

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Transportasi perkeretaapian mempunyai banyak keunggulan dibanding transportasi jalan lainnya, antara lain adalah kapasitas angkut yang besar (massal), cepat, aman, hemat energi dan ramah lingkungan, membutuhkan lahan yang relatif sedikit, serta lebih efisien untuk angkutan jarak jauh dan untuk daerah yang padat lalu lintasnya seperti angkutan perkotaan.¹ Keunggulan kereta api dapat dijadikan sebagai salah satu alasan yang kuat untuk membangun transportasi perkeretaapian sehingga terwujud transportasi yang efektif dan efisien. Dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 23 tahun 2007 tentang Perkeretaapian dan Peraturan Pemerintah Nomor 56 Tahun 2009 tentang Penyelenggaraan Perkeretaapian merupakan titik tolak terhadap peningkatan peran kereta api sebagai moda transportasi nasional.

Sebagai tindak lanjut dari Undang-Undang nomor 23 tahun 2007 tentang Perkeretaapian maka pemerintah melalui direktorat Jendral Perkeretaapian, Kementrian Perhubungan menyadari pentingnya dibuat Rencana Induk Perkeretaapian Nasional (Ripnas). Penetapan Rencana Induk Perkeretaapian Nasional tersebut dimaksudkan untuk memberikan arahan tentang rencana pengembangan perkeretaapian nasional hingga tahun 2030 dengan tujuan sebagai landasan hukum atau dasar dalam pelaksanaan kebijakan, strategi dan program pembangunan perkeretaapian nasional

¹ Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2007 tentang Perkeretaapian

serta menjadi rujukan dalam pengembangan perkeretaapian provinsi dan kabupaten/kota pada saat ini dan masa depan.²

Penyelenggaraan perkeretaapian nasional diharapkan mampu mendukung pertumbuhan ekonomi nasional melalui perwujudan visi perkeretaapian nasional tahun 2030 yaitu mewujudkan perkeretaapian yang berdaya saing, berintegrasi, berteknologi, bersinergi dengan industri, terjangkau dan mampu menjawab tantangan perkembangan. kemudian untuk mewujudkan visi penyelenggaraan perkeretaapian nasional tersebut pemerintah membuat berbagai strategi antara lain sebagai berikut :³

1. Strategi pengembangan jaringan dan layanan perkeretaapian
2. Strategi peningkatan keamanan dan keselamatan perkeretaapian
3. Strategi alih teknologi dan pengembangan industri
4. Strategi pengembangan sumber daya manusia perkeretaapian
5. Strategi pengembangan kelembagaan
6. Strategi investasi dan pendanaan.

Pengembangan jaringan kereta api nasional merupakan salah satu isu penting yang memperoleh perhatian serius dari pemerintah saat ini. Selama kurun waktu 70 tahun (1939-2009) terdapat kecendrungan terjadinya penurunan prasarana jalan kereta api yang dioperasikan. Panjang jalan kereta api yang beroperasi tahun 2009 sepanjang 4.684 km (Pulau Jawa sepanjang 3.464 km dan Pulau Sumatera sepanjang 1.350 km) mengalami penurunan dibandingkan tahun 1939 dengan total masing-masing Pulau Jawa sepanjang 6.324 km dan Pulau Sumatera sepanjang 1.833 km. Prasarana lainnya yang juga mengalami penurunan adalah stasiun turun dari 1.516 stasiun pada tahun 1955 menjadi sekitar 572 stasiun pada tahun 2009.⁴ Adapun penurunan kualitas prasarana kereta api ini disebabkan

² Rencana Induk Perkeretaapian Nasional. 2011. Direktorat Perkeretaapian, Kementrian Perhubungan. Jakarta. Hlm 9.

³ Ibid, hlm 15

⁴ Ibid, hlm 38

karena kurangnya tindak perawatan yang dilakukan, selain itu persaingan sarana transportasi seperti semakin mudahnya akses terhadap kendaraan roda empat serta pesawat menjadi alternatif yang dianggap lebih praktis bagi masyarakat menyebabkan berkurangnya pengguna transportasi kereta api.⁵ Jaringan prasarana perkeretaapian di Indonesia saat ini hanya terdapat di Pulau Jawa dan Pulau Sumatera. Maka dari itu pemerintah membuat strategi pengembangan jaringan jalur perkeretaapian dengan sasaran yang ingin dicapai hingga tahun 2030 mencapai 12.100 km yang tersebar di Pulau Jawa-Bali, Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, dan Papua. Datanya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.1. Kebutuhan Jaringan Kereta Api Tahun 2030

Pulau	Panjang (km)
Jawa, Madura, Bali	6.800
Sumatera, Batam	2.900
Kalimantan	1400
Sulawesi	500
Papua	500
Total	12.100

Sumber : Rencana Induk Perkeretaapian Nasional 2030

Berdasarkan tabel diatas, Pulau Sumatera memiliki jalur kereta api terpanjang kedua setelah Pulau Jawa. Saat ini Pulau Sumatera juga menjadi mega proyek dalam pembangunan dan pengembangan jaringan kereta api yang perencanaannya telah dilaksanakan semenjak tahun 2011. Adapun sasaran pengembangan jaringan jalur kereta api di Pulau Sumatera adalah mewujudkan *Trans Sumatera Railways* dengan menghubungkan jalur kereta api eksisting yang sudah ada. Jalur tersebut dimulai dari Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, Provinsi Sumatera Utara, Provinsi Sumatera Barat, Provinsi Sumatera Selatan dan Provinsi Lampung menjadi jaringan jalur kereta api yang saling terhubung.⁶

