antar unit kerja sudah berjalan dengan baik.	10	30,3	40	20	60,6	60	3	9,1	6	0	0,0	0
	Jumlah skor hasil penelitian			300			135			24			0
Total skor hasil penelitian		: $300 + 135 + 24 + 0 = 459$											
Skor ideal		: $4 \times 4 \times 33 = 528$											
Persentase skor hasil penelitian		: $(459/528) \times 100\% = 86,9\%$											

Sumber: Hasil Penelitian, 2008

Dilihat dari tabel tersebut, tanggapan responden terhadap indikator struktur organisasi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat, formasi jabatan yang ada dirasakan sudah cukup untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi. Namun demikian, nampaknya perlu ada perhatian serius dalam hal penempatan pejabat struktural karena persentase responden yang menyatakan ketidaktepatan masih cukup besar, yaitu 27,3%.

Adapun skor hasil penelitian untuk struktur organisasi adalah 459 yang termasuk kategori baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada garis kontinum.



2. Sarana dan Prasarana

Sebagai aspek yang paling penting dalam melakukan suatu kegiatan dalam organisasi, sarana dan prasarana mutlak diperlukan, dan tentu saja dengan memperhatikan kuantitas dan kualitasnya suatu kegiatan akan berjalan efektif dan efisien.

Tanggapan responden mengenai keadaan sarana dan prasarana yang ada pada Kantor

Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat dapat dilihat pada tabel 3.

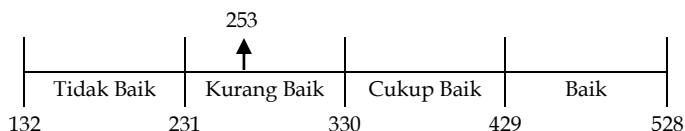
TABEL 3
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP SARANA DAN PRASARANA

No	Item Pernyataan	Distribusi dan Skor Jawaban Responden											
		Sangat Setuju			Setuju			Kurang Setuju			Tidak Setuju		
		f	%	S	f	%	S	f	%	S	f	%	S
5.	Sarana dan prasarana (komputer, alat komunikasi, mobil patroli, dan lain-lain) yang dimiliki sudah memadai untuk menunjang pekerjaan Satuan Polisi Pamong Praja.	0	0,0	0	0	0,0	0	30	90,9	60	3	9,1	3
6.	Tidak perlu penambahan terhadap unit sarana dan prasarana seperti komputer, kendaraan dinas dan lain-lain	0	0,0	0	0	0,0	0	27	81,8	54	6	18,2	6
7.	Pemeliharaan sarana dan prasarana sudah dilaksanakan dengan baik.	0	0,0	0	3	9,1	9	29	87,9	58	1	3,0	1
8.	Kondisi dan lokasi Kantor Satuan Polisi Pamong Praja sudah cukup baik dan strategis.	0	0,0	0	0	0,0	0	29	87,9	58	4	12,1	4
Jumlah skor hasil penelitian		0			9			230			14		
Total skor hasil penelitian		: $0 + 9 + 230 + 14 = 253$											
Skor ideal		: $4 \times 4 \times 33 = 528$											
Persentase skor hasil penelitian		: $(253/528) \times 100\% = 47,9\%$											

Sumber: Hasil Penelitian, 2008

Dari tabel tersebut dapat dicermati bahwa sarana dan prasarana yang ada belum memadai dalam menunjang aktifitas kantor. Hal tersebut terlihat dari besarnya tanggapan responden yang menyatakan kurang setuju (90,9%). Kondisi serupa berlaku juga untuk sub variabel sarana dan prasarana yang lain, dimana kecenderungan jawaban responden mengarah pada kekurangsetujuan.

Jika dilakukan perhitungan, maka skor hasil penelitian untuk sarana dan prasarana adalah 253 yang jika dipersepsikan termasuk kategori kurang baik. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat garis kontinum berikut ini.



3. Prosedur Kerja

Kegiatan pelaksanaan tugas sehari-hari pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat berpedoman pada prosedur kerja yang ada, tingkat efisien dan efektifitas, serta pemahaman pegawai terhadap prosedur kerja yang ada sangat mempengaruhi kinerja organisasi.

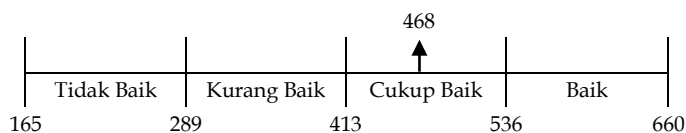
Adapun tanggapan responden terhadap prosedur kerja dapat dilihat pada tabel 4.

