

PENGEMBANGAN KAPASITAS ORGANISASI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DI KABUPATEN DELI SERDANG¹

Wardianto

**Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang,
Jl. Negara Medan – Lubuk Pakam No.1 Lubuk Pakam. Telp. (061) 7952007**

Developing the Organization Capacity of Deli Serdang Local Civil Service Agency

The variable in this research is the organization capacity of Deli Serdang Local Civil Service Agency. The research employs qualitative approach and descriptive analysis method. The research aims at exploring possible approaches to developing the organization capacity of Deli Serdang Local Civil Service Agency.

The research result shows that 3 out of 8 indicators stay within 'good category'. The other 5 comprising of facilities and infrastructure, work procedures, human resource, finance, and incentive system, are positioned within 'insufficient category' for promoting roles and functions of Deli Serdang Local Civil Service Agency.

Thus, there are two suggestions Deli Serdang Local Civil Service Agency may take into action to develop its organization capacity: first, improving facilities and infrastructures through procurement, borrowing from other local agencies with excessive facilities, or imploring to the third party; second, reducing work / service chains of command in order to accelerate public service delivery.

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

A. Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan pembangunan sangat ditentukan kualitas sumberdaya manusia, khususnya kualitas sumberdaya aparatur, sehingga kinerja organisasi yang berperan dalam melaksanakan fungsi pengelolaan sumberdaya manusia menjadi sangat penting pula. Atas dasar pertimbangan tersebut, maka setiap Pemerintah Daerah diberi kewenangan untuk membentuk organisasi kepegawaian sebagai perangkat daerah yang bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan manajemen kepegawaian di daerah sebagai kesatuan dari manajemen kepegawaian nasional.

Berdasarkan uraian di atas, sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Deli Serdang Nomor 15 Tahun 2002 tentang Pembentukan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang, maka terbentuklah susunan organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang sebagai salah satu instansi perangkat daerah yang terdiri dari: 1 (satu) Kepala Badan; 1 (satu) Sekretaris; 4 (empat) Bidang; 16 (enam belas) Sub Bidang; dan 3 (tiga) Sub Bagian.

Sesuai dengan Surat Keputusan Bupati Deli Serdang Nomor 817 Tahun 2002 tentang Rincian Tugas Jabatan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang, ditetapkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok dalam membantu kepala daerah untuk melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah di lingkungan

¹ Diangkat dari karya tulis ilmiah skripsi karya Wardianto

Pemerintah Kabupaten Deli Serdang sesuai dengan Peraturan Daerah dan berdasarkan peraturan perundang-undangan di bidang Kepegawaian.

Dengan ditetapkannya Peraturan Daerah tentang pembentukan organisasi Badan Kepegawaian Daerah tersebut di atas, maka terjadi perubahan status organisasi kepegawaian di Kabupaten Deli Serdang dari Bagian Kepegawaian menjadi Badan Kepegawaian Daerah. Implikasi dari perubahan status tersebut adalah terjadi perubahan struktur kelembagaan dan peningkatan jumlah pekerjaan yang harus diemban oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang, sebab sejalan dengan dibentuknya organisasi Badan Kepegawaian Daerah, maka beberapa jenis pekerjaan/pelayanan yang selama ini menjadi tugas instansi lain dialihkan menjadi tugas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang. Misalnya, pekerjaan atau pelayanan Kenaikan Gaji Berkala untuk tenaga pendidik/guru yang semula menjadi tugas Dinas Pendidikan dan Pengajaran dialihkan menjadi tugas Badan Kepegawaian Daerah, dan juga pelayanan Kenaikan Gaji Berkala untuk tenaga kesehatan yang semula merupakan tugas Dinas Kesehatan menjadi tugas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang. Padahal, berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang, dari jumlah Pegawai Negeri Sipil yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Deli Serdang yang berjumlah 15.158, sebanyak 10.842 orang (71,53 %) adalah tenaga pendidik dan tenaga kesehatan.

Namun perubahan yang terjadi seiring dengan bertambahnya struktur kelembagaan dan meningkatnya jumlah pekerjaan yang diemban Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang, tidak dibarengi dengan peningkatan berbagai sarana dan prasarana serta sumberdaya yang memadai sebagai pendukung pelaksanaan pekerjaan. Akibatnya, masalah yang acapkali dihadapi oleh Badan Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya adalah seringnya terjadi keterlambatan dalam proses memberikan pelayanan. Hal ini merupakan salah satu dampak dari meningkatnya jumlah pekerjaan yang tidak dibarengi dengan peningkatan sarana dan prasarana serta sumberdaya yang memadai.

Pada tahun 2005 sampai dengan bulan Desember, pegawai Badan Kepegawaian Daerah berjumlah 46 orang, sedangkan jumlah pegawai yang harus dilayani di lingkungan Pemerintah Kabupaten Deli Serdang sebanyak 15.113 orang (*Sumber : BKD, 2005*). Untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan, saat ini Badan Kepegawaian Daerah hanya memiliki 10 unit komputer dan 14 mesin tik. Akibatnya, sarana yang digunakan harus bergantian antar unit kerja yang ada. Permasalahannya tidak hanya berhenti sampai di situ, panjangnya hierarki pekerjaan yang harus dilalui juga semakin memperlambat proses pemberian pelayanan.

Akibat dari panjangnya hierarki pekerjaan yang menyebabkan keterlambatan pelayanan tersebut di atas, banyak pegawai merasa kurang puas terhadap kinerja pelayanan yang diberikan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang. Hal ini ditandai dengan seringnya pegawai datang ke kantor Badan Kepegawaian Daerah hanya untuk menanyakan penyelesaian SK Kenaikan Pangkat mereka. Keadaan ini secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja pegawai yang bersangkutan, karena dengan seringnya para pegawai datang ke kantor Badan Kepegawaian Daerah maka semakin sering pula mereka meninggalkan pekerjaannya, pada gilirannya kinerja mereka juga akan menurun.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa kapasitas Badan Kepegawaian Daerah masih belum memadai untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik karena bertambahnya jumlah pekerjaan tidak didukung oleh ketersediaan sumber daya yang memadai, khususnya dalam memberikan pelayanan kepegawaian.

Berdasarkan beberapa fenomena yang terungkap di lapangan, tulisan ini dibuat dengan tujuan untuk mengetahui pendekatan-pendekatan yang dapat dilakukan guna pengembangan kapasitas organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang. Dengan demikian diharapkan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dapat meningkatkan kapasitas organisasinya agar dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara maksimal.

B. Landasan Teoritis

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

1. Organisasi

Menurut Syamsi (1988: 9), organisasi mempunyai dua pengertian sebagai berikut:

- 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.

Sedangkan menurut Soedjadi (1993: 43):

Organisasi pada pokoknya adalah sekelompok manusia yang dengan sengaja dipersatukan dalam bentuk suatu kerjasama yang efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di samping itu, organisasi juga dapat dipandang sebagai suatu sistem dan bentuk hubungan antara wewenang dan tanggungjawab antara atasan dan bawahan dalam rangka pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan dengan cara yang paling efisien.

Kemudian Robbins & Barnwell (2002: 6) memberikan definisi organisasi sebagai berikut: "*An organisation is a consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals*". Secara sederhana, definisi di atas dapat diartikan bahwa sebuah organisasi adalah kesatuan koordinasi dari entitas sosial dengan batasan yang relatif dapat diidentifikasi dengan fungsinya masing-masing guna mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan.