Jaringan kereta api Sumatera Barat berada pada koridor 8 yang terdiri dari wilayah Padang-Padang Panjang-Solok-Sawahlunto-Muaro dengan ruas jalur yaitu Padang-Lubuk

⁵ www.kompas.com Reposisi Peran Kereta Api ditengah Masyarakat Transportasi Nasional, diakses tanggal 15 April 2016 pukul 11.54 WIB

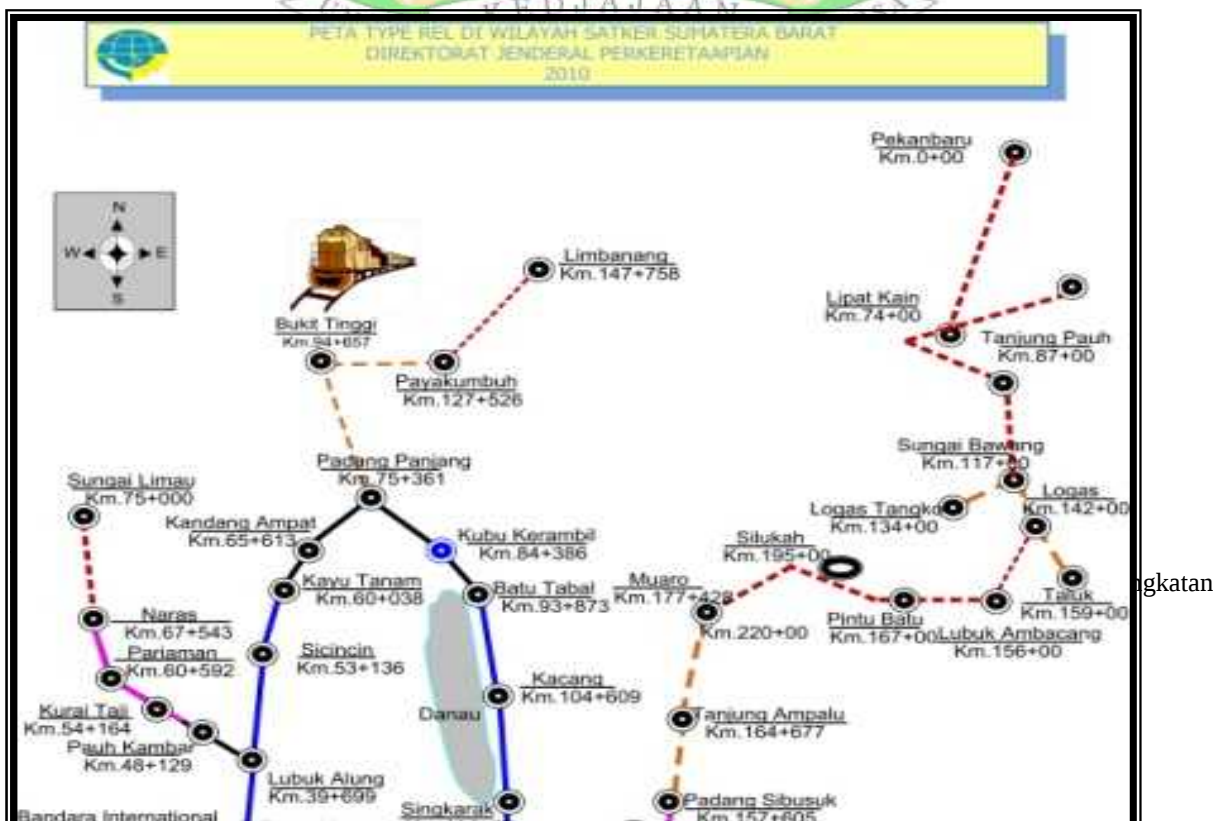
⁶ Ibid, hlm 42

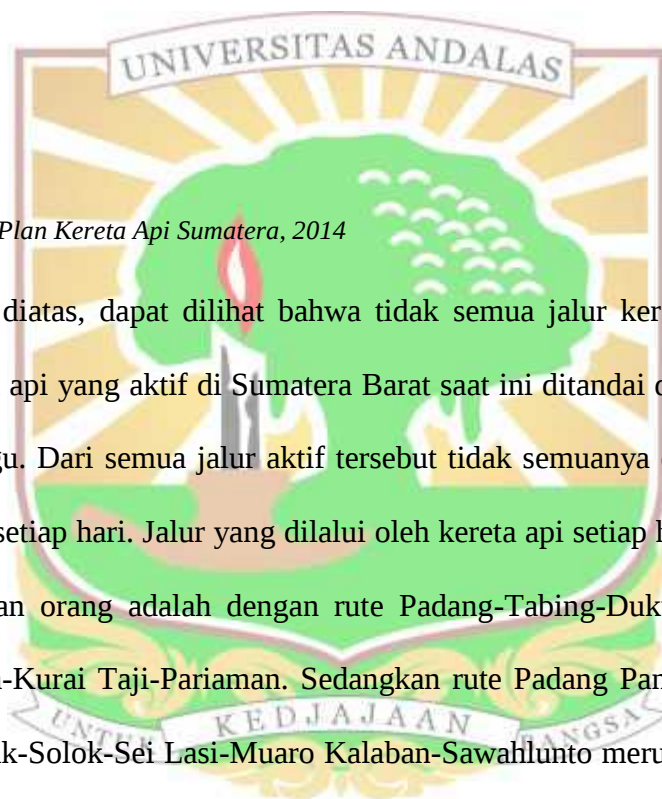
Alung-Padang Panjang-Solok-Sawahlunto-Muaro, Teluk Bayur-Indarung, Shortcut Pauh Limo (Padang)-Solok, dan Duku-Bandara Internasional Minangkabau (BIM). Provinsi Sumatera Barat termasuk salah satu daerah yang berkomitmen dalam perencanaan pembangunan Kereta Api *Trans Sumatera*, hal ini terlihat dari tingginya dukungan pemerintah daerah baik itu pemerintah provinsi maupun pemerintah kabupaten/kota di Sumatera Barat. Maka untuk memperkuat posisi Sumatera Barat dalam Jaringan Kereta Api *Trans Sumatera* dibutuhkan rencana pengembangan yang terpadu dan komprehensif. Adapun Pembangunan dan pengembangan jaringan jalur kereta api Pulau Sumatera di wilayah Sumatera Barat dilakukan dalam bentuk revitalisasi dan reaktifasi jaringan yang telah ada, serta pembangunan jalur kereta api baru.

Kondisi perkeretaapian di Provinsi Sumatera Barat saat ini memiliki panjang jalur kereta api sejauh ± 280 KM, namun 30 % lebih merupakan jalur kereta api non operasi (tidak aktif). Jalur yang tidak beroperasi tersebut memiliki potensi untuk dikembangkan sebagai jalur angkutan penumpang dan barang (tambang dan hasil perkebunan) sehingga dapat mengurangi beban lalu lintas jalan yang sangat tinggi di wilayah Provinsi Sumatera Barat.⁷

Berikut ini adalah peta Jaringan kereta api di Provinsi Sumatera Barat :

Gambar 1.1. Peta Type Rel di Wilayah Satuan Kerja Sumatera Barat





Sumber: Master Plan Kereta Api Sumatera, 2014

Pada gambar diatas, dapat dilihat bahwa tidak semua jalur kereta api tersebut aktif. Adapun jalur kereta api yang aktif di Sumatera Barat saat ini ditandai dengan garis berwarna biru, hitam dan ungu. Dari semua jalur aktif tersebut tidak semuanya dilalui oleh kereta api secara reguler atau setiap hari. Jalur yang dilalui oleh kereta api setiap harinya sebagai sarana transportasi angkutan orang adalah dengan rute Padang-Tabing-Duku-Pasar Usang-Lubuk Alung-Pauh Kamba-Kurai