TABEL 4
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP PROSEDUR KERJA

No	Item Pernyataan	Distribusi dan Skor Jawaban Responden														
		Sangat Setuju			Setuju			Kurang Setuju			Tidak Setuju					
		f	%	S	f	%	S	f	%	S	f	%	S			
9.	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja sudah membuat pedoman prosedur kerja secara tertulis	4	12,1	16	24	72,7	72	5	15,2	10	0	0,0	0			
10.	Bapak/ibu/sdr/i sudah memahami prosedur kerja di unit kerja masing-masing	9	27,3	36	20	60,6	60	4	12,1	8	0	0,0	0			
11.	Prosedur kerja yang ada saat ini sudah dilaksanakan.	4	12,1	16	19	57,6	57	10	30,3	20	0	0,0	0			
12.	Prosedur kerja yang ada cukup efektif dan efisien untuk dilaksanakan.	2	6,1	8	18	54,6	54	13	39,4	26	0	0,0	0			
13.	Tidak perlu perbaikan dan perubahan terhadap prosedur kerja yang sekarang dipedomani.	0	0,0	0	19	57,6	57	14	42,4	28	0	0,0	0			
Jumlah skor hasil penelitian					76				300				92			0
Total skor hasil penelitian		: $76 + 300 + 92 + 0 = 468$														
Skor ideal		: $4 \times 5 \times 33 = 660$														
Persentase skor hasil penelitian		: $(468/660) \times 100\% = 70,9\%$														

Sumber: Hasil Penelitian, 2008

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa pedoman kerja secara tertulis yang harus dipedomani oleh pegawai pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat, sudah cukup baik dan dipahami oleh mayoritas responden. Namun demikian, nampaknya belum semua pegawai melaksanakan prosedur kerja yang ada. Demikian juga dengan tingkat efektivitas dan efisiensi dari prosedur yang ada, nampaknya belum sepenuhnya dirasakan efektif dan efisien. Oleh karena itu tidak mengherankan jika masih cukup banyak pegawai yang menginginkan adanya perubahan prosedur kerja. Jika dilihat dari total nilai yang diperoleh, prosedur kerja masih termasuk kategori cukup. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada garis kontinum berikut ini.



4. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan motor penggerak utama dari roda kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai kinerja yang tinggi merupakan aspek utama dalam upaya pengembangan kapasitas organisasi.

Tanggapan responden mengenai sumber daya manusia yang ada pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat, dapat dilihat pada tabel 5.

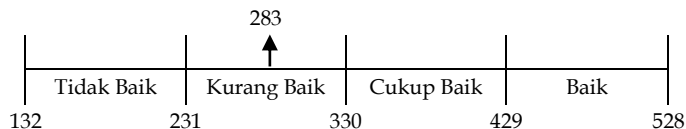
TABEL 5
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP SUMBER DAYA MANUSIA

No	Item Pernyataan	Distribusi dan Skor Jawaban Responden											
		Sangat Setuju			Setuju			Kurang Setuju			Tidak Setuju		
		f	%	S	f	%	S	f	%	S	f	%	S
14.	Jumlah pegawai (PNS) yang ada saat ini sudah cukup memadai untuk melaksanakan pekerjaan	0	0,0	0	3	9,1	9	23	69,7	46	7	21,2	7
15.	Kompetensi yang Bapak/Ibu/Sdr/I miliki sudah memadai untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik	0	0,0	0	17	51,5	51	16	48,5	32	0	0,0	0
16.	Kantor Satuan Polisi Pamong Praja sudah melaksanakan Pendidikan dan pelatihan untuk pegawai secara rutin dan berkelanjutan	0	0,0	0	9	27,3	27	23	69,7	46	1	3,0	1
17.	Tidak perlu penambahan pegawai (PNS) pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja.	0	0,0	0	2	6,1	6	27	81,8	54	4	12,1	4
Jumlah skor hasil penelitian		0			93			178			12		
Total skor hasil penelitian		: $0 + 93 + 178 + 12 = 283$											
Skor ideal		: $4 \times 4 \times 33 = 528$											
Persentase skor hasil penelitian		: $(283/528) \times 100\% = 53,6\%$											

Sumber: Hasil Penelitian, 2008

Dari hasil pengolahan data pada tabel 5, diketahui jumlah pegawai yang ada sekarang masih kurang. Hal ini terlihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan kurang setuju (69,7%). Dari sisi kompetensi pun masih cukup banyak responden yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai masih belum cukup untuk melaksanakan pekerjaan mereka saat ini. Hal tersebut mungkin juga dipengaruhi oleh masih cukup banyaknya pegawai yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan yang disyaratkan.