Selanjutnya, Jones (2004: 2) menyatakan bahwa: "*Organization is a tool used by people to coordinate their actions to obtain something they desire or value – that is to achieve their goals*". Jones berpandangan bahwa pada dasarnya organisasi adalah sebuah alat yang digunakan oleh orang-orang guna mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka untuk mencapai keinginan mereka, yaitu dalam rangka mencapai tujuan-tujuan mereka.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa organisasi adalah wadah atau perkumpulan yang terdiri dari orang-orang yang saling bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan ketentuan atau norma-norma yang berlaku.

Handyaningrat (1995: 43) kemudian mencoba untuk 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 di atas, 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.

Sedangkan dalam kaitannya dengan prinsip-prinsip organisasi, Syamsi (1988: 26) menyatakan bahwa prinsip-prinsip organisasi terdiri atas (a) Perumusan tujuan dengan jelas (*formulation of the objective*); maksud dari perumusan tujuan adalah untuk menentukan kegiatan apa yang akan dilakukan organisasi terkait dengan tujuan pembentukan organisasi, (b) Pembagian pekerjaan/kegiatan (*division of work*); setelah perumusan tujuan, maka langkah selanjutnya adalah pembagian pekerjaan kepada seluruh anggota organisasi, (c) Pelimpahan wewenang (*delegation of authority*); dalam organisasi yang besar, tidak memungkinkan seorang pucuk pimpinan untuk melaksanakan semua tugasnya dengan baik. Oleh karena itu, perlu melimpahkan wewenangnya kepada orang lain yang menjadi bawahannya. Meskipun demikian ia tetap bertanggungjawab atas akibatnya, (d) Rentang pengendalian (*span of control*); yang dimaksud dengan rentang pengendalian di sini adalah jumlah bawahan yang masih dapat dikontrol dengan baik oleh pimpinannya. Menurut Allen (Syamsi, 1988 : 32), jumlah bawahan yang masih dapat dikontrol dengan baik antara 8 - 12 orang, dan (e) Tingkatan hierarki (*level of hierarchy*); yang dimaksud dengan tingkatan hierarki di sini adalah banyaknya tingkatan unit-unit yang sebaiknya diadakan untuk kelancaran kegiatan organisasi. Adapun jumlah tingkatan yang sebaiknya berkisar antara 3 - 6 tingkatan.

Sejalan dengan pendapat Syamsi, Handyaningrat (1995: 43) mengemukakan prinsip-prinsip organisasi sebagai berikut: (a) Prinsip bahwa organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas (*to define clearly the objective of the organization*), (b) Prinsip skala hierarkhi (*the scalar principle*), (c) Prinsip kesatuan perintah/komando (*principle of unity of command*), (d) Prinsip pelimpahan wewenang (*principle of delegation of authority*), (e) Prinsip daripada pertanggungjawaban (*principle of responsibility*), (f) Prinsip pembagian pekerjaan (*principle of division of work*), (g) Prinsip jenjang/rentang pengendalian (*principle of span of control*), (h) Prinsip fungsional (*principle of functional defination*), (i) Prinsip pemisahan (*principle of separation*), (j) Prinsip keseimbangan (*principle of balance*), (k) Prinsip fleksibilitas (*principle of flexibility*), dan (l) Prinsip kepemimpinan (*principle of leadership facilitation*). Berdasarkan kedua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip organisasi terdiri dari: (a) Tujuan, (b) Pembagian pekerjaan, (c) Pelimpahan wewenang, (d) Rentang pengendalian, dan (e) Tingkatan hierarki pekerjaan.

2. 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 choises demand a clear purpose and contextual analysis on the part of the intervoening 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 di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan kapasitas di 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. Dengan demikian, kapasitas organisasi secara sederhana dapat diartikan sebagai potensi-potensi yang memungkinkan sebuah institusi menjadi lebih efektif dalam pelaksanaan program-program kegiatan sehingga tujuan dapat dicapai, baik di lingkungan organisasi pemerintah maupun organisasi non-pemerintah.

Dalam kaitannya dengan pengembangan kapasitas organisasi, Leavit (Djarmiko, 2004: 106) mengemukakan bahwa Perubahan atau pengembangan kapasitas organisasi dapat dilakukan melalui empat pendekatan, yaitu: (1) Pendekatan Struktural; penekanannya dititikberatkan pada struktur organisasi, (2) Pendekatan Teknologi; yang terfokus pada tata letak sarana fisik yang baru. Penekanannya adalah penggunaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana/teknologi, (3) Pendekatan Tugas (*Task Approach*); berfokus pada kinerja (*job performance*) individual dengan menekankan pada perubahan dan peningkatan kinerja melalui prosedur kerja yang efektif, dan (4) Pendekatan Orang (*People Approach*); berfokus pada modifikasi terhadap sikap, motivasi, perilaku, keahlian yang dicapai melalui program training, prosedur seleksi, atau perlengkapan yang baru.

Kemudian Fowler (Eade, 1997: 110) menyebutkan bahwa pendekatan yang dapat digunakan dalam pengembangan internal 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 finansial/anggaran), (6) *Culture* (budaya kerja), dan (7) *Leadership* (kepemimpinan).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kapasitas organisasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, yaitu (1) Pendekatan Struktur Organisasi; dengan perubahan struktur kelembagaan organisasi, (2) Pendekatan Sarana dan Prasarana; melalui pemanfaatan dan penggunaan teknologi sebagai sarana dan prasarana dalam melaksanakan pekerjaan, (3) Pendekatan Prosedur Kerja; melalui perubahan rancangan prosedur kerja, (4) Pendekatan Sumber Daya Manusia (SDM); yaitu

melalui peningkatan ketersediaan sumberdaya aparatur baik secara kualitas maupun kuantitas, termasuk penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan, (5) Pendekatan Finansial (anggaran); yaitu melalui alokasi sumberdaya keuangan yang memadai sesuai kebutuhan, termasuk di dalamnya adalah pemberian imbalan/insentif, (6) Pendekatan budaya kerja; yaitu penciptaan iklim dan suasana kerja yang nyaman bagi pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, dan (7) Pendekatan kepemimpinan; yaitu melalui optimalisasi peran pimpinan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya, mengkoordinasikan serta mengarahkan setiap pekerjaan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan

Sedangkan menurut Thoha (2002: 24), tujuan pengembangan organisasi adalah (1) Untuk meningkatkan kepercayaan dan dukungan di antara para anggota organisasi, (2) Untuk meningkatkan kesadaran berkonfrontasi dengan masalah-masalah organisasi, baik dalam kelompok maupun di antara anggota-anggota kelompok, (3) Meningkatkan suatu lingkaran "kewenangan dalam tugas" yang didasarkan atas pengetahuan dan keterampilan, (4) Untuk meningkatkan derajat keterbukaan dalam berkomunikasi baik vertikal, horizontal, maupun diagonal, (5) Untuk meningkatkan tingkat kesemangatan dan kepuasan orang-orang yang ada di dalam organisasi, (6) Untuk mendapatkan pemecahan masalah yang sinergistik terhadap masalah-masalah yang mempunyai frekuensi besar, dan (7) Untuk meningkatkan tingkat pertanggungjawaban pribadi dan kelompok baik di dalam pemecahan masalahnya maupun di dalam pelaksanaannya.