Taji-Pariaman. Sedangkan rute Padang Panjang-Kubu Kerambil-Batu Taba-Singkarak-Solok-Sei Lasi-Muaro Kalaban-Sawahlunto merupakan jalur kereta api yang digunakan sebagai sarana transportasi wisata yang beroperasi setiap akhir pekan dan libur nasional. Kemudian terakhir adalah rute Indarung-Teluk Bayur yang merupakan jalur kereta api yang digunakan sebagai sarana transportasi angkutan barang berupa semen dan barang curah lainnya.

Pembangunan dan pengembangan kereta api di Sumatera Barat masih menghadapi banyak persoalan untuk diselesaikan. Hal ini dibenarkan oleh Kepala Seksi Prasarana

Perkeretaapian pada Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat Erni Basri, ST.M.Eng mengatakan kepada peneliti bahwa⁸ :

“ ... Sebagian besar jalur kereta api yang saat ini aktif beroperasi pun masih memerlukan perbaikan, seperti penggantian rel dan bantalan, perbaikan jembatan, serta peningkatan kualitas stasiun dan juga persinyalan. Permasalahan lainnya yang turut mendapat sorotan bagi kita adalah penataan perlintasan jalur kereta api dengan jalan raya, karena masih banyak ditemukan perlintasan tanpa palang pengaman, hal ini tentunya beresiko akan kecelakaan, tidak hanya itu, saat ini masih banyak ditemukan bangunan liar yang berada di sepanjang jalur kereta api yang aktif beroperasi maupun tidak ...”.

Untuk itu optimalisasi dukungan serta biaya terhadap operasional kereta api dari berbagai pihak yang memiliki andil dalam pengelolaan perkeretaapian merupakan solusi yang tepat dalam melakukan pengembangan transportasi kereta api di Sumatera Barat kedepannya.⁹

Menindaklanjuti persoalan diatas, pemerintah pusat bersama dengan pemerintah daerah melakukan kegiatan revitalisasi dan reaktifasi jaringan jalur kereta api yang berada pada jalur Lubuk Alung-Padang Panjang, Padang Panjang-Batu Taba (Singkarak), Pariaman-Naras, serta revitalisasi jalur Muaro Kalaban-Muaro. Adapun yang berada pada tahap pengerjaan saat ini adalah pembangunan kereta api Bandara, Pengembangan angkutan komuter Kota Padang, Kota Pariaman, dan Kabupaten Padang Pariaman.¹⁰ Hal ini menunjukkan bahwa Provinsi Sumatera Barat memberikan kontribusi dan partisipasi yang serius dalam membangun kembali transportasi Perkeretaapian sesuai dengan kebijakan yang tercantum dalam Rencana Induk Perkeretaapian Nasional.