Mengingat cukup banyaknya tanggapan responden yang mengarah pada ketidaksetujuan atas pernyataan yang diberikan, maka aspek SDM termasuk dalam kategori kurang baik. Untuk lebih jelas dapat dilihat garis kontinum yang menggambarkan posisi SDM.



5. Keuangan

Sumber dana merupakan kebutuhan yang mendasar untuk terlaksananya kegiatan organisasi. Sumber daya keuangan yang ada harus dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan dengan seefektif dan seefisien mungkin. Tanggapan responden mengenai keuangan, dapat dilihat pada tabel 6.

TABEL 6
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEUANGAN

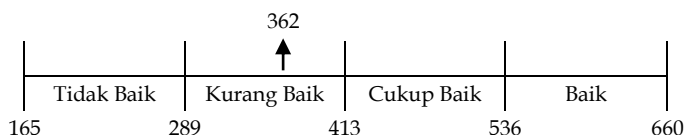
No	Item Pernyataan	Distribusi dan Skor Jawaban Responden											
		Sangat Setuju			Setuju			Kurang Setuju			Tidak Setuju		
		f	%	S	f	%	S	f	%	S	f	%	S
18.	Alokasi anggaran yang ada sudah memadai dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi Kantor Satuan Polisi Pamong Praja	0	0,0	0	3	9,1	9	30	90,9	60	0	0,0	0
19.	Anggaran yang dialokasikan sudah digunakan secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan	0	0,0	0	10	30,3	30	21	63,6	42	2	6,1	2
20.	Pencairan dana oprasional cukup cepat dan tidak berbelit-belit dalam pengurusannya	0	0,0	0	4	12,1	12	9	27,3	19	20	60,6	20
21.	Sudah ada insentif (uang kesejahteraan) untuk pegawai yang diberikan setiap bulan.	0	0,0	0	33	100,0	99	0	0,0	0	0	0,0	0
22.	Jumlah insentif yang ada sudah cukup untuk memotifasi anda dalam bekerja	0	0,0	0	3	9,1	9	30	90,9	60	0	0,0	0
Jumlah skor hasil penelitian		0			159			181			22		
Total skor hasil penelitian		: $0 + 159 + 181 + 22 = 362$											
Skor ideal		: $4 \times 5 \times 33 = 660$											
Persentase skor hasil penelitian		: $(362/660) \times 100\% = 54,7\%$											

Sumber: Hasil Penelitian, 2008

Dari hasil angket diketahui bahwa anggaran yang ada dirasakan responden masih belum memadai untuk melaksanakan tugas pokok. Hal ini terlihat dari tanggapan responden sebesar 90,9%. Hal yang sama terlihat pada aspek pengelolaan yang masih belum efektif dan efisien dengan tanggapan sebesar 63,6%.

Proses pencairan dana untuk suatu kegiatan pun masih berbelit dalam hal pengurusannya yaitu dengan tanggapan sebesar 60,6% untuk tidak setuju dan 27,3% kurang setuju. Dari sisi jumlah insentif, 90,9% menyatakan insentif yang diberikan masih kurang.

Berdasarkan tanggapan-tanggapan tersebut, skor untuk keuangan termasuk dalam kategori kurang baik seperti terlihat dalam garis kontinum berikut ini.



6. Budaya Kerja

Budaya kerja juga merupakan aspek yang mempengaruhi kinerja organisasi, dengan suasana dan kebiasaan kerja yang nyaman tentu akan memotivasi dan menjadikan pekerjaan sebagai sesuatu yang menyenangkan sehingga akan meningkatkan kinerja dari pegawai yang ada pada organisasi tersebut.

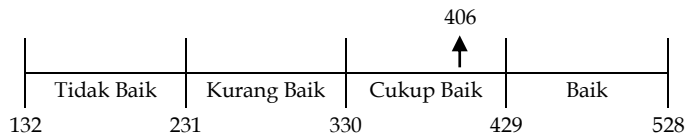
Tanggapan responden mengenai budaya kerja di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat, dapat dilihat pada tabel 7.