Untuk mencapai tujuan pengembangan kapasitas organisasi seperti yang diuraikan, dibutuhkan persyaratan yang harus dimiliki setiap organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, French dan Bell, Jr (Indrawijaya, 1983: 269) mengemukakan 12 kondisi dan tahapan keberhasilan dalam pengembangan organisasi yaitu (1) Persepsi dari mereka yang memegang jabatan kunci terhadap persoalan-persoalan organisasional dan persepsi akan relevansi ilmu-ilmu perilaku dalam memecahkan persoalan-persoalan tersebut, (2) Memperkenalkan ahli ilmu perilaku atau konsultan ke dalam sistem organisasi tersebut, (3) Keterlibatan pucuk pimpinan sejak permulaan, atau paling tidak adanya dukungan dari pejabat yang lebih tinggi dengan keikutsertaan pucuk pimpinan secara bertahap, (4) Adanya partisipasi (peran-serta) dari semua kelompok kerja secara penuh, termasuk pimpinan formal, (5) Penggunaan model penelitian tindak nyata, (6) Keberhasilan pertama dijadikan kekuatan untuk mengembangkannya lebih lanjut, (7) Suatu keterbukaan, suatu falsafah pendidikan mengenai teori dan teknologi Pengembangan Organisasi, (8) Penjelasan mengenai persamaan-persamaan antara Pengembangan Organisasi dengan praktek manajemen yang efektif, (9) Keterlibatan dari para pejabat yang bergerak di bidang kepegawaian dan hubungan perindustrian dan persamaan-persamaannya dengan kebijaksanaan dan praktek kepegawaian, (10) Pengembangan sumberdaya Pengembangan Organisasi yang berasal dari dalam, (11) Adanya pengendalian program Pengembangan Organisasi yang efektif, dan (12) Proses tersebut diikuti secara terus-menerus dan dinilai hasilnya.

Sejalan dengan pendapat tersebut di atas, Varney (Indrawijaya, 1983: 270) menyatakan bahwa persyaratan yang harus dimiliki demi keberhasilan program pengembangan organisasi adalah (1) Harus ada dukungan aktif dan keterlibatan dari pucuk pimpinan, (2) Anggota-anggota organisasi harus dapat merubah pikiran dan perasaan mereka sebagai hasil dari usaha Pengembangan Organisasi, (3) Ia bukan merupakan suatu strategi latihan dan karena itu harus dianggap sebagai suatu pendekatan yang ditujukan untuk mengadakan perubahan tentang bagaimana orang-orang bekerjasama, (4) Anda berusaha untuk merubah iklim organisasi sebagaimana juga merubah proses sosial (proses interaksi manusia, pen.) yang terdapat dalam suatu organisasi, (5) Investasi yang dilakukan pada

permulaan dari usaha Pengembangan Organisasi baru memberikan hasil pada masa yang akan datang, (6) Tidak ada pendekatan perubahan organisasi yang terbaik, tetapi penggunaan ilmu-ilmu pengetahuan manajemen yang telah kita punya nampaknya yang terbaik, dan (7) Pengembangan Organisasi tidak boleh dianggap sebagai suatu paket program baru yang dibawa ke dalam suatu organisasi dalam rangka memecahkan persoalan-persoalan organisasi tersebut.

3. Operasionalisasi Dimensi

Operasionalisasi dimensi dilakukan dengan tujuan untuk menjelaskan dimensi-dimensi yang digunakan dalam mengukur variabel yang akan diteliti dalam suatu penelitian. Adapun dimensi-dimensi yang akan digunakan untuk mengukur kapasitas organisasi adalah sebagai berikut:

a. Struktur Organisasi

Yaitu struktur kelembagaan atau bagan dari komposisi jabatan serta arus hierarki yang ada dalam organisasi Badan Kepegawaian Daerah. Indikator yang digunakan dalam mengukur dimensi ini adalah: adanya struktur organisasi yang memadai, adanya penambahan formasi jabatan, ketepatan dalam penempatan pejabat struktural sesuai dengan keahliannya, dan pelaksanaan koordinasi antar pimpinan unit kerja.

b. Sarana dan Prasarana

Yaitu segala sarana atau peralatan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan, termasuk pemanfaatan dan penggunaan teknologi komputer sebagai pendukung untuk memperlancar atau mempermudah pelaksanaan pekerjaan. Indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur dimensi ini adalah: ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, penerapan atau penggunaan komputer, adanya penambahan sarana dan prasarana (komputer), dan pemeliharaan sarana dan prasarana.

c. 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 dimensi 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.

d. Sumber Daya Manusia (SDM)

Yaitu ketersediaan sumberdaya aparatur atau pegawai yang dimiliki organisasi Badan Kepegawaian Daerah, baik secara kualitas maupun kuantitas. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi ini adalah: jumlah pegawai BKD, kompetensi pegawai yang sesuai dengan pekerjaan, adanya program pengembangan pegawai, dan tingkat disiplin pegawai.

e. Finansial

Yaitu ketersediaan sumberdaya keuangan yang dialokasikan kepada Badan Kepegawaian Daerah sesuai dengan kebutuhan untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur dimensi ini adalah: adanya alokasi anggaran yang memadai, penggunaan anggaran secara efektif, dan adanya transparansi dalam penyusunan anggaran.

f. Sistem Insentif

Yaitu suatu bentuk apresiasi organisasi dalam upaya pemberian *reward* kepada pegawai untuk meningkatkan kesejahteraannya sebagai pendorong peningkatan

kinerja organisasi. Indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur dimensi ini adalah: sistem insentif yang ada, kesejahteraan pegawai dengan adanya insentif, adanya perhatian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai, hubungan insentif dengan kinerja pegawai.

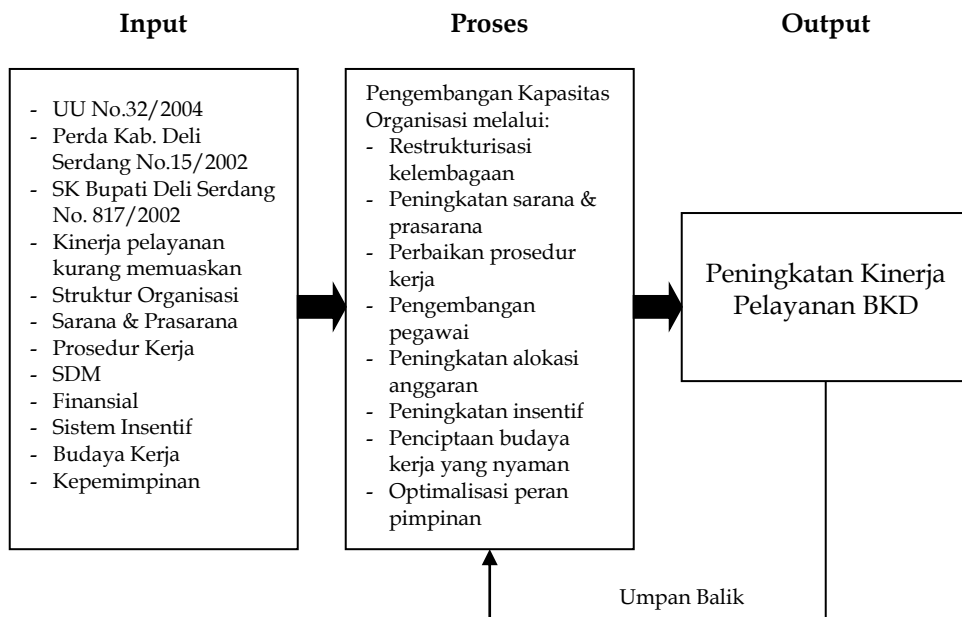
g. Budaya Kerja

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

h. Kepemimpinan

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

Berdasarkan landasan teoritis yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, alur pikir penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar Alur Pikir Penelitian

Untuk memperjelas penelitian, peneliti membuat pertanyaan sebagai berikut: “Berdasarkan pendekatan-pendekatan tentang pengembangan kapasitas organisasi tersebut di atas, pendekatan apa saja yang dibutuhkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dalam rangka pengembangan kapasitas organisasinya?”.

C. Metode

Sugiyono (2005: 1) menyatakan:

Metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah yang digunakan untuk

mendapatkan data yang obyektif, valid dan reliabel dengan tujuan data yang ditemukan, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah.

Selanjutnya, Surakhmad (1998: 131) memberikan batasan tentang metode sebagai berikut:

Metode merupakan merupakan suatu cara utama yang dipergunakan dalam mencapai suatu tujuan, misalnya untuk menguji serangkaian hipotesa dengan teknik serta alat tertentu, cara ini diperhitungkan kewajarannya ditinjau dari tujuan penyelidikan serta situasi penyelidikan.

Metode penelitian yang akan digunakan penulis dalam penelitian ini adalah metode Deskriptif Analisis dengan pendekatan kualitatif. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah: "...untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat fenomena yang diselidiki" (Nazir, 2000: 63).

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang seperti terlihat pada tabel berikut ini:

TABEL 1
POPULASI PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
KABUPATEN DELI SERDANG

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Kepala BKD	1
2.	Sekretaris BKD	1
3.	Kepala Bidang	4
4.	Kepala Sub Bidang	16
5.	Kepala Sub Bagian	3
6.	Staf	21
Jumlah		46

Sumber : BKD, 2005.

Mengingat jumlah populasi relatif sedikit, maka peneliti mengambil seluruh anggota populasi untuk dijadikan unit analisis. Dengan demikian teknik sampling yang digunakan adalah sensus atau sampling jenuh.

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara studi dokumentasi, wawancara, penyebaran kuesioner, dan observasi. Wawancara akan dilakukan dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang mengingat dalam pandangan penulis Kepala Badan Kepegawaian Daerah adalah orang yang lebih memahami secara menyeluruh tentang keadaan organisasi yang dipimpinnya. Sedangkan kuesioner disebarikan kepada pegawai Badan Kepegawaian Daerah yang berjumlah 45 orang.

Untuk perhitungan skor dari masing-masing responden, penulis menggunakan Skala Guttman. Dengan menggunakan skala pengukuran ini akan diperoleh dua alternatif jawaban yang tegas, yaitu: "Setuju-Tidak Setuju", "Ya-Tidak", "Benar-Salah", "Pernah-Tidak Pernah", atau "Positif-Negatif". Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2005: 111) sebagai berikut: "Penelitian menggunakan skala Guttman dilakukan bila ingin mendapatkan jawaban yang tegas terhadap suatu permasalahan yang ditanyakan".

Untuk kebutuhan analisis data hasil penelitian, maka setiap alternatif jawaban diberi skor (nilai) sebagai berikut:

a. setuju/ya/benar/pernah/positif

diberi skor = 1

b. tidak setuju/tidak/salah /tidak pernah /negatif diberi skor = 0

Untuk mendukung jawaban yang dipilih, maka dalam menentukan alternatif jawaban yang ada responden diminta untuk menyertakan alasannya secara singkat terkait dengan alternatif jawaban yang dipilihnya.

Data yang telah terkumpul, terutama atas jawaban responden yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner, kemudian diolah dengan tahapan pengolahan data sebagai berikut:

1. Inventarisasi data; pemilihan dan penyusunan data hasil penelitian secara sistematis.
2. Klasifikasi data; pengelompokkan data setelah dipilah-pilah menurut jenisnya.
3. Tabulasi data; penyajian data dalam bentuk tabel sebagai dasar untuk analisis data.

Data yang telah diolah kemudian dianalisis dengan teknik analisis data Deskriptif Kualitatif yang dibantu dengan data kuantitatif yang diperoleh dari jawaban angket. Teknik ini menurut Sugiyono (2005: 169): "...digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi".

Berdasarkan teori di atas, maka analisis data dalam penelitian ini terbatas hanya pada penggambaran, penjelasan dan penguaraian secara mendalam dan sistematis tentang keadaan sebenarnya. Kemudian berdasarkan pemikiran logis memberikan argumentasi dan interpretasi data serta penilaian secara persentase setiap indikator terhadap nilai maksimum yang seharusnya dicapai. Kemudian menarik kesimpulan sehingga dapat diperoleh suatu jawaban atas pertanyaan penelitian ini.

Prosedur analisis data dari hasil kuesioner/angket dilakukan dengan cara menghitung persentase setiap indikator pertanyaan berdasarkan frekuensi jawaban responden dengan rumus sebagai berikut:

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

P = Persentase Jawaban Responden

f = Frekuensi Jawaban Responden

N = Jumlah Responden

D. Hasil Penelitian dan Analisis

Untuk mengetahui bagaimana tingkat kapasitas organisasi yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang, maka dilakukan melalui analisis terhadap kapasitas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang yang mencakup aspek: struktur organisasi, sarana dan prasarana, prosedur kerja, SDM, finansial (penganggaran), sistem insentif, budaya kerja, dan kepemimpinan, yang diambil dari tanggapan responden atas angket yang disebarakan kepada pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang.

Analisis deskriptif ini akan memberikan gambaran setiap butir (item) pertanyaan/ Pernyataan yang termasuk ke dalam indikator-indikator yang diukur dalam penelitian, yaitu dengan cara melihat persentase jawaban responden atas indikator yang diukur. Penjelasan yang diberikan didasarkan pada perolehan hasil persentase. Jika persentase tanggapan responden yang menjawab "setuju" kurang atau sama dengan 50 % ($\leq 50\%$) dikategorikan **kurang baik**, sedangkan jika hasil persentase tanggapan responden yang menjawab "setuju" lebih besar dari 50 % ($> 50\%$) dikategorikan **baik**.

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang memadai sangat dibutuhkan bagi setiap organisasi untuk dapat melaksanakan semua tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan benar.

Untuk mengetahui bagaimana keadaan struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 2
TANGGAPAN RESPONDEN TENTANG STRUKTUR ORGANISASI
(n=45)

No.	Pertanyaan/Pernyataan Penelitian	Alternatif Jawaban				Total	
		Setuju		Tidak Setuju		Jml	%
		Jml	%	Jml	%		
1	Struktur organisasi Badan Kepegawaian Daerah sudah memadai untuk melaksanakan semua pekerjaannya.	36	80	9	20	45	100
2	Seluruh formasi jabatan struktural pada Badan Kepegawaian Daerah sudah terisi semua	45	100	0	0	45	100
3	Penempatan pejabat struktural di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah sudah sesuai dengan bidang keahlian pegawai.	31	68,89	14	31,11	45	100
4	Pelaksanaan koordinasi antar unit kerja pada Badan Kepegawaian Daerah sudah berjalan dengan baik	30	66,67	15	33,33	45	100
Jumlah		142	78,89	38	21,11	180	400
Rata-rata Tanggapan		35,5		9,5		45	
% Rata-rata Tanggapan		78,89		21,11		100	

Sumber: Jawaban responden melalui angket, 2006.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tentang Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dari keempat item pertanyaan/ pernyataan tersebut diperoleh persentase rata-rata tanggapan responden sebesar **78,89 %** yang menyatakan "setuju", sedangkan **21,11 %** menyatakan "tidak setuju". Dari hasil uraian tersebut, dapat dinyatakan bahwa Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dapat dikategorikan sudah **baik** untuk melaksanakan semua pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Hasil di atas sesuai dengan pernyataan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang melalui hasil wawancara yang menyatakan bahwa saat ini Badan Kepegawaian Daerah telah memiliki komposisi dan struktur organisasi yang sudah sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Deli Serdang No.15 Tahun 2002 tentang Pembentukan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang, sepertinya dengan komposisi dan struktur yang ada sudah cukup memadai untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang harus dijalankan, sehingga untuk saat ini tidak perlu mengadakan perubahan struktur organisasi maupun perubahan komposisi jabatan.

