

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian berupa wawancara dengan informan serta dokumentasi mengenai proses pengembangan kapasitas internal organisasi pada Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat dilihat dari teori pengembangan kapasitas (*Capacity Building*) oleh Eade (1997), maka dapat disimpulkan bahwa Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat cukup baik dalam melakukan upaya pengembangan kapasitas pada tubuh organisasi balai dengan mengacu pada tujuh pendekatan yang digunakan dalam mengembangkan kapasitas internal organisasi yaitu *structure, physical resources, System, human resources, financial resources, culture, dan leadership*.

Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat memaknai capacity building melalui upaya-upaya perubahan yang dilakukan terhadap organisasinya. Dimulai dari aspek struktur, sebelum ditetapkan sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT), balai merupakan Satuan Kerja (Satker). Sebagai Satker, balai tidak memiliki struktur formal serta tidak diisi oleh pejabat struktural. Sedangkan, setelah ditetapkan menjadi UPT terjadi perubahan terhadap tatanan organisasi serta tugas dan fungsi yang semakin kompleks pada tubuh Balai Teknik Perkeretaapian. Perubahan tersebut berupa dibentuknya struktur formal organisasi yang diisi oleh pejabat struktural. Perubahan tatanan organisasi juga diiringi dengan konsekuensi terhadap perubahan desain struktur organisasi, yang pada akhirnya membentuk spesialisasi kerja, departementalisasi, rentang kendali, serta hierarki sistem pengambilan keputusan. Adanya perubahan tatanan struktur tersebut berdampak terhadap kejelasan tugas dan fungsi, serta kedudukan dan wewenang dari masing-masing individu pada Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat.

Selain struktur, sumber daya fisik merupakan aspek peningkatan kapasitas internal organisasi pada balai teknik perkeretaapian yang ditunjukkan dari ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai. Peningkatan kapasitas tersebut ditunjukkan oleh Balai Teknik Perkeretaapian melalui pemanfaatan dan penggunaan teknologi dalam bekerja, perbaikan dan penambahan peralatan serta fasilitas organisasi berupa gedung kantor, tanah, dan lainnya. Hanya saja saat ini balai tersebut belum memiliki gedung kantor sendiri (kontrak) namun, pengurusan tanah dan pembangunan fisik kantor tersebut telah dimuat dalam perencanaan organisasi.

Selanjutnya, peningkatan kapasitas sistem kerja melalui tata laksana penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi dari tiap unit kerja organisasi ditunjukkan dengan adanya standarisasi yang tertuang di dalam Dokumen Analisis Jabatan Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat. kemudian aturan kebijakan/norma yang diterbitkan pusat merupakan kontrol dan kaidah tolak ukur bagi balai dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi. Sedangkan untuk prosedur kerja (SOP), balai belum memiliki standar operasional prosedur, sehingga acuan mengenai tahapan-tahapan dan urutan pengerjaan tugas balai, pegawai mengacu kepada komando atasan dan pengalaman serta keterampilan yang diperoleh dari pelatihan dan pendidikan yang diikuti.

Peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) Balai dilihat dari segi kuantitas dan kualitas. Aspek kuantitas ditunjukkan dengan adanya upaya penambahan jumlah pegawai melalui proses rekrutmen Aparatur Sipil Negara maupun pegawai/tenaga kontrak selama rentang tahun 2015 hingga 2016. Aspek kualitas ditunjukkan dengan adanya penawaran program Diklat yang dapat diikuti oleh seluruh pegawai tanpa terkecuali tergantung kebutuhan masing-masing.