Undang-Undang nomor 23 tahun 2007 tentang Perkeretaapian menyebutkan bahwa perkeretaapian dikuasai oleh negara dan pembinaannya dilakukan oleh pemerintah melalui Direktorat Jenderal Perkeretaapian, Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. Maka agar

⁸ Hasil wawancara survey awal peneliti dengan Erni Basri, ST.M.Eng selaku Kepala Seksi Prasarana Perkeretaapian pada Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat tanggal 5 November 2015 pukul 09.34 WIB

⁹ Ibid., hlm. 11

¹⁰ Ibid., hlm. 12

pembangunan dan pengembangan jaringan jalur kereta api di Sumatera Barat beserta wilayah yang memiliki koridor jalur kereta api di Indonesia tersinkronisasi sesuai dengan Rencana Induk Perkeretaapian Nasional, Kementerian Perhubungan Republik Indonesia melalui Direktorat Jenderal Perkeretaapian mengeluarkan Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Teknik Perkeretaapian dan menunjuk Balai Teknik Perkeretaapian sebagai perpanjangan tangan dalam mengkoordinasikan rencana pembangunan dan pengembangan jaringan perkeretaapian di tingkat regional dengan tugas yang sifatnya teknis operasional. Balai Teknik Perkeretaapian tersebut ditempatkan di dua pulau di Indonesia yaitu Pulau Jawa dan Pulau Sumatera. Untuk lebih jelas, dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.2. Wilayah Kerja Balai Teknik Perkeretaapian

NO.	NAMA UPT	KELAS	LOKASI KANTOR	WILAYAH KERJA
1.	Balai Teknik Perkeretaapian	I	Surabaya	Provinsi Jawa Timur
			Semarang	Provinsi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta
			Bandung	Provinsi Jawa Barat
			Jakarta	Jabodetabek dan Provinsi Banten
2.	Balai Teknik Perkeretaapian	II	Palembang	Provinsi Sumatera Selatan, Lampung dan Jambi
			Medan	Provinsi Sumatera Utara, Aceh dan Riau
			Padang	Provinsi Sumatera Barat dan Bengkulu

Sumber : Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2014

Berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Teknik Perkeretaapian bahwa Balai Teknik Perkeretaapian merupakan unit pelaksana teknis di lingkungan Kementerian Perhubungan, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktorat Jenderal Perkeretaapian. Tujuan dibentuknya Balai Teknik Perkeretaapian adalah untuk meningkatkan efektifitas pelaksanaan peningkatan prasarana, fasilitasi bimbingan dan pengawasan teknis, serta koordinasi pelaksanaan operasional penyelenggaraan lalu lintas dan angkutan kereta api.

Selanjutnya, dalam peraturan tersebut juga disebutkan bahwa Balai Teknik Perkeretaapian mempunyai tugas melaksanakan peningkatan dan pengawasan prasarana, serta pengawasan penyelenggaraan sarana, lalu lintas, angkutan dan keselamatan perkeretaapian. Dalam melaksanakan tugasnya, Balai Teknik Perkeretaapian menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. Pelaksanaan peningkatan prasarana perkeretaapian
2. Pelaksanaan pengawasan penyelenggaraan prasarana perkeretaapian
3. Pelaksanaan pengawasan penyelenggaraan sarana, lalu lintas, dan angkutan kereta api
4. Pelaksanaan pengawasan keselamatan lalu lintas dan angkutan kereta api
5. Pelaksanaan pemantauan kelaikan prasarana dan sarana perkeretaapian
6. Pelaksanaan pencegahan dan penindakan pelanggaran perundang-undangan di bidang perkeretaapian
7. Pelaksanaan analisis dan penanganan kecelakaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
8. Pengelolaan urusan tata usaha, rumah tangga, kepegawaian, keuangan, hukum, dan hubungan masyarakat
9. Mengkoordinasikan tugas-tugas lain atas perintah atasan.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi seperti yang tercantum dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 63 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Teknik Perkeretaapian maka Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat mempunyai visi mewujudkan penyelenggaraan perkeretaapian wilayah Sumatera Bagian Barat menjadi handal dan memberikan nilai tambah. Serta dengan misi meningkatkan konektivitas dan keterpaduan jaringan jalur kereta api, meningkatkan aksesibilitas transportasi kereta api, dan meningkatkan pengawasan dan pengendalian terhadap penyelenggaraan perkeretaapian.

Meskipun kebijakan mengenai pembentukan organisasi Balai Teknik Perkeretaapian baru dikeluarkan pada tahun 2014, namun sejatinya balai tersebut sudah lama bekerja dan ditempatkan di Provinsi Sumatera Barat. Namun, saat itu Balai Teknik Perkeretaapian tersebut belum menjadi Unit Pelaksana Teknis, hanya berupa satuan kerja yang merupakan bagian dari unit Direktorat Jenderal Perkeretaapian, Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. Adapun tugas dan tanggungjawabnya adalah melakukan kegiatan pengelolaan anggaran dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kantor pusat Kementerian Perhubungan dalam konteks perkeretaapian yang lokasinya berada di daerah Sumatera Barat. Hal ini dibenarkan oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat Mahmudin, SH, MM kepada peneliti dikatakan bahwa¹¹ :

“... kalau Balai Teknik Perkeretaapian ini sudah ada dari dulu, sebelum saya ditunjuk oleh pusat untuk menjabat dan ditempatkan disini pun balai ini sudah ada, tapi waktu itu belum berupa Unit Pelaksana Teknis (UPT) hanya berupa Satuan Kerja (Satker) ...”

Mengingat beban kerja dan tanggung jawab dari satuan kerja balai teknik perkeretaapian sangat besar, mengurus pembangunan dan pengembangan prasarana perkeretaapian di setiap wilayah kerja masing-masing, ditambah lagi semenjak dikeluarkannya Rencana Induk Perkeretaapian Nasional 2030 pada tahun 2011 membuat pemerintah semakin bergiat dalam mengembangkan jaringan transportasi kereta api di wilayah-wilayah potensial di Indonesia. kemudian, hal tersebut tentu saja memberikan dampak berupa semakin tingginya beban kerja dan tanggung jawab dari balai teknik perkeretaapian yang pada saat itu masih merupakan Satuan Kerja (Satker), sementara kondisi balai teknik perkeretaapian tidak memadai dari segi internal organisasi tepatnya pada aspek sumber daya manusia di dalamnya. Maka, untuk menindaklanjuti persoalan tersebut dibuatlah kebijakan merubah kedudukan balai teknik perkeretaapian yang sebelumnya adalah satuan kerja Direktorat Jenderal Perkeretaapian

¹¹ Hasil wawancara survey awal peneliti Mahmudin, SH, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat tanggal 5 November 2015 pukul 10.05 WIB

menjadi sebuah instansi vertikal dari Kementerian Perhubungan berupa Unit Pelaksana Teknis (UPT) dengan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 63 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Teknik Perkeretaapian sebagai payung hukum yang sah. Tujuan dari ditetapkannya Balai Teknik Perkeretaapian sebagai sebuah Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Kementerian Perhubungan adalah untuk memperkuat posisi dan wewenang Balai Teknik Perkeretaapian dalam menjalankan tugas dan fungsinya di wilayah kerja masing-masing termasuk balai teknik perkeretaapian yang berada di wilayah kerja Sumatera Bagian Barat.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat tidak lepas dari adanya permasalahan baik itu berasal dari dalam organisasi itu sendiri maupun dari luar organisasi, adapun permasalahan yang dihadapi oleh Balai tersebut ketika baru ditetapkan menjadi Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia pada awal Tahun 2015 adalah :¹²

1. 30% dari jumlah jalur kereta api di Provinsi Sumatera Barat sudah tidak beroperasi (non aktif).
2. Lahan kereta api berupa jalan rel, dan lain-lainnya telah banyak dimanfaatkan oleh masyarakat sebagai jalan umum, fasilitas umum, dan bangunan.
3. Masih adanya kendala pada pembebasan lahan untuk pembangunan jalur baru yang nantinya akan difungsikan bagi kereta bandara yaitu jalur Duku-Bandara Internasional Minangkabau (BIM).
4. Sulitnya medan tempuh dalam melakukan revitalisasi jalan rel, jembatan dan terowongan pada beberapa jalur kereta api. Seperti jalur yang berada di Kayu Tanam-Padang Panjang dan Solok-Sawahlunto.

¹² Laporan Berkala Balai Teknik Perkeretaapian Sumatera Bagian Barat Periode September, 2015, Padang, hlm. 21

5. kemungkinan kecelakaan lalu lintas masih tinggi yang disebabkan oleh adanya beberapa jalur kereta api yang berhimpitan dengan badan jalan raya.
6. ditemukan banyaknya perlintasan sebidang pada jalur kereta api yang tidak mempunyai izin sehingga dapat memicu kecelakaan.

Menghadapi beberapa permasalahan tersebut, maka diperlukan penguatan kapasitas organisasi (*capacity building*) pada Balai Teknik Perketaapian wilayah Sumatera Bagian Barat. Karena secara teoritis pengembangan kapasitas merupakan salah satu upaya peningkatan kemampuan untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai. Karena pengembangan kapasitas tersebut mengacu kepada proses dimana individu, kelompok, organisasi, kelembagaan, dan masyarakat mengembangkan kemampuannya baik secara individual maupun kolektif untuk melaksanakan Tugas Pokok dan fungsi yang ada.¹³

Mendukung proposisi diatas, Grindle (1997) mengemukakan bahwa pengembangan kapasitas (*capacity building*) merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efesiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintahan.¹⁴ Hal ini sesuai dengan kondisi Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat yang merupakan organisasi yang mengalami pengembangan kelembagaan pada tubuh organisasinya. Maka sangat jelas bahwa *capacity building* merupakan jawaban bagi keberlangsungan Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat untuk dapat memperkuat kemampuan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dalam mewujudkan kereta api sebagai moda transportasi massal di Provinsi Sumatera Barat.

Eade (1997) menyebutkan bahwa pengembangan kapasitas dalam suatu organisasi dapat dianggap sebagai suatu tujuan dan dapat juga dianggap sebagai suatu proses. Sebagai tujuan pengembangan kapasitas dilakukan untuk memperkuat kualitas hasil suatu keputusan

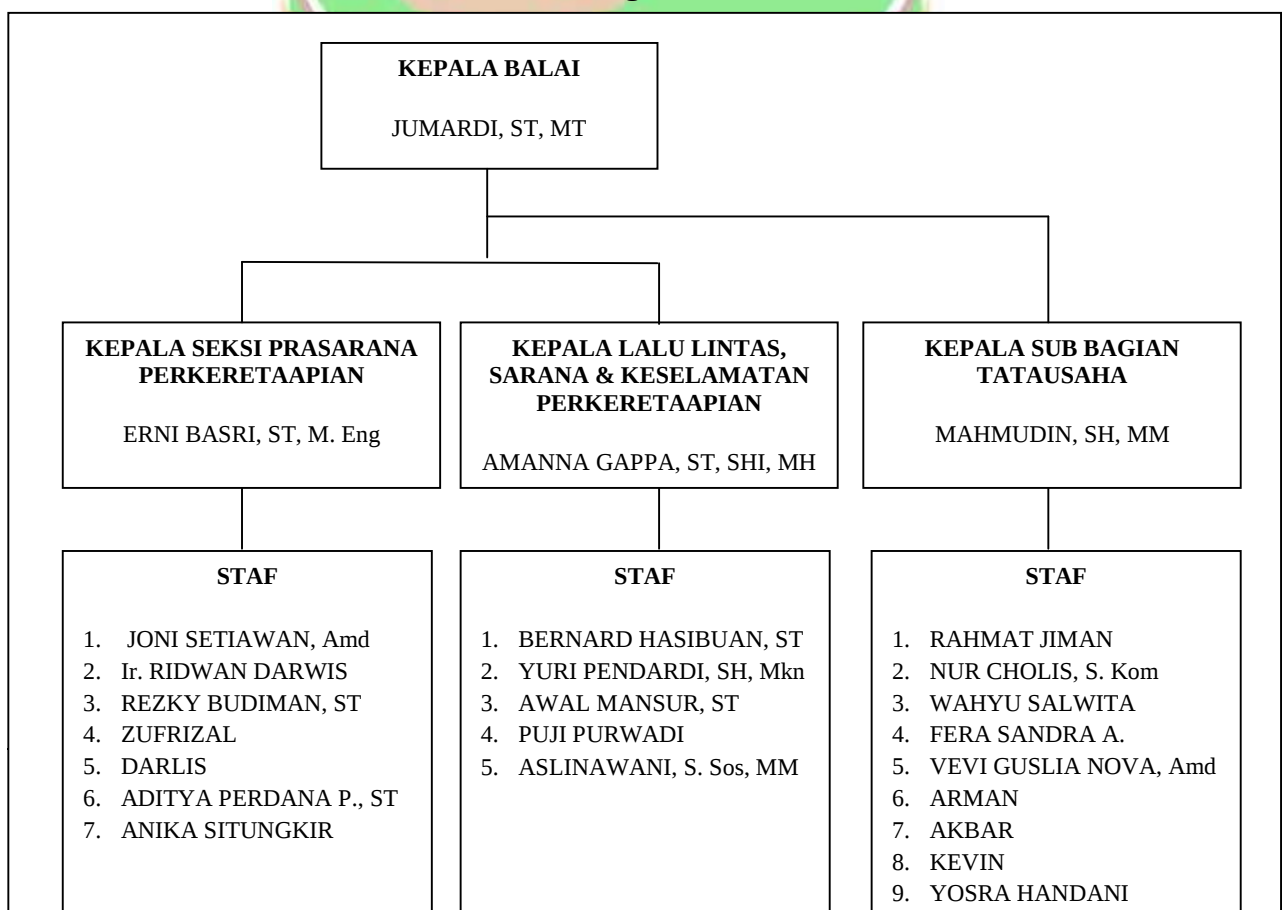
¹³ Keban, Yermias T., Good Governance dan Capacity Building Sebagai Indikator Utama dan Fokus Penilaian Kinerja Pemerintahan. Yogyakarta. 2000, hlm 7

¹⁴ Kamariah, Najmi. *Capacity Building* : Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota di Indonesia, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi-Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN), Makassar, 2012, hlm 14.

dalam organisasi, seperti kejelasan terhadap tujuan organisasi tersebut. Fokus dari tujuan organisasi terdapat pada misi yang diemban. Jadi inti pengembangan kapasitas organisasi sebagai sebuah tujuan adalah tercapainya misi organisasi. Sedangkan pengembangan kapasitas organisasi sebagai sebuah proses adalah cara penyesuaian atau adaptasi organisasi terhadap perubahan dan perbaikan sistem internal organisasi yang memungkinkan organisasi mampu menghadapi tantangan dengan dukungan dari berbagai sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi tersebut sehingga dapat hidup secara berkelanjutan.¹⁵

Hal ini yang direfleksikan oleh Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat dalam memaknai *capcity building* melalui upaya-upaya yang dapat dilihat dari adanya perubahan tatanan struktur pada Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat, setelah ditetapkan sebagai sebuah Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Kementerian Perhubungan, Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat memiliki struktur yang lebih sistematis. Seperti terlihat pada gambar dibawah ini :

Gambar 1.2. Bagan Organisasi Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumbagbar



Pada struktur Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat diatas, sudah terdapat unsur pimpinan dengan jabatan struktural. Jika sebelumnya ketika masih berupa satuan kerja, balai teknik perkeretaapian tidak mempunyai pejabat struktural dan belum ada susunan struktur formal seperti pada gambar 1.2 diatas, hal ini dibenarkan oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat Mahmudin, SH, MM mengatakan kepada peneliti bahwa¹⁶ :

“... bedanya balai teknik setelah ditetapkan menjadi Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan kementerian Perhubungan maka organisasinya diisi dengan unsur pimpinan yang jabatannya struktural, struktural disini maksudnya pimpinan tersebut terdiri dari Kepala Balai dengan jabatan struktural eselon III. b, dan Kepala Subbagian dengan jabatan struktural eselon IV. b, serta Kepala Seksi dengan jabatan struktural eselon IV. b. Sedangkan ketika masih sebagai Satuan Kerja Direktorat Perkeretaapian, balai ini tidak memiliki struktur formal, juga tidak ada pejabat struktural ...”

Sebelum ditetapkan sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT), Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat merupakan satuan kerja yang berada langsung di bawah Direktorat Jenderal Perkeretaapian di lingkungan Kementerian Perhubungan. Sebagai sebuah satuan kerja, balai tersebut tidak memiliki pejabat struktural didalamnya. Maka dapat dilihat bahwa setelah balai teknik perkeretaapian ditetapkan sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) terdapat perubahan pada tatanan organisasinya. Perubahan tersebut diiringi dengan adanya pengembangan di dalam organisasi yang mana ditunjukkan dengan adanya struktur organisasi yang diisi oleh pejabat struktural, pembagian departementalisasi pada struktur organisasi, dan

¹⁶ Hasil wawancara survey awal peneliti dengan Mahmudin, SH, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat, tanggal 5 November 2015 pukul 10.05 WIB

tentu saja hal-hal diatas akan berimplikasi kepada wewenang yang dimiliki oleh balai tersebut dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi serta tanggung jawabnya.

Selain struktur, sumber daya manusia pada Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat juga meningkat. Peningkatan tersebut terlihat dari segi kuantitas maupun kualitas sumber daya manusia yang ada. Setelah ditetapkan menjadi Unit Pelaksana Teknis, Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian barat memiliki pejabat struktural yang ditempatkan pada posisi Kepala Balai dengan jabatan struktural eselon III. b, dan Kepala Subbagian dengan jabatan struktural eselon IV. b, serta Kepala Seksi dengan jabatan struktural eselon IV. b. Kemudian peningkatan jumlah sumber daya manusia juga dilakukan dengan menambah pegawai pada masing-masing bidang yang dibawah oleh pejabat struktural tersebut.

Peningkatan dari aspek struktur dan sumber daya manusia tentu berdampak kepada arus kerja pada Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat. sehingga agar dinamika pekerjaan yang terus meningkat tersebut dapat diimbangi dengan kinerja yang baik maka ketersediaan sumber daya fisik yang memadai bagi sebuah organisasi sangatlah penting. Ketersediaan sumber daya fisik pada Balai teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat ditunjukkan dengan adanya fasilitas, sarana prasarana, dan teknologi yang mendukung selama proses kerja. Sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sub Bagian Tata Usaha Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat Mahmudin, SH, MM mengatakan¹⁷ :

“... memang benar, tentu saja fasilitas kita ditambah disini, karena pekerjaan juga meningkat, dan jumlah pegawai juga bertambah, saat ini kita punya kantor baru dengan lokasi dan akses yang strategis yang terletak di pusat Kota Padang, kemudian ketersediaan peralatan kerja dan komputer, serta

¹⁷ Hasil wawancara survey awal peneliti dengan Mahmudin, SH, MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat, tanggal 5 November 2015 pukul 10.05 WIB

berbagai fasilitas kantor lainnya seperti kendaraan dinas, semuanya itu tentunya untuk menunjang pekerjaan kita disini ...”.

Dari hasil kutipan wawancara diatas terlihat bahwa perubahan status Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat dari Satuan Kerja (Satker) menjadi Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia diiringi dengan peningkatan kapasitas Sumber daya fisik berupa ketersediaan sarana dan prasarana yang bertujuan untuk menunjang proses kerja organisasi tersebut.

Setelah ditetapkan menjadi Unit Pelaksana Teknis Kementerian Perhubungan, berdasarkan pada Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 63 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Teknik Perkeretaapian, maka sistem kerja Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat menjadi lebih sistematis. Karena adanya struktur dan departemantalisasi membuat pekerjaan menjadi lebih terorganisir sesuai dengan rentang kendali yang dibentuk dari posisi pimpinan hingga pada bawahan. Adanya kejelasan mengenai pertanggungjawaban seperti siapa yang bertanggung jawab terhadap siapa sesuai dengan beban tugasnya masing-masing. Semua poin-poin tersebut telah dinotifikasi di dalam Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 63 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Teknik Perkeretaapian yang juga dijadikan sebagai landasan dasar bagi Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat dalam menyusun aturan dan tata kerja organisasi.

Peningkatan kapasitas internal organisasi pada balai tersebut juga ditunjukkan dengan adanya peningkatan alokasi anggaran yang sangat signifikan dari pagu Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sebelumnya sebesar Rp 107.234 Milyar (2014) menjadi Rp 402.631 Milyar (2015). Peningkatan terhadap pagu anggaran bagi Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat juga diiringi dengan peningkatan terhadap capaian fisik dan capaian keuangan. Tidak hanya itu balai juga berhasil meraih

beberapa penghargaan dalam pengelolaan keuangan. Sesuai dengan informasi yang peneliti peroleh dari Kepala Balai tersebut, mengatakan kepada peneliti bahwa :¹⁸

“...adanya peningkatan alokasi anggaran yang sangat signifikan dari pagu Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sebelumnya sebesar Rp 107.234 Milyar (2014) menjadi Rp 402.631 Milyar (2015). Kemudian juga dalam hal pengelolaan anggaran kita lakukan peningkatan mulai dari capaian fisik dan juga capaian keuangan. Dibuktikan dengan beberapa penghargaan yang kita peroleh, seperti UPT yang mempunyai daya serap anggaran terbaik, UPT pembayar pajak tertinggi, dan UPT terbaik dalam penatausahaan dan pelaporan keuangan di lingkungan kerja Kanwil DJKN Provinsi Riau, Sumatera Barat dan Bengkulu ...”

Fenomena yang telah peneliti paparkan menunjukkan bahwa terdapat proses peningkatan kapasitas (*capacity building*) pada tubuh organisasi Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat. aktivitas *capacity building* tersebut terlihat pada perubahan struktur organisasi, peningkatan sumber daya manusia dan sumber daya fisik, serta kejelasan terhadap prosedur/sistem kerja, serta pengelolaan anggaran. Sehingga berdasarkan penjelasan tersebut membuat peneliti tertarik untuk membahas bagaimana proses pengembangan kapasitas internal organisasi pada Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat dengan menggunakan variabel-variabel yang dikemukakan oleh Eade yaitu struktur, sumber daya manusia, sumber daya fisik, sistem/standar/prosedur kerja, pengelolaan keuangan, budaya organisasi, dan kepemimpinan.

Kemudian, Adapun periode dari proses *capacity building* (pengembangan kapasitas) yang akan dilihat dalam penelitian ini adalah setelah Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat ditetapkan menjadi Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Kementerian Perhubungan berdasarkan kepada Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 63 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Teknik Perkeretaapian. Hal ini dikarenakan, peneliti melihat bahwa perubahan yang terjadi pada organisasi balai teknik perkeretaapian (dari

¹⁸ Hasil Wawancara Peneliti dengan Jumardi, ST, MT selaku Kepala Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat pada tanggal 13 Juni 2016

satuan kerja Direktorat Jenderal Perkeretaapian menjadi Unit Pelaksana Teknis Kementerian Perhubungan) turut merangsang adanya pengembangan pada internal organisasi tersebut.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini menekankan pada pendekatan yang dilakukan oleh Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat dalam melakukan *capacity building* (pengembangan kapasitas) internal organisasinya. Adapun alasan peneliti mengkaji pengembangan kapasitas internal organisasi adalah dalam rangka ditetapkannya Balai Teknik Perkeretaapian sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. Berdasarkan pada survey awal yang dilakukan peneliti melihat setelah menjadi sebuah instansi vertikal yang sifatnya mandiri, memiliki struktur dan sistem prosedur kerja yang jelas, serta adanya payung hukum yang sah yaitu Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 63 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Teknik Perkeretaapian, Balai Teknik Perkeretaapian tersebut menunjukkan adanya pengembangan kapasitas pada internal organisasinya. Selain sebagai upaya peningkatan peran balai teknik perkeretaapian sebagai instansi yang bertanggungjawab terhadap peningkatan jaringan perkeretaapian di Sumatera Barat, pengembangan kapasitas pada tubuh organisasi tersebut juga penting dalam pencapaian kinerja dari Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat yang efektif dan efisien. Kemudian, Pendekatan yang dilakukan oleh Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat dalam melakukan *capacity building* (pengembangan kapasitas) internal organisasinya tersebut dilihat melalui teori pengembangan kapasitas (*capacity building*) oleh Eade (1997) antara lain pendekatan struktur, sumber daya fisik (sarana dan prasarana), sistem/mechanisme kerja, sumber daya manusia, anggaran, budaya kerja, dan kepemimpinan.

Berdasarkan penjelasan pada bagian latar belakang, peneliti akan melakukan penelitian terhadap Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat dengan aspek internal

organisasi sebagai fokus kajian. Maka, rumusan pertanyaan dalam penelitian ini adalah **Bagaimana Pengembangan Kapasitas Organisasi (*Capacity Building*) pada Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat ?**

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan penelitian yang telah diuraikan pada sub-bab sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut : **untuk mendeskripsikan Pengembangan Kapasitas Organisasi (*Capacity Building*) pada Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Sumatera Bagian Barat.**

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Akademis

Memberikan wawasan dan pengetahuan tambahan yang sifatnya praktis kepada mahasiswa Administrasi Negara lainnya tentang proses *capacity building* pada sebuah organisasi pemerintah dan sebagai referensi penelitian yang relevan dengan penelitian selanjutnya yang terkait permasalahan penelitian ini.

1.4.2. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini berguna bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi untuk mendapatkan gelar Sarjana Ilmu Politik (S.IP)