Sedangkan untuk ketepatan dalam penempatan pegawai sebagai pejabat struktural yang ada di Badan Kepegawaian Daerah, Kepala Badan Kepegawaian Daerah menyatakan bahwa secara umum penempatan pegawai sudah tepat, karena jika dilihat dari pendidikan dan pengalaman kerja, semua pejabat struktural di Badan Kepegawaian Daerah memiliki pendidikan sarjana (S-1) dan sebagian besar sudah bekerja di bidang kepegawaian cukup lama. Jadi mereka sudah cukup memahami bidang pekerjaannya masing-masing.

2. Sarana dan Prasarana

Keadaan dan ketersediaan sarana dan prasarana yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

TABEL 3
TANGGAPAN RESPONDEN TENTANG SARANA DAN PRASARANA
(n=45)

No.	Pertanyaan/Pernyataan Penelitian	Alternatif Jawaban				Total	
		Setuju		Tidak Setuju		Jml	%
		Jml	%	Jml	%		
5	Sarana dan prasarana yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah sudah memadai untuk melaksanakan pekerjaan.	17	37,78	28	62,22	45	100
6	Badan Kepegawaian Daerah telah menggunakan komputer sebagai sarana dalam melaksanakan pekerjaan.	45	100	0	0	45	100
7	Komputer yang digunakan oleh Badan Kepegawaian Daerah sudah memadai sebagai pendukung pelaksanaan pekerjaan.	9	20	36	80	45	100
8	Pemeliharaan sarana dan prasarana sudah dilaksanakan dengan baik.	17	37,78	28	62,22	45	100
Jumlah		88	48,89	92	51,11	180	400
Rata-rata Tanggapan		22		23		45	
% Rata-rata Tanggapan		48,89		51,11		100	

Sumber: Jawaban responden melalui angket, 2006.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tentang Sarana dan Prasarana dari keempat item pertanyaan/ pernyataan tersebut diperoleh persentase rata-rata tanggapan responden sebesar **48,89 %** yang menyatakan "setuju", sedangkan **51,11 %** menyatakan "tidak setuju". Dari hasil uraian tersebut, dapat nyatakan bahwa keadaan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dikategorikan belum memadai atau **kurang baik** dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Sejalan dengan hasil tersebut, Kepala Badan Kepegawaian Daerah memberikan pernyataan tentang kurang baiknya keadaan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Badan Kepegawaian Daerah bahwa salah satu kendala utama yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah dalam rangka melaksanakan pekerjaan adalah sangat minimnya jumlah sarana dan prasarana yang ada. Sehingga bagaimana Badan Kepegawaian Daerah dapat melaksanakan pekerjaan atau memberi pelayanan dengan baik jika tidak didukung oleh sarana yang memadai. Di samping itu, mengenai pemeliharaan sarana dan prasarana Kepala Badan Kepegawaian Daerah menyatakan bahwa kebanyakan pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah memiliki rasa tanggungjawab yang masih rendah terhadap peralatan yang ada.

3. Prosedur Kerja

Prosedur Kerja yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL 4
TANGGAPAN RESPONDEN TENTANG PROSEDUR KERJA
(n=45)

No.	Pertanyaan/Pernyataan Penelitian	Alternatif Jawaban				Total	
		Setuju		Tidak Setuju		Jml	%
		Jml	%	Jml	%		
9	Badan Kepegawaian Daerah telah membuat	16	35,56	29	64,44	45	100

	pedoman prosedur kerja secara tertulis.						
10	Bapak/Ibu/Saudara telah memahami prosedur kerja yang berlaku	25	55,56	20	44,44	45	100
11	Prosedur kerja yang ada saat ini mudah untuk dilaksanakan	20	44,44	25	55,56	45	100
12	Secara umum, mekanisme kerja (hierarki pekerjaan) yang dilaksanakan tidak terlalu panjang sehingga pelaksanaan pekerjaan dan pelayanan sudah baik.	11	24,44	34	75,56	45	100
Jumlah		72	40	108	60	180	400
Rata-rata Tanggapan		18		27		45	
% Rata-rata Tanggapan		40		60		100	

Sumber: Jawaban responden melalui angket, 2006.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tentang Prosedur Kerja dari keempat item pertanyaan/ pernyataan tersebut diperoleh persentase rata-rata tanggapan responden sebesar 40 % yang menyatakan "setuju", sedangkan 60 % menyatakan "tidak setuju". Dari hasil uraian tersebut, dapat dinyatakan bahwa Prosedur Kerja yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dikategorikan **kurang baik** dalam rangka memberikan pelayanan yang memuaskan, karena masih terlalu panjang sehingga memperlambat proses pelaksanaan pekerjaan dan pemberian layanan. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah yang menyatakan bahwa beberapa jenis pekerjaan dan pelayanan yang ada memang relatif panjang, misalnya pelayanan kenaikan pangkat, pensiun, dan mutasi. Tapi itu sudah menjadi ketentuan jadi harus dilaksanakan.

Kemudian mengenai adanya prosedur kerja secara tertulis, Kepala Badan Kepegawaian Daerah mengatakan bahwa sesuai dengan Surat Keputusan Bupati tentang Rincian Tugas Jabatan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang, telah menghimbau kepada seluruh jajaran pejabat di BKD untuk membuat prosedur kerja sebagai pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan dan pemberian layanan. Tapi sampai sekarang belum semua unit kerja memiliki prosedur kerja tertulis.

Dalam kaitannya dengan kemungkinan adanya pemangkasan hierarki pelayanan, Kepala Badan Kepegawaian Daerah jika diberi kewenangan oleh Pemerintah Daerah, maka akan lebih baik jika dilakukan pemangkasan prosedur kerja. Hal ini menjadi penting mengingat selama ini prosedur kerja yang dilakukan, terutama dalam pelayanan masih sangat panjang.

4. Sumber Daya Manusia (SDM)

Untuk mengetahui keadaan personil/SDM yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dalam rangka melaksanakan pekerjaan dan pelayanan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL 5
TANGGAPAN RESPONDEN TENTANG SDM
(n=45)

No.	Pertanyaan/Pernyataan Penelitian	Alternatif Jawaban				Total	
		Setuju		Tidak Setuju		Jml	%
		Jml	%	Jml	%		
13	Jumlah pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah saat ini sudah cukup memadai untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dalam memberikan pelayanan.	15	33,33	30	66,67	45	100
14	Kompetensi yang Bapak/Ibu/Saudara miliki	26	57,78	19	42,22	45	100

	sudah memadai untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.						
15	Untuk meningkatkan kompetensi pegawai, Badan Kepegawaian Daerah telah melakukan program pengembangan pegawai secara optimal.	11	24,44	34	75,56	45	100
16	Para pegawai Badan Kepegawaian Daerah telah memiliki disiplin yang baik.	31	68,89	14	31,11	45	100
Jumlah		83	46,11	97	53,89	180	400
Rata-rata Tanggapan		20,75		24,24		45	
% Rata-rata Tanggapan		46,11		53,89		100	

Sumber: Jawaban responden melalui angket, 2006.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tentang SDM dari keempat item pertanyaan/ pernyataan tersebut diperoleh persentase rata-rata tanggapan responden sebesar **46,11 %** yang menyatakan "setuju", sedangkan **53,89 %** menyatakan "tidak setuju". Dari hasil uraian tersebut di atas, dapat dinyatakan bahwa keadaan personil/SDM yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dikategorikan **kurang baik**.

Hasil tanggapan responden tersebut nampaknya sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah. Dari hasil wawancara tersebut diperoleh informasi bahwa jumlah pegawai yang ada di Badan Kepegawaian Daerah masih kurang, karena kalau dilihat dari bertambahnya jumlah pekerjaan yang dibebankan kepada Badan Kepegawaian Daerah belum seimbang dengan jumlah pegawai. Selain itu perlu diperhatikan pula upaya untuk pengembangan kompetensi pegawai.

Berdasarkan hasil analisis dari tanggapan responden melalui angket dan hasil wawancara kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah, serta sesuai dengan pengamatan di lapangan, maka penulis dapat menyatakan bahwa SDM yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah masih belum memadai untuk melaksanakan pekerjaan, terutama dari segi kualitasnya. Meskipun sebahagian besar pegawai Badan Kepegawaian Daerah memiliki tingkat pendidikan yang tinggi, tetapi mereka kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis yang dibutuhkan sesuai dengan bidang pekerjaannya.

5. Finansial

Untuk mengetahui bagaimana ketersediaan dan keadaan anggaran yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

TABEL 6
TANGGAPAN RESPONDEN TENTANG FINANSIAL
(n=45)

No.	Pertanyaan/Pernyataan Penelitian	Alternatif Jawaban				Total	
		Setuju		Tidak Setuju		Jml	%
		Jml	%	Jml	%		
17	Badan Kepegawaian Daerah telah mendapat alokasi anggaran yang memadai dalam rangka melaksanakan seluruh tugas pokok dan fungsinya.	18	40	27	60	45	100
18	Anggaran yang dialokasikan sudah digunakan secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan.	28	62,22	17	37,78	45	100
19	Penyusunan anggaran dilakukan secara transparan dan melalui musyawarah/rapat.	16	35,56	29	64,44	45	100
Jumlah		62	45,93	73	54,07	135	300
Rata-rata Tanggapan		20,67		24,33		45	
% Rata-rata Tanggapan		45,93		54,07		100	

Sumber: Jawaban responden melalui angket, 2006.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tentang Penganggaran dari ketiga item pertanyaan/ Pernyataan tersebut diperoleh persentase rata-rata tanggapan responden sebesar **45,93 %** yang menyatakan "setuju", sedangkan **54,07 %** menyatakan "tidak setuju". Dari uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa segi finansial/penganggaran Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dikategorikan **kurang baik**.

Mengenai keadaan dan ketersediaan anggaran yang dimiliki, Kepala Badan Kepegawaian Daerah menyatakan bahwa alokasi anggaran yang diterima Badan Kepegawaian Daerah belum cukup memadai untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh Badan Kepegawaian Daerah, namun dengan keterbatasan anggaran yang ada Badan Kepegawaian Daerah selalu berusaha untuk menggunakannya secara efektif dan se-efisien mungkin agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

Berdasarkan hasil analisis dari tanggapan responden melalui angket dan hasil wawancara kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah, serta sesuai dengan pengamatan di lapangan, maka penulis dapat menyatakan bahwa anggaran yang diterima oleh Badan Kepegawaian Daerah belum mencukupi kebutuhan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Hal ini sesuai dengan data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah, bahwa dari Rp. 678.349.509 anggaran yang diajukan pada tahun 2005, yang terealisasi hanya sebesar 61,40 %, yaitu sebesar Rp. 416.506.598. Akibatnya, pelaksanaan pekerjaan menjadi terhambat karena tidak didukung oleh anggaran yang memadai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa upaya yang dilakukan dalam rangka pengembangan organisasi ditujukan untuk menciptakan organisasi yang terpenuhi kebutuhan finansialnya agar dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik.

6. Sistem Insentif

Tanggapan responden mengenai Sistem Insentif yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dapat dilihat pada tabel 7 berikut ini.

TABEL 7
TANGGAPAN RESPONDEN TENTANG SISTEM INSENTIF
(n=45)

No.	Pertanyaan/Pernyataan Penelitian	Alternatif Jawaban				Total	
		Setuju		Tidak Setuju		Jml	%
		Jml	%	Jml	%		
20	Penerapan sistem insentif yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah sudah berjalan dengan baik.	23	51,11	22	48,89	45	100
21	Dengan adanya insentif, tingkat kesejahteraan pegawai sudah menjadi lebih baik.	19	42,22	26	57,78	45	100
22	Selama ini organisasi sudah memperhatikan kesejahteraan pegawai dengan baik.	14	31,11	31	68,89	45	100
23	Dengan adanya insentif memotivasi untuk bekerja lebih baik.	29	64,44	16	35,56	45	100
Jumlah		85	47,22	95	52,78	180	400
Rata-rata Tanggapan		21,25		23,75		45	
% Rata-rata Tanggapan		47,22		52,78		100	

Sumber: Jawaban responden melalui angket, 2006.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tentang Sistem Insentif yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah dari keempat item pertanyaan/ pernyataan tersebut diperoleh persentase rata-rata tanggapan responden sebesar **47,22 %** yang menyatakan "setuju", sedangkan **52,78 %** menyatakan "tidak setuju". Dari hasil uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa penerapan Sistem Insentif yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dikategorikan **kurang baik**, karena tidak mampu meningkatkan

kesejahteraan pegawai.

Menanggapi tentang sistem insentif yang ada, Kepala Badan Kepegawaian Daerah menyatakan bahwa penerapan insentif cukup baik. Tapi, baik atau buruknya penilaian mengenai pemberian insentif sangat relatif dari sudut pandang mana kita melihatnya. Jika dilihat dari sudut pandang organisasi maka sistem insentif yang diberikan sudah cukup baik, namun jika dilihat dari sudut pandang pegawai, maka sistem insentif yang ada masih kurang memuaskan karena biasanya pegawai menilai pemberian insentif tidak terlepas dari besaran insentif yang diterima. Hal ini sangat berkaitan dengan anggaran yang diterima oleh Badan Kepegawaian Daerah untuk pemberian insentif kepada pegawai.

Berdasarkan hasil analisis terhadap tanggapan responden dan wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah tersebut di atas, serta sesuai dengan pengamatan di lapangan, maka penulis dapat mengatakan bahwa penerapan sistem insentif yang ada di Badan Kepegawaian Daerah masih kurang baik, karena pemberian insentif tidak proporsional dan kurang adil. Pemberian insentif rutin untuk seluruh pegawai adalah sama, dan tidak didasarkan atas jenis pekerjaan yang dilakukan. Sebaiknya pemberian insentif harus didasarkan atas jenis pekerjaan yang dilakukan pegawai, sehingga besarnya insentif yang diterima sesuai dengan jumlah pekerjaan yang dilakukan. Artinya, semakin banyak pekerjaan yang dilakukan pegawai, maka semakin besar pula insentif yang harus diterimanya, dan sebaliknya.

7. Budaya Kerja

Untuk mengetahui bagaimana Budaya Kerja yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

TABEL 8
TANGGAPAN RESPONDEN TENTANG BUDAYA KERJA
(n=45)

No.	Pertanyaan/Pernyataan Penelitian	Alternatif Jawaban				Total	
		Setuju		Tidak Setuju			
		Jml	%	Jml	%	Jml	%
24	Suasana kerja yang ada sudah sesuai dengan harapan Bapak/Ibu/Saudara dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan dengan baik.	31	68,89	14	31,11	45	100
25	Bapak/Ibu/Saudara menyenangi suasana kerja yang ada sehingga memacu semangat untuk bekerja lebih baik.	31	68,89	14	31,11	45	100
26	Perlu adanya perubahan suasana kerja untuk menciptakan inovasi dan suasana kerja yang baru.	21	46,67	24	53,33	45	100
Jumlah		83	61,48	52	38,52	135	300
Rata-rata Tanggapan		27,67		17,33		45	
% Rata-rata Tanggapan		61,49		38,51		100	

Sumber: Jawaban responden melalui angket, 2006.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tentang Budaya Kerja dari ketiga item pertanyaan/ pernyataan tersebut diperoleh persentase rata-rata tanggapan responden sebesar **61,48 %** yang menyatakan "setuju", sedangkan **38,52 %** menyatakan "tidak setuju". Dari hasil analisis tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa Budaya Kerja yang ada di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dikategorikan sudah **baik** dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan dengan baik sesuai tugas pokok dan

fungsinya sehingga budaya kerja yang ada perlu dipertahankan.

Hal di atas sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian Daerah yang memberikan pandangannya mengenai budaya kerja yang ada di Badan Kepegawaian Daerah. Bahwa sepertinya saat ini pegawai sudah cukup senang dengan budaya kerja yang ada, walaupun mungkin tidak semua pegawai merasa senang. Namun, jika dilihat dari interaksi dan pergaulan mereka dalam bekerja, menandakan bahwa sebagian besar pegawai senang dengan suasana kerja yang ada.

Berdasarkan hasil analisis terhadap tanggapan responden melalui angket dan hasil wawancara kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah, serta sesuai dengan hasil pengamatan di lapangan, maka penulis dapat mengatakan bahwa secara umum budaya kerja yang ada di Badan Kepegawaian Daerah sudah cukup efektif dan kondusif dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan.

8. Kepemimpinan

Untuk melihat bagaimana nilai Kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL 9
TANGGAPAN RESPONDEN TENTANG KEPEMIMPINAN
(n=45)

No.	Pertanyaan/Pernyataan Penelitian	Alternatif Jawaban				Total	
		Setuju		Tidak Setuju			
		Jml	%	Jml	%	Jml	%
27	Kepala BKD memiliki kemampuan managerial yang baik dalam memimpin organisasi sesuai dengan tugasnya.	32	71,11	13	28,89	45	100
28	Kepala BKD memiliki kemampuan teknis yang baik dan memahami setiap pekerjaan serta mampu memberi petunjuk dan pengarahan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan.	36	80	9	20	45	100
29	Kepala BKD selalu memberikan dorongan atau motivasi kepada bawahan untuk terus bekerja lebih baik dalam pelaksanaan setiap pekerjaan.	28	62,22	17	37,78	45	100
30	Pegawai merasa senang dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala BKD dalam melaksanakan tugasnya.	37	82,22	8	17,78	45	100
Jumlah		133	73,89	47	26,11	180	400
Rata-rata Tanggapan		33,25		11,75		45	
% Rata-rata Tanggapan		73,89		26,11		100	

Sumber: Jawaban responden melalui angket, 2006.

Berdasarkan hasil tanggapan responden tentang Kepemimpinan dari keempat item pertanyaan/ pernyataan tersebut diperoleh persentase rata-rata tanggapan responden sebesar **73,89 %** yang menyatakan "setuju", sedangkan **26,11 %** menyatakan "tidak setuju". Dari hasil analisis tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai Kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dikategorikan **baik** dalam memimpin organisasi dan melaksanakan semua tugas pokok dan fungsi yang diembannya.

Sesuai dengan hasil analisis terhadap tanggapan responden melalui angket tersebut di atas, dan sesuai dengan pengamatan di lapangan, maka penulis dapat menyatakan bahwa kepemimpinan Kepala Badan Kepegawaian Daerah sudah baik dalam melaksanakan tugasnya. Kepala Badan Kepegawaian Daerah memiliki gaya kepemimpinan yang cukup

efektif dalam mengarahkan pekerjaan pegawai. Para pegawai bukan hanya sekedar menganggap Kepala Badan Kepegawaian Daerah sebagai pimpinan yang harus ditaati, tetapi lebih dari itu, para pegawai menganggap Kepala Badan Kepegawaian Daerah sebagai sosok pribadi yang dapat dijadikan panutan, karena memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi terhadap tugas dan tanggungjawab yang diembannya. Di samping itu, Kepala Badan Kepegawaian Daerah juga pandai melihat situasi yang tepat kapan harus menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif maupun otoriter. Hal ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan yang dimiliki Kepala Badan Kepegawaian Daerah bersifat situasional.

Berdasarkan analisis tentang kapasitas organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang tersebut di atas, maka dapat dibuat rekapitulasi persentase rata-rata tanggapan responden sebagai berikut.

TABEL 10
REKAPITULASI PERSENTASE RATA-RATA
TANGGAPAN RESPONDEN

No.	Dimensi/Indikator	Alternatif Jawaban		Keterangan
		Setuju	Tidak Setuju	
1	Struktur Organisasi	78,89 %	21,11 %	Baik
2	Sarana dan Prasarana	48,89 %	51,11 %	Kurang Baik
3	Prosedur Kerja	40,00 %	60,00 %	Kurang Baik
4	SDM	46,11 %	53,89 %	Kurang Baik
5	Finansial	45,93 %	54,07 %	Kurang Baik
6	Sistem Insentif	47,22 %	52,78 %	Kurang Baik
7	Budaya Kerja	61,48 %	38,52 %	Baik
8	Kepemimpinan	73,89 %	26,11 %	Baik

Dari data pada tabel 10, terlihat bahwa aspek struktur organisasi, budaya kerja, dan kepemimpinan yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang, dapat dikategorikan sudah baik untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Sedangkan dari aspek sarana dan prasarana, prosedur kerja, SDM, finansial, dan sistem insentif yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah masih kurang baik dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang diemban.

Dengan demikian, dapat diketahui pendekatan-pendekatan yang dibutuhkan dalam rangka pengembangan kapasitas organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang, yaitu pendekatan sarana dan prasarana, prosedur kerja, SDM, penganggaran, dan sistem insentif.

E. Kesimpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab-bab terdahulu tentang kapasitas organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) Secara umum kapasitas organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang masih belum memadai dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Hal ini disebabkan masih banyaknya aspek-aspek yang masih kurang memadai dalam mendukung pelaksanaan tugas Badan Kepegawaian Daerah, sehingga perlu ditingkatkan sebagai upaya dalam pengembangan kapasitas organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang; (2) Beberapa aspek yang belum memadai atau kurang baik dan harus ditingkatkan/diperbaiki adalah: sarana dan prasarana, prosedur kerja, SDM, finansial, dan sistem insentif. Sarana dan prasarana

dinilai belum memadai karena ketersediaannya yang masih sedikit dan kurang mencukupi kebutuhan, sehingga pelaksanaan pekerjaan menjadi terhambat akibat dari penggunaan sarana yang harus bergantian. Aspek prosedur kerja dinilai kurang baik karena pelaksanaa hierarki pekerjaan/pelayanan masih terlalu panjang dan berbelit-belit. Akibatnya, pelaksanaan pekerjaan dan pelayanan menjadi lambat. Di samping itu, tidak adanya prosedur kerja membuat para pegawai kurang memahami pelaksanaan pekerjaan yang harus dilakukan. Dilihat dari aspek SDM, jumlah pegawai yang ada masih belum mencukupi untuk melaksanakan pekerjaan yang bertambah besar akibat adanya pengalihan beberapa jenis pekerjaan/pelayanan kepada Badan Kepegawaian Daerah. Sedangkan dari aspek finansial dapat dinilai kurang baik karena Badan Kepegawaian Daerah tidak mendapat alokasi anggaran yang mencukupi sesuai kebutuhan. Aspek sistem insentif dinilai kurang baik karena pemberian insentif tidak adil dan proporsional, selain itu insentif yang diberikan kurang mampu membawa peningkatan kesejahteraan pegawai, sehingga pegawai kurang termotivasi dalam melakukan pekerjaan; (3) Tiga aspek kapasitas organisasi Badan Kepegawaian Daerah yang dinilai sudah cukup baik dalam mendukung pelaksanaan tugasnya adalah: struktur organisasi, budaya kerja, dan kepemimpinan. Struktur organisasi dinilai sudah cukup baik karena sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah. Di samping itu, seluruh formasi jabatan yang ada telah terisi oleh pejabat-pejabat yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi dan telah memiliki pengalaman kerja di bidang kepegawaian, sehingga mereka sudah memahami bidang pekerjaannya. Budaya kerja dinilai sudah baik karena suasana kerja yang ada mampu menimbulkan semangat dalam diri pegawai untuk bekerja dengan baik, sehingga pekerjaan terasa lebih mudah dan menyenangkan. Sedangkan kepemimpinan Kepala Badan Kepegawaian Daerah dinilai sudah sangat baik karena memiliki kemampuan manajerial dan kemampuan teknis yang tinggi. Hal ini ditandai dengan kemampuan Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam memimpin organisasi dengan baik, serta mampu memberikan petunjuk dan pengarahan kerja kepada pegawai. Selain itu, dengan sikap disiplin yang dimiliki Kepala Badan Kepegawaian Daerah, mendorong pegawai untuk ikut berdisiplin. Dengan demikian, secara tidak langsung juga akan meningkatkan kinerja pegawai.

Sebagai tindak lanjut dari kesimpulan tersebut di atas, dengan memperhatikan dan mempertimbangkan berbagai alasan yang dikemukakan oleh para responden, sebagai bahan masukan bagi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang dalam rangka pengembangan kapasitas organisasinya guna meningkatkan kinerja pelayanan agar menjadi lebih baik, maka disarankan kepada Pemerintah Kabupaten Deli Serdang khususnya Badan Kepegawaian Daerah antara lain: (1) Harus lebih meningkatkan ketersediaan jumlah sarana dan prasarana kerja, terutama dengan menambah jumlah komputer dalam mendukung pelaksanaan pekerjaannya, sehingga diharapkan setiap unit kerja memiliki satu unit komputer. Jadi, dari 10 unit komputer yang ada saat ini, harus ditambah lagi sebanyak 9 unit lagi, agar setiap Sub Bidang dan Sub Bagian memiliki satu unit komputer. Selain itu, harus lebih mengoptimalkan pelaksanaan pemeliharaan dan perawatan sarana dan prasarana yang ada dengan menanamkan rasa tanggungjawab dan sikap "*sense of belonging*" kepada setiap pegawai terhadap seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi; (2) Memperbaiki prosedur kerja yang ada melalui kebijakan untuk memperpendek atau mempersingkat hierarki pekerjaan/pelayanan. Sebaiknya prosedur kerja ditetapkan sesingkat mungkin agar pelaksanaan pekerjaan dan pelayanan menjadi lebih mudah dan cepat, serta harus membuat prosedur kerja secara tertulis sebagai pedoman bagi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, (3) Menambah jumlah pegawai serta meningkatkan kualitas sumberdaya manusia melalui peningkatan intensitas

penyelenggaraan program pengembangan pegawai, misalnya melalui pendidikan pelatihan yang diarahkan terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai. Di samping itu, harus lebih diperhatikan ketepatan dalam penempatan pegawai agar sesuai dengan pendidikan dan bidang keahliannya; (4) Mengusulkan peningkatan alokasi anggaran sebagai pendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan anggaran yang ada. Di samping itu, penyusunan dan penggunaan anggaran harus lebih transparan dan aspiratif, agar perencanaan dan penggunaan anggaran sesuai dengan kebutuhan organisasi dan lebih berorientasi kepada pelayanan; (5) Organisasi harus lebih memperhatikan kesejahteraan pegawai melalui pemberian insentif yang lebih baik, karena dengan pemberian insentif yang baik dapat memotivasi pegawai untuk senantiasa bekerja lebih baik dalam rangka meningkatkan produktivitas kerjanya.

Dari beberapa saran tersebut di atas, ada dua yang dapat diprioritaskan oleh Badan Kepegawaian Daerah dalam rangka pengembangan kapasitas organisasinya. *Pertama*, melalui peningkatan ketersediaan sarana dan prasarana. Hal ini dimaksudkan dengan dilakukannya upaya peningkatan jumlah sarana dan prasarana (terutama teknologi komputer), diharapkan dengan jumlah pegawai yang ada saat ini dapat memaksimalkan waktu/jam kerja yang dimiliki sehingga tidak lagi ada jam kerja yang habis 'terbuang' hanya karena menunggu giliran dalam menggunakan sarana untuk bekerja. Untuk menambah jumlah sarana dan prasarana, dapat dilakukan melalui pengadaan, meminta kepada instansi lain yang memiliki kelebihan sarana dan prasarana, maupun dengan meminta sumbangan dari pihak ketiga. *Kedua*, melalui kebijakan untuk memperpendek hierarki pekerjaan/pelayanan dengan tujuan agar pelaksanaan pekerjaan lebih cepat dan mudah sehingga pada akhirnya kinerja pelayanan akan menjadi lebih baik.

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).
- Handyaningrat S. 1995. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Indrawijaya AI. 1983. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Jones RG. 2004. *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases, Fourth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc. Upper Saddle River.
- Nazir M. 2000. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins PS & Barnwell N. 2002. *Organisation Theory: Concept and Cases, Fourth Edition*, Australia: Pearson Education Australia Pty Ltd.
- Siagian SP. 1983. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Haji Masagung.
- Soedjadi FX. 1993. *O & M (Organization and Methods): Penunjang Berhasilnya Prases Manajemen*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Surakhmad W. 1998. *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar Metode dan Teknik*. Bandung: Tarsito.
- Suwatno dkk. 2002. *Manajemen Modern: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Zafira.
- Syamsi I. 1988. *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bina Aksara.
- Thoha M. 2002. *Pengembangan Organisasi: Proses, Diagnosa, dan Intervensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Dokumen

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.

Peraturan Daerah Kabupaten Deli Serdang Nomor 15 Tahun 2002 tentang Pembentukan Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang.

Keputusan Bupati Deli Serdang Nomor 817 Tahun 2002 tentang Rincian Tugas Jabatan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Deli Serdang.

Lain-Lain

Wirijadinata JJ. 2006. *Bahan: Capacity Building*. Bandung: STIA-LAN RI.

Megawaty. 2006. *Rancangan Penelitian: Pengaruh Pemberdayaan Alumni Pendidikan Tinggi Kedinasan Terhadap Produktivitas Kerja Organisasi di Lingkungan Pemerintah Kota Sibolga*, Bandung: STIA-LAN RI.