Pengembangan kapasitas dari segi anggaran pada Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat ditunjukkan dengan adanya peningkatan alokasi anggaran

pada balai tersebut. Semenjak ditetapkan menjadi UPT (Unit Pelaksana Teknis) di lingkungan Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. Peningkatan alokasi anggaran tersebut berbanding lurus dengan bertambahnya volume kerja terkait program dan kegiatan yang dilakukan oleh Balai. Peningkatan kapasitas anggaran pada balai tersebut juga dicerminkan dengan kemampuan balai dalam menyerap anggaran, terbukti dengan meningkatnya capaian fisik dan capaian keuangan yang diperoleh tahun 2015 jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Sehingga Balai meraih penghargaan sebagai Balai Teknik Perkeretaapian yang Mempunyai Daya Serap Anggaran Tertinggi

upaya pengembangan kapasitas dari segi budaya dapat dilakukan melalui peningkatan pemahaman terhadap budaya kerja yang direfleksikan oleh pegawai Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat yang dicerminkan melalui tindakan dan upaya ke arah peningkatan hasil kerja, kesesuaian pelaksanaan pekerjaan dengan ketetapan dan peraturan yang berlaku. Meskipun kadar dan porsi budaya organisasi dan budaya kerja yang diamanatkan tiap individu pada balai tersebut berbeda-beda namun upaya perubahan ke arah perbaikan terus ditanamkan oleh tiap-tiap pimpinan baik kepada diri sendiri maupun masing-masing individu bawasanya.

peningkatan kapasitas dari segi kepemimpinan. Melalui optimalisasi peran pimpinan yang mampu mentransformasi. Hal ini ditunjukkan oleh Kepala Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat dengan kemampuan dalam membawa perubahan kearah perbaikan bagi organisasinya, merumuskan visi, misi, dan tagline yang dijadikan sebagai tujuan, target, dan sasaran bagi organisasi di masa mendatang. Kemudian, kemampuan dalam mengatasi persoalan dan kendala serta tindakan peduli terhadap kepentingan bawahan, memberikan dorongan dan motivasi guna meningkatkan komitmen dan rasa tanggung jawab dari bawahan merupakan tindakan lainnya dari kepala balai teknik perkeretaapian kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat dalam memimpin.

6.2.Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai pengembangan kapasitas internal organisasi pada Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat, peneliti memberikan masukan yaitu sebagai berikut :

1. Perlunya pementapan komitmen bersama dari seluruh pimpinan maupun pegawai Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat dalam memaknai pengembangan kapasitas organisasi. Hal ini dikarenakan, komitmen merupakan pondasi awal dari seluruh rancangan kegiatan dan upaya-upaya ke arah perbaikan, dengan adanya komitmen bersama maka perubahan dalam bentuk apapun dapat diterima secara perlahan dan baik oleh seluruh jajaran organisasi. Mengingat Balai Teknik Perkeretaapian merupakan Satuan Kerja (Satker) yang diubah kedudukannya menjadi Unit Pelaksana Teknis (UPT) berdasarkan Permenhub Nomor 63 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Teknik Perkeretaapian dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan pembangunan prasarana perkeretaapian di Sumatera Barat khususnya. Maka, banyak pembenahan yang perlu dilakukan pasca perubahan kedudukan tersebut, sehingga komitmen bersama menjadi modal untuk menentukan arah keberhasilan upaya pengembangan kapasitas.
2. Optimalisasi peran kepala balai sebagai pimpinan perlu untuk terus didorong, baik dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya maupun dalam memotivasi, memberikan dukungan dan arahan kepada pegawai Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat. melalui penyediaan ruang keterlibatan bagi pegawai pada sebuah proyek/kegiatan, memberikan tanggungjawab (diskresi) mengenai penyelesaian atau solusi terhadap suatu persoalan sesuai dengan kapabilitas yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

3. Peningkatan Sumber Daya Manusia untuk mengisi kekosongan jabatan fungsional umum pada masing-masing unit (Seksi Prasana Perkeretaapian, Seksi Lalin, Sarana, dan Keselamatan Perkeretaapian, dan Subbagian Tata Usaha) yang dimuat di dalam Dokumen Anjab sebagai Analisis Jabatan Kebutuhan. Dalam rangka pemantapan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi balai sehingga meminimalisir adanya tugas/peran ganda oleh pegawai pada Balai Teknik Perkeretaapian Kelas II Wilayah Sumatera Bagian Barat.
4. Dirumuskannya Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan segera guna kejelasan terhadap tahapan-tahapan dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan urutan-urutan kegiatan, di dalamnya memuat jenis pekerjaan, langkah pengerjaan, serta fasilitas dan waktu yang digunakan dalam menyelesaikannya, biasanya berupa buku petunjuk teknis atau pedoman kerja.