TABEL 7
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP BUDAYA KERJA

No	Item Pernyataan	Distribusi dan Skor Jawaban Responden															
		Sangat Setuju			Setuju			Kurang Setuju			Tidak Setuju						
		f	%	S	f	%	S	f	%	S	f	%	S				
23.	Suasana kerja yang ada sudah sesuai dengan harapan Bapak/Ibu/Saudara dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan dengan baik	7	21,2	28	25	75,8	75	1	3,0	2	0	0,0	0				
24.	Hubungan kekeluargaan/keakraban antar pegawai dan pimpinan sudah cukup baik pada saat jam dinas	5	15,2	20	27	81,8	81	1	3,0	2	0	0,0	0				
25.	Hubungan kekeluargaan/keakraban antar pegawai dan pimpinan sudah cukup baik di luar jam dinas	1	3,0	4	31	93,9	93	1	3,0	2	0	0,0	0				
26.	Tidak perlu adanya perubahan suasana kerja untuk menciptakan kenyamanan dan memotivasi kerja	0	0,0	0	33	100,0	99	0	0,0	0	0	0,0	0				
Jumlah skor hasil penelitian					52				348				6				0
Total skor hasil penelitian		: $52 + 348 + 6 + 0 = 406$															
Skor ideal		: $4 \times 4 \times 33 = 528$															
Persentase skor hasil penelitian		: $(406/528) \times 100\% = 76,9\%$															

Sumber: Hasil Penelitian, 2008

Dari keempat pernyataan yang diajukan, mayoritas responden memberikan tanggapan yang cenderung positif. Artinya budaya kerja yang ada dipersepsi dan dilaksanakan dengan cukup baik oleh para pegawai. Dalam garis kontinum, berdasarkan nilai yang diperoleh, budaya kerja dapat dilihat sebagai berikut:



7. Kepemimpinan

Setiap organisasi harus mempunyai pimpinan yang bertugas mengatur segala sesuatu yang ada dalam organisasi, peran pimpinan sangat berpengaruh dalam upaya pencapaian tujuan organisasi dan kelangsungan organisasi tersebut.

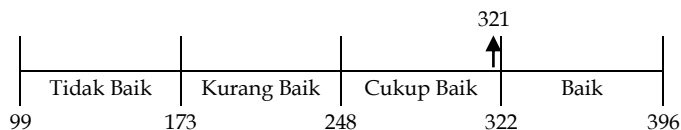
Tanggapan responden mengenai kepemimpinan di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat, dapat dilihat pada tabel 8.

TABEL 8
TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP KEPEMIMPINAN

No	Item Pernyataan	Distribusi dan Skor Jawaban Responden											
		Sangat Setuju			Setuju			Kurang Setuju			Tidak Setuju		
		f	%	S	f	%	S	f	%	S	f	%	S
27.	Kepala Kantor Sat. Pol. PP memiliki kemampuan managerial yang baik dalam memimpin organisasi sesuai dengan tugasnya.	16	48,5	64	17	51,5	51	0	0,0	0	0	0,0	0
28.	Kepala Kantor Sat. Pol PP selalu memberikan dorongan atau motivasi kepada bawahan untuk terus bekerja lebih baik dalam pelaksanaan setiap pekerjaan.	7	21,2	28	24	72,7	72	2	6,1	4	0	0,0	0
29.	Bapak/Ibu/Saudara merasa senang dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Kantor Sat.Pol. PP dalam melaksanakan tugasnya.	4	12,1	16	28	84,9	84	1	3,0	2	0	0,0	0
Jumlah skor hasil penelitian		108			207			6			0		
Total skor hasil penelitian		: 108 + 207 + 6 + 0 = 321											
Skor ideal		: 4 x 3 x 33 = 396											
Persentase skor hasil penelitian		: (321/396) x 100% = 81,1%											

Sumber: Hasil Penelitian, 2008

Dari hasil pengolahan data pada tabel 8, dapat diketahui bahwa pimpinan mempunyai kemampuan manejerial yang baik. Hal ini terlihat dari tanggapan responden atas tiga pernyataan yang diajukan dimana mayoritas tanggapan responden cenderung mengarah pada respon yang positif. Jika dilihat dalam garis kontinum, maka posisi kepemimpinan ada pada posisi cukup baik.



Berdasarkan hasil pengolahan data dari ketujuh sub variabel yang diajukan dalam penelitian ini, maka secara keseluruhan tanggapan responden terhadap variabel pengembangan organisasi dapat dilihat pada tabel 9.

TABEL 9
REKAPITULASI HASIL PENELITIAN

No.	Sub Variabel	Skor	Kategori
1.	Struktur Organisasi	459	Baik
2.	Sarana dan Prasarana	253	Kurang Baik
3.	Prosedur Kerja	468	Cukup Baik
4.	Sumber Daya Manusia	283	Kurang Baik
5.	Keuangan	362	Kurang Baik
6.	Budaya Kerja	406	Cukup Baik
7.	Kepemimpinan	321	Cukup Baik
	Total Skor	2.552	

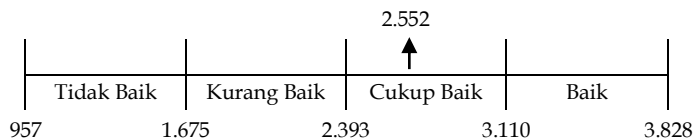
Dengan jumlah responden sebanyak 33 orang dan total pernyataan sebanyak 29 buah pernyataan, maka skor untuk pengembangan kapasitas organisasi dapat diketahui dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Skor ideal} \quad \quad \quad : 4 \times 29 \times 33 = 3.828$$

$$\text{Skor terendah} \quad \quad \quad : 1 \times 29 \times 33 = 957$$

$$\text{Skor hasil pengolahan data} \quad : 2.552$$

Dengan menggunakan garis kontinum posisi variabel pengembangan kapasitas organisasi dapat dilihat sebagai berikut:



Jika melihat garis kontinum tersebut, maka pengembangan kapasitas organisasi di Kantor Satpol PP kabupaten Lahat dapat dikategorikan cukup baik.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Dari hasil pengolahan data pada bagian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa keadaan pengembangan kapasitas organisasi dipersepsi cukup baik oleh para responden. Kondisi tersebut sesuai dengan hasil penelitian atas tujuh sub variabel yang diajukan untuk diteliti.

Sekalipun terdapat beberapa sub variabel yang mempunyai kategori baik dan cukup baik, namun beberapa sub variabel lain mempunyai kontribusi yang signifikan dalam penentuan skor akhir. Beberapa faktor signifikan yang mempengaruhi penilaian adalah sarana prasarana, sumber daya manusia, dan keuangan yang dinilai kurang baik sehingga mempengaruhi hasil penelitian secara keseluruhan.

Dengan memperhatikan hasil penelitian dan kondisi di lapangan, maka penulis menyarankan beberapa hal sebagai berikut: pertama, untuk sarana dan prasarana dapat ditambah dan diperbaiki, terutama lokasi dan keadaan gedung yang baru harus cepat diselesaikan dan mempertimbangkan tugas pokok dan fungsi dari Satuan Polisi Pamong Praja itu sendiri. Demikian juga dalam hal perawatannya juga harus diperhatikan agar sarana dan prasarana yang ada dapat terus dalam kondisi yang baik. Kedua, dalam hal sumberdaya manusia juga hendaknya dapat diperbanyak mengingat wilayah tugas yang harus diawasi mencakup seluruh Kabupaten Lahat. Selain itu rutinitas pendidikan dan pelatihan juga harus terus dilaksanakan, pendidikan dan pelatihan juga hendaknya menambah porsi terhadap pengetahuan hukum agar kapasitas yang ada pada setiap pegawai cukup baik dalam pelaksanaan tugas yang diemban. Kemudian, perlunya upaya yang serius harus dilakukan dalam kaitannya dengan keberadaan PPNS. Ketiga, sumber daya keuangan sedapat mungkin dikelola secara efektif dan efisien. Anggaran yang diusulkan dan dialokasikan sedapat mungkin sesuai dengan kegiatan dan berbagai program yang ada.

REFERENSI

Buku

Djatmiko YH. 2004. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Alfabeta.

- Eade D. 1997. *Capacity Building: An Approach to People-Centred Development*. Oxfam (UK and Ireland).
- Handayani S. 1995. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Milen A. 2006. *Capacity Building: Meningkatkan Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Pustaka Baru.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno dkk. .2002. *Manajemen Modern: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Zafira.
- Syamsi I. 1988. *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara.

Dokumen-dokumen

- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2004 tentang Pedoman Satuan Polisi Pamong Praja.
- Peraturan Daerah Kabupaten Lahat Nomor 6 Tahun 2006 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat.