

**PENGEMBANGAN KAPASITAS KELEMBAGAAN DALAM  
PENINGKATAN PRESTASI PROGRAM KREATIVITAS  
MAHASISWA (PKM) UNIVERSITAS LAMPUNG**

**Oleh**

**RINO ARNOLD**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
“Magister Ilmu Administrasi”**

**Pada**

**Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2016**

## **ABSTRAK**

### **PENGEMBANGAN KAPASITAS KELEMBAGAAN DALAM PENINGKATAN PRESTASI PROGRAM KREATIVITAS MAHASISWA (PKM) UNIVERSITAS LAMPUNG**

Oleh

**RINO ARNOLD**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengembangan kapasitas kelembagaan Bagian Kemahasiswaan dalam peningkatan prestasi Program Kreativitas Mahasiswa (PKM). *Capacity Building* secara umum merupakan suatu proses pembelajaran dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki oleh individu, kelompok atau organisasi serta sistem untuk memperkuat kemampuan diri, kelompok dan organisasi sehingga mampu mempertahankan diri/profesinya ditengah perubahan yang terjadi secara terus menerus. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Obyek penelitian studi kasus ini adalah Bidang Kemahasiswaan Universitas Lampung sebagai satker di lingkungan Universitas Lampung. Hasil penelitian dapat diketahui bahwa secara umum Bagian Kemahasiswaan Universitas Lampung telah menempuh langkah-langkah untuk mengembangkan kapasitas kelembagaan, baik pada aspek pengembangan kapasitas sumber daya fisik organisasi, kapasitas proses operasional, dan kapasitas sumber daya manusia. Pengembangan kapasitas sumber daya fisik secara umum cukup baik, Dari empat indikator yang menjadi parameter untuk menilai kapasitas sumber daya fisik, yaitu kapasitas struktur, kapasitas keuangan, kapasitas perangkat hukum (aturan), dan kapasitas sarana dan prasarana. Pengembangan Kapasitas proses operasional (ketatalaksanaan) secara umum belum baik. Indikator untuk mengukur pengembangan kapasitas proses operasional, yaitu kapasitas prosedur kerja dan kapasitas budaya kerja, memperlihatkan bahwa keduanya belum baik. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia, dilihat dari indikator pengembangan kapasitas pengetahuan pegawai, keterampilan pegawai, serta perilaku dan etika kerja dinilai baik oleh sebagian besar responden.

**Kata Kunci : Kapasitas Kelembagaan.**

**INSTITUTIONAL CAPACITY BUILDING IN INCREASING  
STUDENTS CREATIVITY PROGRAM ( PKM )OF  
LAMPUNG UNIVERSITY**

**By**

**RINO ARNOLD**

*The purpose of this study was to determine the development of institutional capacity in improving achievement Student Affairs Student Creativity Program (PKM). Capacity Building in general is a process of learning in enhancing the ability, skill, and expertise possessed by individuals, groups or organizations and systems to strengthen the ability of self, groups and organizations so that they can defend themselves / profession amid the changes that occur continuously. This study used a qualitative approach. The object of this case study is for Student Affairs, University of Lampung as a working unit at the University of Lampung. Results of this research is that in general Student Affairs, University of Lampung has taken steps to develop institutional capacity, both in the aspect of physical resource capacity building organization, the capacity of operational processes, and human resource capacity. Capacity building physical resources is generally quite good, Of the four indicators that a parameter for assessing the capacity of physical resources, the capacity of the structure, financial capacity, the capacity of the law (rule), and the capacity of facilities and infrastructure. Capacity operational processes (management) is generally not good. Indicators to measure the capacity building operational processes, namely the capacity of working procedures and the capacity of work culture, shows that keduannya yet either. Development of human resource capacity, seen from the indicators of capacity building employee knowledge, skills of employees, as well as the behavior and work ethic is considered good by most respondents.*

**Keywords : Institutional Capacity.**

Juduk Tesis : **PENGEMBANGAN KAPASITAS KELEMBAGAAN  
DALAM PENINGKATAN PRESTASI PROGRAM  
KREATIVITAS MAHASISWA (PKM) UNIVERSITAS  
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Rino Arnold**

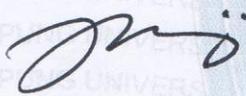
Nomor Pokok Mahasiswa : 1326061031

Program Studi : **Magister Ilmu Administrasi**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

**MENYETUJUI**

**1. Komisi Pembimbing**

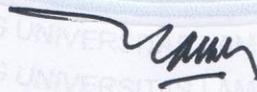


**Dr. Noverman Duaji., M.Si.**  
NIP 19691103 200112 1 002



**Dr. Baroroh Lestari, M.A.**  
NIP 19800628 200501 2 002

**2. Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi**

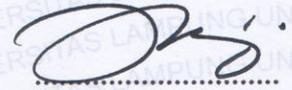


**Dr. Bambang Utoyo S., M.Si.**  
NIP 19630206 198803 1 002

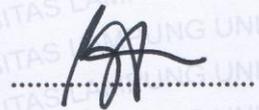
**MENGESAHKAN**

1. Tim Penguji

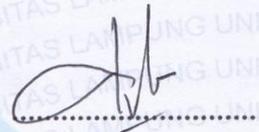
Ketua : **Dr. Noverman Duaji, M.Si**



Sekretaris : **Dr. Baroroh Lestari, M.AB**



Penguji Utama : **Dr. Nur Effendi, M.Si.**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

**Drs. Agus Hadiawan, M.Si.**

NIP. 19580109 198603 1 002



Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

**Prof. Dr. Sudjarwo, M.S**

NIP. 19530528 198103 1 002



Tanggal Lulus Ujian Tesis : **20 Mei 2016**



## SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis dengan judul "Pengembangan Kapasitas Kelembagaan dalam Peningkatan Prestasi Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) Universitas Lampung" adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiatisme
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidak benaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 23 Mei 2016

Yang membuat,



*Rino Arnold*  
Rino Arnold  
NPM 1326061031

## RIWAYAT HIDUP



Penulis di lahirkan di Tanjungkarang pada tanggal 31 Oktober 1979, merupakan putra dari pasangan Bapak Darsono dan Ibu Estiarti. Penulis merupakan anak Kedua dari 3 bersaudara, dengan Kakak (Alm) Ari Ferdinan adik Ade Kresno. Penulis memiliki istri bernama Mira Agustina dan dua putra yang bernama M. Gianluigi Seprira dan Reynard Favio Junora. Penulis mengawali pendidikan di Taman Kanak-kanak Al-Hidayah Sawah Lama lulus pada tahun 1985, kemudian dilanjutkan Sekolah Dasar Negeri 4 Sawah Lama lulus pada tahun 1991, kemudian dilanjutkan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 2 Teluk Betung lulus pada tahun 1994, dan dilanjutkan di Sekolah Menengah Atas Surya Dharma I Bandar Lampung diselesaikan pada tahun 1997. Pada tahun 1997 penulis berkesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan diterima sebagai mahasiswa Fakultas Hukum Universitas Lampung dan lulus pada tahun 2002, kemudian pada tahun 2003 penulis diterima bekerja dilingkungan Universitas Lampung khususnya pada Program Pascasarjan Magister Hukum sebagai tenaga administrasi, Pada tahun 2009 penulis alih tugas di Lingkungan KPA (Kantor Pusat Administrasi) Unila khususnya pada Bagian Kemahasiswaan sampai sekarang. Pada tahun 2013 penulis berkesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dan diterima sebagai mahasiswa pada jurusan Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung dengan konsentrasi Ilmu Administrasi Publik.

## PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmannirrahim

Dengan segala kekurangan dan kerendahan hati sebagai hambaNya tiada kata lain selain ucap syukur kehadirat Allah SWT yang senantiasa memberikan nikmat dan ridhoNya dalam menjalani kehidupan ini, terima kasih untuk segalanya, semoga saya senantiasa menjadi hambaMu yang selalu bersyukur...

Kupersembahkan karya sederhana ini untuk semua orang yang ku kasihi dan mengasihiku :

Kedua orang tuaku tersayang

Papahku tercinta Darsono

Mamahku tercinta Estiarti

Selalu menjadi sumber inspirasi di dalam kehidupanku yang selalu mendoakan dan mendukung segala aktifitasku hingga sekarang semua curahan kasih sayang yang kalian berikan tidak akan dapat aku gantikan dengan apapun.

Istriku tercinta Mira Agustina

Anakku tercinta M. Gianluigi Seprira & Reynard Favio Junora

Kalian selalu menyempurnakan hidupku semoga kita tetap menjadi kebanggaan orang tua.

Keluarga besarku, sahabat,  
Almamater dan seluruh dosen pengajar

TERIMA KASIH UNTUK SEGALANYA

## MOTO

Always be Yourself No Matter What They Say and Never  
be Anyone Else Even if They Look Better Than You

Pendidikan Merupakan Perlengkapan  
Terbaik untuk Hari Tua

## SANWACANA

*Assalamualaikum Wr Wb.*

Puji Syukur Penulis ucapkan kehadiran ALLAH S.W.T yang maha pengasih lagi maha penyayang, yang telah melimpahkan nikmat, anugerah serta kekuatan lahir dan bathin kepada Penulis.

Dengan berbekal keyakinan, ketabahan dan kemauan yang keras, bimbingan dan ridho dari ALLAH S.W.T, serta bantuan dari berbagai pihak jualah, maka Penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Melalui kesempatan ini, Penulis hendak mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan moril, maupun spiritual.

Dengan teriring salam dan doa serta ucapan terimakasih yang tak terhingga Penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.S, selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Sudjarwo, M.S selaku Direktur Program Pascasarjana Univesitas Lampung.
3. Bapak Drs. Agus Hadiawan, M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

4. Bapak Dr. Bambang Utoyo, M.Si. Selaku Ketua Program Studi Megister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Noverman Duaji, M.Si Selaku Pembimbing Utama Penulis yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan pengarahan dan saran kepada Penulis, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
6. Ibu Dr. Baroroh Lestari, M.AB Selaku Pembimbing Pembantu Penulis yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan pengarahan dan saran kepada Penulis, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
7. Bapak Dr. Nur Effendi., M.Si. Selaku Dosen Penguji, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menguji dan memberikan saran kepada Penulis, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penelitian ini
8. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar pada Magister Ilmu Administrasi di lingkungan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis.
9. Papa Darsono, Mama Estiarti dan adik (Ade Kresno) Penulis tercinta yang telah mengorbankan segalanya, serta selalu mengirimkan doa serta kasih sayang dan membimbing demi keberhasilan Penulis.
10. Istri Mira Agustina yang selalu memberi do'a dan motivasi kepada penulis, serta anaku Luigi dan Favio cahaya pemberi semangat yang saya cintai
11. Papa mertua Hi. Mirza, Mama mertua Indati dan adik Ciko, Billy, Obi serta seluruh keluarga besarku Penulis tercinta yang telah mengorbankan

segalanya, serta memotivasi dengan penuh ketabahan dan kasih sayang demi keberhasilan Penulis

12. Papa Alm. Prof. Dr. Kadri Husin, S.H., M.H yang semasa hidupnya selalu memotivasi untuk melanjutkan studi yang lebih tinggi dan berkarya.

13. Rekan-rekan di Kantor Pusat Administrasi (KPA) Unila

14. Rekan-rekan seperjuangan Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Unila beserta seluruh sahabat yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

15. Almamaterku tercinta.

Akhir kata, Penulis sangat menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan, namun Penulis berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi diri Penulis secara pribadi maupun mereka yang telah menyediakan waktu dan sempat untuk membacanya.

Bandar Lampung, Juni 2016

Penulis,

**Rino Arnold**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>vii</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>MOTO</b> .....	<b>ix</b>
<b>SANWACANA</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xviii</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	8
1.4. Manfaat Penelitian .....	8
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Konsep Capacity Building .....	9
2.1.1. Pengertian <i>Capacity Building</i> .....	9
2.1.2. Tujuan Capacity Building .....	26
2.1.3. Karakteristik Capacity Building .....	27
2.1.4. Dimensi dan Tingkatan <i>Capacity Building</i> .....	29

2.1.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>Capacity Building</i> .	34
2.1.6. Persyaratan-persyaratan dalam <i>Capacity Building</i> .....	36
2.1.7. Kegiatan <i>Capacity Building</i> .....	37
2.1.8. Strategi <i>Capacity Building</i> .....	41
2.2. Pengembangan Kapasitas ( <i>Capacity Building</i> ) .....	42
2.3. Pengertian Kelembagaan .....	42
2.4. <i>Capacity Building</i> Kelembagaan .....	48
2.5. Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) .....	48
2.6. Kerangka Pikir .....	50

### **III. METODE PENELITIAN**

3.1. Desain Penelitian .....	52
3.2. Fokus Penelitian .....	53
3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	55
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	55
3.5. Karakteristik Informan .....	58

### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1. Gambaran Umum Universitas Lampung .....	62
4.1.1. Sejarah Universitas Lampung .....	62
4.1.2. Tugas Pokok dan Fungsi Universitas Lampung.....	65
4.1.3. Tata Pamong .....	67
4.1.4. Struktur Organisasi .....	68
4.2. Gambaran Umum BAK Universitas Lampung.....	68
4.2.1. Sejarah BAK Universitas Lampung.....	68
4.2.2. Struktur Organisasi.....	69
4.3. Hasil .....	70
4.3.1. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Fisik.....	71
4.3.2. Pengembangan Kapasitas Proses Operasional (Ketatalaksanaan).....	88
4.3.3. Kapasitas Sumber Daya Manusia.....	96
4.4. Pembahasan .....	104

**V. KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	114
5.2 Saran .....	116

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1	PKM Lolos Didanai Tahun Anggaran 2015 .....	2
Gambar 1.2	Jumlah Usulan dan Didanai oleh DIKTI untuk Program Kreatifitas Mahasiswa (PKM) Unila 2012-2014.....	3
Gambar 2.1	A Five-Dimensional Framework of Institutional Capacity.....	20
Gambar 2.2	Level Pengembangan Kapasitas.....	21
Gambar 2.3	Tingkatan Pengembangan Kapasitas.....	23
Gambar 4.1	Struktur organisasi Universitas Lampung .....	70

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1	Dimensions, Focus and Types of Activities of Capacity Building Initiatives .....	17
Tabel 4.1	Tugas Supervisi Tim Kerja Bagian Kemahasiswaan .....	74
Tabel 4.2	Anggaran yang digunakan dalam Program PKM .....	79
Tabel 4.3	Daftar Sarana Prasarana Kerja Bagian Kemahasiswaan .....	85
Tabel 4.6	Daftar Pegawai Bagian Kemahasiswaan Universitas Lampung .....	96

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. **Surat Keterangan Riset**
2. **Surat Pernyataan**
3. **Sop Pengajuan Proposal PKM**
4. **Lampiran Foto**

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perguruan tinggi dalam era globalisasi merupakan salah satu kunci terbangunnya peradaban bangsa, karena di perguruan tinggilah sumber daya manusia dididik untuk mengaplikasikan kemampuannya ditengah masyarakat. Pentingnya peran perguruan tinggi tentu terkait langsung dengan pentingnya pendidikan dalam menentukan keberhasilan dalam mengembangkan sumberdaya manusia sebagai salah satu modal dasar pembangunan. Di perguruan tinggi proses pendidikan berjalan dengan tujuan meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, meningkatkan keterampilan, dan kecerdasan, mempertinggi budi pekerti, serta memperkuat kepribadian. Perguruan tinggi menyelenggarakan pendidikan formal dalam bentuk pengembangan *hard skill* yang tertuang dalam kurikulum dan pengembangan *soft skill* melalui kegiatan ekstrakurikuler yang merupakan satu kesatuan dalam mencapai tujuan pendidikan.

Pengembangan *soft skill* di perguruan tinggi diakomodasi dalam kegiatan ekstra kurikuler yang terbagi dalam bidang keagamaan, minat, bakat dan penalaran dan masing-masing memiliki jenjang dari tingkat daerah, nasional bahkan internasional. Sebagai salah satu contoh dalam bidang penalaran diselenggarakan Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) yang diselenggarakan hingga tingkat nasional dan berujung pada Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional. Program ini menjadi program unggulan bidang penalaran dan menjadi sangat prestisius bagi

perguruan tinggi untuk berebut mencapai peringkat terbaik. Melalui program ini secara komprehensif pengetahuan, keterampilan dan kreativitas mahasiswa dikembangkan dalam proses yang kompetitif.

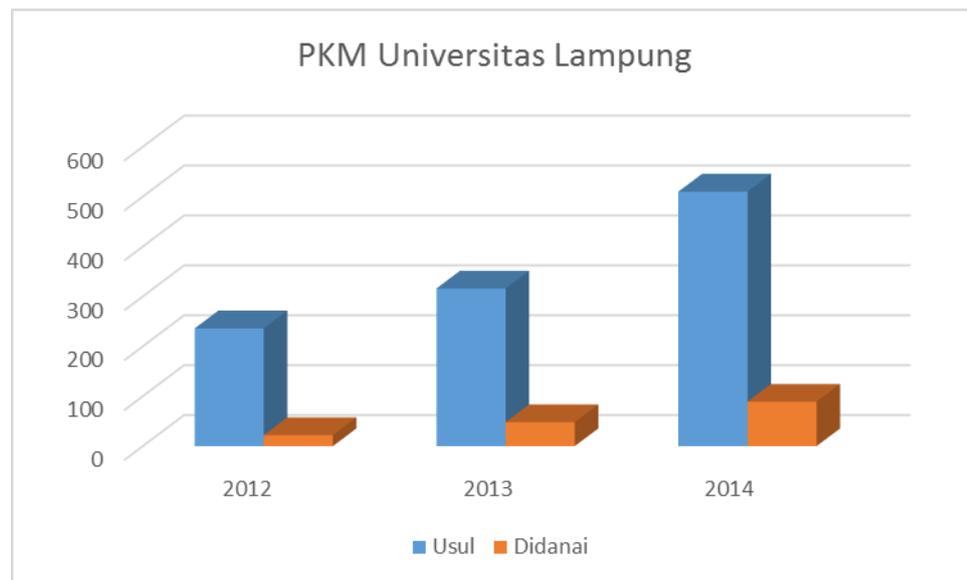
Program Kreativitas mahasiswa (PKM) merupakan salah satu program unggulan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. PKM selalu diikuti oleh seluruh perguruan tinggi baik negeri maupun swasta di Indonesia. Masing-masing perguruan tinggi menempatkan PKM sebagai program unggulan dan berupaya untuk terus meningkatkan prestasinya dalam program ini. Berikut adalah sepuluh besar peringkat prestasi PKM tahun 2015.



**Gambar 1.1. PKM Lolos Didanai Tahun Anggaran 2015**

Sumber: Simlitabmas Dikti 2015

Universitas Lampung dengan visiya di tahun 2025 yaitu” Pada Tahun 2025 Unila Menjadi Perguruan Tinggi Sepuluh Terbaik di Indonesia”, tentu harus berupaya untuk meningkatkan prestasinya. Hingga saat ini prestasi Unila pada Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) masih sangat rendah.



**Gambar 1.2. Jumlah Usulan dan Didanai oleh DIKTI untuk Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) Unila 2012-2014**

Sumber: Bagian Kemahasiswa Unila 2014

Berdasarkan gambar 2.1. dapat dijelaskan bahwa usulan dari PKM universitas lampung pada tahun 2012 sebanyak 236 usulan PKM sedangkan pada tahun 2013 meningkat menjadi 316 usulan dan pada tahun 2014 meningkat tajam yaitu sebanyak 510 usulan. Pertumbuhan partisipasi mahasiswa Unila pada Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) sejak tahun 2012 terus meningkat dengan tajam. Namun secara kuantitas masih jauh dari harapan. Demikian pula dengan kualitasnya masih sangat kurang jika dibandingkan dengan universitas yang mencapai peringkat sepuluh besar pada Program Kreativitas Mahasiswa (PKM).

Setelah tahun 2012-2014 Unila mengusulkan PKM untuk didanai, maka pada tahun 2013 yang bisa didanai oleh DIKTI sebanyak 22 usulan yang didanai dari tahun pengusulan sebelumnya. Selanjutnya pada tahun 2014 usulan PKM didanai sebanyak 48 usulan dari total 316 usulan yang diajukan pada tahun 2013. Terakhir pada tahun 2015 usulan PKM didanai sebanyak 89 usulan dari 510 usulan pada tahun 2014. Kondisi minimnya prestasi Unila dalam Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) tentu disebabkan oleh banyak hal. Oleh karena itu kelembagaan Bagian Kemahasiswaan perlu diperkuat untuk mendukung tercapainya prestasi yang tinggi khususnya dalam bidang penalaran pada Program Kreativitas Mahasiswa (PKM).

Kinerja Bagian Kemahasiswaan tentu tidak boleh puas hanya dengan adanya peningkatan dalam Program Kreativitas Mahasiswa (PKM), oleh karena peningkatan yang terjadi masih sangat jauh dari apa yang diharapkan dalam mewujudkan visi Unila menjadi perguruan tinggi sepuluh terbaik di Indonesia.

Kinerja kelembagaan dapat diartikan sebagai kemampuan suatu kelembagaan untuk menggunakan sumberdaya yang dimilikinya secara efisien dan menghasilkan output yang sesuai dengan tujuannya dan relevan dengan kebutuhan pengguna (Peterson, 2003:45). Ada dua hal untuk menilai kinerja kelembagaan yaitu produknya sendiri berupa jasa atau material, dan faktor manajemen yang membuat produk tersebut bisa dihasilkan. Satu cara yang lebih sederhana telah dikembangkan untuk memahami kinerja internal dan (sedikit) eksternal suatu kelembagaan, melalui ukuran-ukuran dalam ilmu manajemen. Ada empat dimensi untuk mempelajari suatu kelembagaan (*institutional assessment*), yaitu:

Satu, kondisi lingkungan eksternal (*the external environment*). Lingkungan sosial di mana suatu kelembagaan hidup merupakan faktor pengaruh yang dapat menjadi pendorong dan sekaligus pembatas seberapa jauh sesuatu kelembagaan dapat beroperasi. Lingkungan dimaksud berupa kondisi politik dan pemerintahan (*administrative and external policies environment*), sosiokultural (*sociocultural environment*), teknologi (*technological environment*), kondisi perekonomian (*economic environment*), berbagai kelompok kepentingan (*stakeholders*), infrastruktur, serta kebijakan terhadap pengelolaan sumberdaya alam (*policy natural resources environment*). Seluruh komponen lingkungan tersebut perlu dipelajari dan dapat dianalisis bentuk pengaruhnya terhadap kelembagaan yang dipelajari. Sebagian memiliki pengaruh yang lebih kuat dan langsung, sebagian tidak. Implikasi kebijakan yang disusun dapat dialamatkan kepada lingkungan tersebut, jika disimpulkan telah menjadi faktor penghambat terhadap operasi suatu kelembagaan.

Kedua, motivasi kelembagaan (*institutional motivation*). Kelembagaan dipandang sebagai suatu unit kajian yang memiliki jiwanya sendiri terdapat empat aspek yang bisa dipelajari untuk mengetahui motivasi kelembagaan, yaitu sejarah kelembagaan (*institutional history*), misi yang diembannya, kultur yang menjadi pegangan dalam bersikap dan berperilaku anggotanya, serta pola penghargaan yang dianut (*incentive schemes*). Suatu fakta sosial adalah fakta historik. Sejarah perjalanan kelembagaan merupakan pintu masuk yang baik untuk mengenali secara cepat aspek-aspek kelembagaan yang lain.

Tiga, kapasitas kelembagaan (*institutional capacity*). Pada bagian ini dipelajari bagaimana kemampuan kelembagaan untuk mencapai tujuan-tujuannya sendiri. Kemampuan tersebut diukur dari lima aspek, yaitu: strategi kepemimpinan yang

dipakai (*strategic leadership*), perencanaan program (*program planning*), manajemen dan pelaksanaannya (*management and execution*), alokasi sumberdaya yang dimiliki (*resource allocation*), dan hubungan dengan pihak luar yaitu terhadap *clients, partners, government policymakers*, dan *external donors*.

Empat, kinerja kelembagaan (*institutional performance*). Terdapat tiga hal pokok yang harus diperhatikan yaitu keefektifan kelembagaan dalam mencapai tujuan-tujuannya, efisiensi penggunaan sumber daya, dan keberlanjutan kelembagaan berinteraksi dengan para kelompok kepentingan di luarnya. Terkesan di sini bahwa kalkulasi secara ekonomi merupakan prinsip yang menjadi latar belakangnya. Untuk mengukur keefektifan dan efisiensi misalnya dapat digunakan analisis kuantitatif sederhana misalnya dengan membuat rasio antara perolehan yang seharusnya dengan yang aktual tercapai, serta rasio biaya dengan produktivitas. (Mackay et al., 1998:17)

Pengembangan kapasitas kelembagaan merupakan suatu pendekatan pembangunan dimana semua orang (pihak) memiliki hak yang sama terhadap sumberdaya, dan menjadi perencana pembangunan bagi diri mereka.

Kaitan Pencapaian visi dan misi organisasi seperti Universitas Lampung khususnya Bagian Kemahasiswaan dengan pengembangan kapasitas kelembagaan dilatar belakangi oleh berbagai teori tentang pengembangan kapasitas kelembagaan atau yang lebih dikenal dengan *Capacity Building*. Menurut Keban (2000:7) Bahwa *Capacity Building* (Pengembangan Kapsitas) adalah serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsifitas dari kinerja.

Berdasarkan pendapat A Fiszbein (1997:) beliau mengatakan bahwa *Capacity Building* difokuskan pada: (1) kemampuan tenaga kerja (labor), (2) kemampuan teknologi dalam wujud organisasi atau kelembagaan; dan (3) kemampuan “*capital*” seperti sumberdaya, sarana dan infrastruktur.

Pentingnya pengembangan kapasitas kelembagaan dalam pencapaian visi dan misi organisasi sebagaimana diuraikan di atas mendorong peneliti untuk mengambil tema pengembangan kelembagaan dalam sebuah penelitian dengan judul” Pengembangan Kapasitas Kelembagaan dalam Peningkatan Prestasi Program Kreativitas Mahasiswa Universitas Lampung”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Pengembangan kapasitas kelembagaan sering digunakan secara sederhana untuk menjadikan suatu lembaga lebih efektif mengimplementasikan proyek pembangunan. Kelembagaan merupakan instrumen untuk mencapai tujuan tertentu. Pengembangan kapasitas kelembagaan dapat juga menunjuk pada upaya yang mendukung organisasi untuk menjadi katalis dialog dan atau memberikan kontribusi dalam mencapai alternatif pembangunan. Pandangan ini menekankan peran mendemokratisasikan organisasi pemerintah dan organisasi berbasis masyarakat dalam masyarakat madani.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

Bagaimana Pengembangan kapasitas kelembagaan Bagian Kemahasiswaan dalam Peningkatan Prestasi Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) di Universitas Lampung ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah:

Untuk mengetahui pengembangan kapasitas kelembagaan Bagian Kemahasiswaan dalam peningkatan prestasi Program Kreativitas Mahasiswa (PKM).

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1. Secara Teoritis**

Penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran, informasi, dan menjadi bahan referensi dalam kajian ilmu administrasi publik serta menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya tentang kajian kebijakan Kapasitas Kelembagaan.

#### **2. Secara Praktis**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi Bagian Kemahasiswaan terkait pengembangan Kelembagaan dalam peningkatan Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) Universitas Lampung.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. KONSEP *CAPACITY BUILDING*

#### 2.1.1. Pengertian *Capacity Building*

Sebelum membahas lebih jauh mengenai pengertian dari *Capacity Building* ada baiknya kita memahami terlebih dahulu pengertian dari kapasitas. Secara sederhana kapasitas dapat dimaknai sebagai kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan. Hal ini diperkuat dengan pendapat yang dikemukakan oleh Goodman (1998:21) yang menyatakan bahwa “*capacity is ability to carry out stated objectives*”.

Dalam perkembangannya, pendefinisian *Capacity Building* sampai saat ini dimaknai berbeda-beda oleh para ahli. Alasan ini dilatarbelakangi karena *Capacity Building* merupakan konsep yang universal dan memiliki dimensi yang beragam.

Brown (Rainer Rohdewohld, 2005:11) mendefinisikan “ *Capacity building is a process that increases the ability of persons, organisations or systems to meet its stated purposes and objectives*”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dimaknai bahwa *Capacity Building* adalah suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, organisasi atau sistem untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai.

Pendapat di atas sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Yap (Gandara 2008:9) bahwa *Capacity Building* adalah sebuah proses untuk meningkatkan individu, group, organisasi, komunitas dan masyarakat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam definisi *Capacity Building* di atas terkandung makna suatu upaya yang berhubungan dengan perbaikan kualitas sumber daya manusia, upaya untuk mendorong organisasi agar dapat berjalan sesuai dengan fungsinya, serta upaya untuk menciptakan kondisi lingkungan yang dibutuhkan oleh organisasi agar dapat berfungsi dengan baik.

Hal senada juga dikemukakan oleh Katty Sensions (1993:15) yang mendefinisikan bahwa :

*“capacity building usually is understood to mean helping governments, communities and individuals to develop the skills and expertise needed to achieve their goals. Capacity building program, often designed to strengthen participant’s abilities to evaluate their policy choices and implement decisions effectively, may include education and training, institutional and legal reforms, as well as scientific, technological and financial assistance”*

Berdasarkan penjelasan di atas menjelaskan bahwa pengertian *Capacity Building* biasanya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat atau individu-individu dalam mengembangkan keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan. Program *Capacity Building* (pengembangan kapasitas) pada dasarnya didesain untuk memperkuat kemampuan dalam mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan-keputusannya dengan efektif. Pengembangan kapasitas termasuk didalamnya pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan, pengetahuan, teknologi dan juga asistensi finansial.

Kemudian Ann Philbin (1996:19), mendefinisikan *Capacity Building* sebagai berikut:

*“Capacity building is defined as the "process of developing and strengthening the skills, instincts, abilities, processes and resources that organizations and communities need to survive, adapt, and thrive in the fast-changing world.”*

Berdasarkan penjabaran di atas Ann Philbin mendefinisikan *Capacity Building* (pengembangan kapasitas) sebagai proses mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, bakat, kemampuan sumber daya organisasi sebagai kebutuhan untuk bertahan, menyesuaikan diri, dan menumbuhkan organisasi di era perubahan yang cepat.

Asosiasi Pemerintah Kota Seluruh Indonesia (2001:5) mendefinisikan *Capacity Building* adalah pembangunan atau peningkatan kemampuan (*capacity*) secara dinamis untuk mencapai kinerja dalam menghasilkan *out-put* dan *out-come* pada kerangka tertentu.

Lebih lanjut ACBF (Rainer Rohdewohld, 2005:12) menjelaskan *Capacity Building* dalam lingkupan yang lebih luas dan rinci bahwa :

*“Capacity building can be defined as a process to increase the ability of individuals, groups, organisations, communities or societies to (i) analyse their environment, (ii) identify problems, needs, issues and opportunities,(iii) formulate strategies to deal with these problems, issues and needs, and seize the relevant opportunities, (iv) design a plan of action, and (v) assemble and use effectively and on a sustainable basis resources to implement, monitor and evaluate the plan of actions, and (vi) use feedback to learn lessons”.*

Penjelasan di atas dapat didefinisikan bahwa *Capacity Building* dapat diartikan sebagai sebuah proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, organisasi, komunitas atau masyarakat untuk:

- a) Menganalisa lingkungannya,
- b) mengidentifikasi masalah-masalah, kebutuhan-kebutuhan, isu-isu dan peluang-peluang,
- c) memformulasi strategi-strategi untuk mengatasi masalah-masalah, isu-isu dan kebutuhan-kebutuhan tersebut, dan memanfaatkan peluang yang relevan,
- d) merancang sebuah rencana aksi, serta mengumpulkan dan menggunakannya dengan efektif, dan atas dasar sumber daya yang berkesinambungan untuk mengimplementasikan, memonitor dan mengevaluasi rencana aksi tersebut, dan
- e) memanfaatkan umpan balik sebagai pembelajaran.

Selanjutnya bila dikaitkan dengan penjelasan di atas mengenai pembelajaran, Morrison (2001:4) juga mengemukakan bahwa :

*“Capacity building can be seen as a process to induce, or set in motion, multi-level change in individuals, groups, organisations and systems seeking to strengthen the self-adaptive capabilities of people and organisations so that they can respond to a changing environment on an on-going basis. Capacity building is a process and not a product. In particular, capacity building is a multi-level learning process, with links ideas to action. Capacity building, in this view, can be defined as actionable learning”.*

Pengertian di atas dapat diartikan bahwa *Capacity Building* dapat dilihat sebagai sebuah proses untuk mempengaruhi, atau menggerakkan, perubahan di berbagai tingkatan (multi-level) pada individu, kelompok, organisasi dan sistem yang

berusaha memperkuat kemampuan adaptasi diri dan organisasi sehingga mereka dapat merespon perubahan lingkungan yang terjadi secara terus-menerus.

*Capacity Building* merupakan suatu proses bukan suatu hasil. Lebih khususnya, *Capacity Building* adalah suatu proses belajar multi level yang erat kaitannya dengan ide terhadap tindakan. *Capacity building* dalam pandangan ini dapat diartikan sebagai proses pembelajaran.

Berdasarkan pernyataan Morrison di atas terdapat kata kunci definitif tentang *Capacity Building* (Pengembangan Kapasitas) menurut Soeprapto (2006 : 11) yakni :

- a. Pengembangan kapasitas bukanlah produk, melainkan sebuah proses.
- b. Pengembangan kapasitas adalah proses pembelajaran multi-tingkatan meliputi individu, grup, organisasi dan sistem.
- c. Pengembangan kapasitas menghubungkan ide terhadap sikap.
- d. Pengembangan kapasitas dapat disebut sebagai *actionable learning* dimana pengembangan kapasitas meliputi sejumlah proses-proses pembelajaran yang saling berkaitan, akumulasi benturan yang menambah prospek untuk individu dan organisasi agar secara terus menerus beradaptasi atas perubahan.

Berdasarkan pemaparan mengenai definisi *Capacity Building* menurut para ahli-ahli di atas, dapat menarik kesimpulan bahwa *Capacity Building* (pengembangan kapasitas) secara umum merupakan suatu proses pembelajaran dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan keahlian yang dimiliki oleh individu, kelompok atau organisasi serta sistem untuk memperkuat kemampuan diri, kelompok dan organisasi sehingga mampu mempertahankan diri/profesinya ditengah perubahan yang terjadi secara terus menerus.

Milen (2006: 12) mendefinisikan kapasitas sebagai kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus-menerus (Yuswijaya, 2008: 87). Sedangkan Morgan (Milen, 2006 : 14) merumuskan pengertian kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja/sector, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu. Lebih lanjut, Milen (2001: 142) melihat *capacity building* sebagai tugas khusus, karena tugas khusus tersebut berhubungan dengan faktor-faktor dalam suatu organisasi atau sistem tertentu pada suatu waktu tertentu.

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

Hal ini sejalan dengan konsep pengembangan kapasitas menurut Grindle (1997:45) yang menyatakan bahwa pengembangan kapasitas sebagai *ability to perform appropriate task effectively, efficiently and sustainable*. Bahkan Grindle menyebutkan bahwa pengembangan kapasitas mengacu kepada *improvement in the ability of public sector organizations*.

Keseluruhan definisi di atas, pada dasarnya mengandung kesamaan dalam tiga aspek sebagai berikut: (a) bahwa pengembangan kapasitas merupakan suatu proses, (b) bahwa proses tersebut harus dilaksanakan pada tiga level/tingkatan, yaitu individu, kelompok dan institusi/organisasi, dan (c) bahwa proses tersebut dimaksudkan untuk menjamin kesinambungan organisasi melalui pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang bersangkutan.

Sesungguhnya pada beberapa literatur pembangunan, konsep *capacity building* sampai saat ini masih menyisakan perdebatan-perdebatan dalam pendefinisian. Sebagian pakar memaknai *capacity building* sebagai *capacity development* atau *capacity strengthening*, mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*). Sementara pakar yang lain lebih merujuk kepada *constructing capacity* sebagai proses kreatif membangun kapasitas yang belum nampak (*not yet exist*). Namun Soeprato (2007: 9) tidak condong pada salah satu sisi karena menurutnya keduanya memiliki karakteristik diskusi yang sama yakni analisa kapasitas sebagai inisiatif lain untuk meningkatkan kinerja pemerintahan (*government performance*). Dalam hal ini searah dengan pendapat Grindle (1997: 6 -22) *Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance*. Jadi, pengembangan kapasitas (*capacity building*) merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas kinerja pemerintah. Yakni efisiensi, dalam hal waktu (*time*) dan sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan guna mencapai suatu *outcomes*; efektivitas berupa kepastian usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan;

dan responsivitas merujuk kepada bagaimana mensikronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut.

Dalam pengembangan kapasitas memiliki dimensi, fokus dan tipe kegiatan. Dimensi, fokus dan tipe kegiatan tersebut menurut Grindle (1997: 128), adalah: (1) dimensi pengembangan SDM, dengan fokus: personil yang profesional dan kemampuan teknis serta tipe kegiatan seperti: training, praktek langsung, kondisi iklim kerja, dan rekrutmen, (2) dimensi pengembangan organisasi, dengan fokus: tata manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi, serta tipe kegiatan seperti : sistem insentif, perlengkapan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial, dan (3) reformasi kelembagaan, dengan fokus: kelembagaan dan sistem serta makro struktur, dengan tipe kegiatan: aturan main ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan regulasi, dan reformasi konstitusi. Sejalan dengan itu, *Grindle (1997: 1-28)* menyatakan bahwa apabila *capacity building* menjadi serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas, maka *capacity building* tersebut harus memusatkan perhatian kepada dimensi: (1) pengembangan sumber daya manusia, (2) pengembangan organisasi, dan (3) reformasi kelembagaan.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan antara lain pendidikan dan latihan (*training*), pemberian gaji/upah, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistim rekrutmen yang tepat. Dalam kaitannya dengan pengembangan organisasi, pusat perhatian ditujukan kepada sistim manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas

yang ada dan pengaturan struktur mikro. Aktivitas yang harus dilakukan adalah menata sistem insentif, pemanfaatan personel yang ada, kepemimpinan, komunikasi dan struktur manajerial. Dan berkenaan dengan reformasi kelembagaan, perlu diberi perhatian terhadap perubahan sistem dan institusi-institusi yang ada, serta pengaruh struktur makro. Dalam konteks ini aktivitas yang perlu dilakukan adalah melakukan perubahan *aturan main* dari sistem ekonomi dan politik yang ada, perubahan kebijakan dan aturan hukum, serta reformasi sistem kelembagaan yang dapat mendorong pasar dan berkembangnya masyarakat madani (Grindle, 1997 : 19).

**Tabel 2.1.**  
***Dimensions, Focus and Types of Activities***  
***of Capacity Building Initiatives***

<b><i>Dimension</i></b>	<b><i>Focus</i></b>	<b><i>Types of Activities</i></b>
<i>Human Resources Development</i>	<i>Supply of professional Technical personnel</i>	<i>Training Salaries Conditions of work Recruitment</i>
<i>Organizational Strengthening</i>	<i>Management systems to improve performance of specific task and functions Microstructures</i>	<i>Managerial structures Organizational culture Incentive systems Leadership Communications</i>
<i>Institution Reform</i>	<i>Institutions and system Macrostructures</i>	<i>Rules of the game for economic and political regimes • Policy and legal change Constitutional reform</i>

Sumber: Grindle, M.S. (1997: 9).

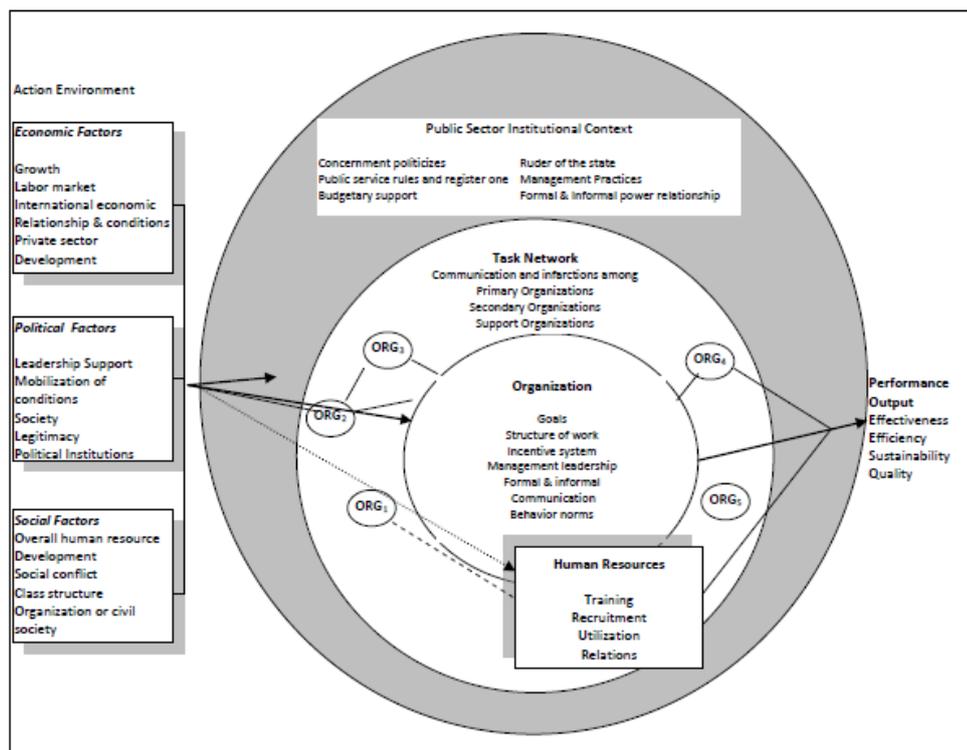
Lebih lanjut pada studi *Grindle dan Hilderbrand* (Grindle, 1997: 35-36) tentang pengembangan kapasitas pada kelembagaan organisasi publik di negara-negara berkembang seperti Negara Afrika, Maroko, Ghana, Bolivia, Thailand dan Sri

Lanka mengidentifikasi lima dimensi faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu, yaitu :

1. *The action environment* (lingkungan tindakan); yaitu menetapkan lingkungan pergaulan ekonomi, politik, dan sosial dimana pemerintah melaksanakan kegiatannya. Kinerja tugas-tugas pembangunan dapat secara signifikan dipengaruhi oleh kondisi-kondisi lingkungan tindakan seperti tingkat dan struktur pertumbuhan ekonomi, derajat stabilitas politik dan legitimasi pemerintah, serta profil sumber daya manusia dari sebuah negara. Gambar 1 mengindikasikan beberapa faktor yang tampaknya paling banyak memberikan dampak bagi kapasitas sektor publik. Intervensi-intervensi untuk meningkatkan kondisi dalam lingkungan tindakan membutuhkan waktu yang lama untuk memberikan hasil karena intervensi-intervensi ini berupaya untuk mengubah struktur dasar ekonomi, politik, dan sosial.
2. *Public sector institutional context* (Konteks institusional dari sektor publik); yaitu meliputi faktor-faktor seperti aturan-aturan dan prosedur yang ditetapkan bagi operasional pemerintah dan pegawai-pegawai publik, pemerintah bidang sumber daya keuangan harus melaksanakan aktivitas-aktivitasnya, tanggung jawab yang diasumsikan pemerintah untuk prakarsa-prakarsa pembangunan, kebijakan-kebijakan yang berbarengan, dan struktur-struktur pengaruh formal dan informal yang mempengaruhi bagaimana sektor-sektor publik tersebut berfungsi. Konteks ini dapat mendesak atau memfasilitasi penyelesaian tugas-tugas tertentu.
3. *Task network dimension* (dimensi jaringan tugas); yaitu merujuk pada sekumpulan organisasi yang terlibat dalam penyelesaian tugas apapun yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh sejauh mana jaringan tersebut mampu

mendorong komunikasi dan koordinasi dan sejauh mana individu- individu dalam organisasi di jaringan tersebut dapat melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Jaringan dapat disusun dari organisasi-organisasi yang berada di dalam dan di luar sektor publik; termasuk LSM dan organisasi sektor swasta. Organisasi-organisasi primer memiliki peranan sentral dalam pelaksanaan sebuah tugas; organisasi-organisasi sekunder penting bagi kerja-kerja organisasi primer; dan organisasi-organisasi pendukung yang memberikan layanan dan bantuan yang memungkinkan tugas tersebut untuk dilaksanakan.

4. *Organizational dimension (Dimensi Organisasi)*; yaitu merujuk kepada tempat yang menguntungkan dimana riset diagnostik biasanya dilaksanakan. Meliputi penentuan tujuan, struktur, proses, sumber daya, dan gaya manajemen organisasi yang akan mempengaruhi bagaimana organisasi-organisasi tersebut mencapai sasaran, menyusun struktur kerja, menentukan hubungan kekuasaan, dan memberikan struktur insentif. Faktor-faktor ini menjalankan dan mendesak kinerja karena faktor-faktor tersebut mempengaruhi output organisasi dan membentuk perilaku orang-orang yang bekerja di dalamnya.



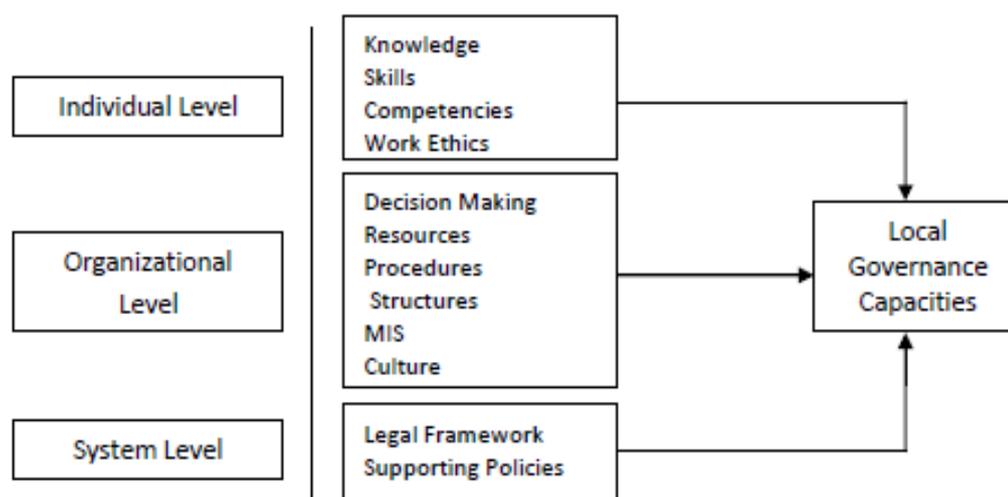
Sumber: Hilderbrand, M.E. and Grindle, M.S. 1997., Amir Imbaruddin, 2008: 23

**Gambar 2.1**  
**A Five-Dimensional Framework of Institutional Capacity.**

5. *Human resources dimension (dimensi sumber daya manusia)*. Dimensi kelima dari kapasitas berfokus pada bagaimana *sumber daya manusia* dididik dan ditarik untuk berkarir di sektor publik dan pemanfaatan serta penyimpanan individu ketika mereka mengejar karir seperti ini. Dimensi- dimensi ini berfokus terutama pada kemampuan manajerial, profesional, dan teknis serta sejauh mana pelatihan dan jenjang karir mempengaruhi kinerja keseluruhan pada setiap tugas yang diberikan.

Kelima dimensi tersebut disajikan secara skematis pada Gambar 2.1. Sebagaimana diindikasikan, bahwa dimensi-dimensi kapasitas ini bersifat interaktif dan dinamis.

*GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit)* dalam **Milen (2006: 22)** yang menggambarkan bahwa dalam proses pengembangan kapasitas terdapat tiga tingkata (level) yang harus menjadi fokus analisis dan proses perubahan dalam suatu organisasi. Ketiga tingkatan itu adalah: (a) tingkatan sistem/kebijakan, (b) tingkatan organisasi/lembaga, dan (c) tingkatan individu/sumber daya manusia. Ketiga tingkatan ini dapat dilihat pada Gambar berikut ini:



Gambar 2.2  
**Level Pengembangan Kapasitas** (GTZ dalam Milen, 2006: 22)

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

Pada tingkatan sistem, suatu organisasi harus melakukan upaya proses perbaikan pada sistem, kebijakan dan berbagai aturan yang menjadi dasar berbagai program,

aktivitas dan kegiatan pada organisasi. Dalam mengembangkan kualitas sistem ini, yang menjadi fokus utama adalah perubahan pada kebijakan dan peraturan yang dianggap menghambat kinerja optimal organisasi. Pada tingkatan organisasi, upaya peningkatan kapasitas berhubungan dengan menciptakan perangkat struktur, kultur dan pengelolaan organisasi yang mendukung para pegawai/individu untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebagaimana diketahui bahwa organisasi terdiri dari dua unsur utama, yaitu unsur perangkat keras (*hardware*) dan unsur perangkat lunak (*software*). Unsur perangkat keras organisasi bisa meliputi infrastruktur (gedung), struktur organisasi, serta dukungan anggaran. Sedangkan perangkat lunak organisasi adalah kultur organisasi, prosedur kerja, dan sumber daya informasi yang dimiliki organisasi. Sedangkan pada tingkatan individu adalah individu sebagai sumber daya manusia organisasi yang harus ditingkat kemampuan dan profesionalismenya baik itu pengetahuan, kompetensi, keterampilan maupun etika kerja.

Serupa dengan konsep *GTZ*, Leavit juga menjelaskan tingkatan pengembangan kapasitas sebagai berikut: (a) tingkat individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan etika, (b) tingkat kelembagaan, meliputi: sumber daya, ketatalaksanaan, struktur organisasi, dan sistem pengambilan keputusan, dan (c) tingkat sistem meliputi: peraturan perundang-undangan dan kebijakan pendukung. Untuk lebih jelasnya, ketiga tingkatan pengembangan kapasitas menurut Leavit *dalam* Djatmiko (2004), dapat dilihat pada gambar 3 berikut ini :



Gambar 2.3

Tingkatan Pengembangan Kapasitas (Leavit dalam Djatmiko, 2004: 106)

Lebih lanjut, dalam rangka pengembangan kapasitas bahwa pengembangan kapasitas mencakup: (1) tingkat sistem, menetapkan kondisi-kondisi kerangka yang memungkinkan dan membatasi (pengatur) bagi pemerintah daerah, dan dimana berbagai komponen sistem berinteraksi satu sama lain, (2) tingkat kelembagaan (*entitas*), tingkat badan atau lembaga teknis, atau lembaga pengantar pelayanan (*service delivery*) dengan struktur organisasi tertentu, proses-proses kerja dan budaya kerja, dan (3) tingkat individu, keterampilan dan kualifikasi individu berupa uraian pekerjaan, motivasi dan sikap kerja. Untuk lebih jelasnya, aspek pengembangan kapasitas dapat dilihat pada tiga hal, yaitu: (1) tingkat individu, mencakup pengetahuan, keterampilan, kompetensi, etika dan etos kerja, (2) tingkat kelembagaan, mencakup sumberdaya, ketatalaksanaan, struktur organisasi, dan sistem pengambilan keputusan, dan (3) tingkat sistem, mencakup peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang mendukung.

Dalam melakukan pengembangan kapasitas individu, tingkatan kompetensi atau kapasitas individu bisa diukur melalui konsep dari Gross (Sudrajat, 2005: 54),

yang menyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan dan pembangunan adalah sebagai berikut :

- 1) *Knowledge* yang meliputi: *general knowledge, technical knowledge, jobs and organisation, administrative concept and methods, dan selfknowledge.*
- 2) *Ability* yang meliputi: *management, decision making, comunication, planing, actuating / organizing, evaluating / controlling, working with others, handling conflicts, intuitive thought, comunication, dan learning.*
- 3) *Interest* yang meliputi: *action orientation, self-confidence, responsibility, dan normes and ethics.*

Sedangkan untuk melihat kemampuan pada level organisasi, dapat digunakan konsep Polidano (1999 : 21) yang diaanggap sangat cocok untuk diterapkan pada sektor publik (pemerintahan). Terdapat tiga elemen penting untuk mengukur kapasitas sektor publik, sebagai berikut :

- a. *Policy capacity*, yaitu kemampuan untuk membangun proses pengambilan keputusan, mengkoordinasikan antar lembaga pemerintah, dan memberikan analisis terhadap keputusan tadi.
- b. *Implementation authority*, yaitu kemampuan untuk menjalankan dan menegakkan kebijakan baik terhadap dirinya sendiri maupun masyarakat secara luas, dan kemampuan untuk menjamin bahwa pelayanan umum benar-benar diterima secara baik oleh masyarakat.
- c. *Operational efficiency*, yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan umum secara efektif/efisien, serta dengan tingkat kualitas yang memadai.

Pemahaman tentang kapasitas di atas dapat dikatakan masih terbatas pada aspek manusianya saja (*human capacity*). Pengembangan kemampuan SDM ini harus menjadi prioritas pertama oleh pemerintah, karena SDM yang berkualitas prima akan mampu mendorong terbentuknya kemampuan faktor non-manusia secara optimal. Dengan kata lain, kemampuan suatu daerah secara komprehensif tidak hanya tercermin dari kapasitas SDM-nya saja, namun juga kapasitas yang bukan berupa faktor manusia (*non-human capacity*), misalnya kemampuan keuangan dan sarana/prasarana atau infrastruktur.

Baik kapasitas SDM maupun kapasitas non-SDM ini secara bersama- sama akan membentuk kapasitas internal suatu organisasi. Namun, walaupun kapasitas internal suatu pemerintah daerah berada pada level yang tinggi, tidak secara otomatis dikatakan bahwa kinerja pemerintah daerah itu secara agregat juga tinggi. Disini diperlukan adanya indikator-indikator eksternal yang dapat menjadi faktor pembanding/penilai/pengukur dari kapasitas internal tersebut. Hal ini didasari oleh pemikiran bahwa kapasitas internal yang tinggi merupakan prasyarat untuk menciptakan indikator kinerja eksternal yang tinggi. Adalah tidak masuk akal bahwa kinerja eksternal dapat dipacu dengan kemampuan internal yang terbatas.

Dalam hubungan ini, jika kinerja eksternal pada suatu daerah menunjukkan indikasi yang positif, secara asumptif dapat dijustifikasi bahwa kemampuan internal daerah itu berada pada level yang baik. Pada gilirannya, kemampuan internal daerah yang baik ditambah dan/atau dibuktikan dengan positifnya indikator-indikator eksternal, akan membentuk kemampuan/kapasitas daerah

secara menyeluruh atau komprehensif. Adapun yang dimaksud dengan kinerja eksternal disini adalah segala hasil capaian diluar struktur kelembagaan pemerintah namun diperoleh karena adanya aktivitas yang dilakukan pemerintah tersebut. Kinerja ini dapat berupa peningkatan kesejahteraan masyarakat secara progresif (ditopang oleh indikator ekonomi makro), kualitas lingkungan sebagai dampak dari kebijakan, hubungan yang harmonis antara pemerintah dengan warganya (ditunjukkan oleh tingginya tingkat partisipasi dan legitimasi, serta rendahnya keluhan masyarakat), dan sebagainya.

### **2.1.2. Tujuan Capacity Building**

Menurut Keban (2000 : 7) bahwa *Capacity Building* (Pengembangan Kapasitas) adalah serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsifitas dari kinerja.

Lebih lanjut Morrison (2001: 23) mengatakan bahwa :

*“ Learning is a process, which flows from the need to make sense out of experience, reduce the unknown and uncertain dimensions of life and build the competencies required to adapt to change”*

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dipahami bahwa tujuan dari *Capacity Building* (pengembangan kapasitas) adalah pembelajaran, berawal dari mengalirnya kebutuhan untuk mengalami suatu hal, mengurangi ketidaktahuan dan ketidakpastian dalam hidup, dan mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi menghadapi perubahan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, penjelasan tersebut menunjukkan bahwa adapun tujuan dari *Capacity Building* (pengembangan kapasitas) dapat dibagi menjadi 2 bagian yaitu :

1. Secara umum diidentikkan pada perwujudan sustainabilitas (keberlanjutan) suatu sistem.
2. Secara khusus ditujukan untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik dilihat dari aspek :
  - 1) Efisiensi dalam hal waktu (*time*) dan sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan guna mencapai suatu *outcome*;
  - 2) Efektifitas berupa kepatutan usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan;
  - 3) Responsifitas yakni bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut;
  - 4) Pembelajaran yang terindikasi pada kinerja individu, grup, organisasi dan sistem.

### **2.1.3. Karakteristik *Capacity Building***

*Capacity Building* (Pengembangan kapasitas) (Gandara, 2008 : 16) dicirikan dengan hal-hal sebagai berikut :

- a. Merupakan sebuah proses yang berkelanjutan.
- b. Memiliki esesensi sebagai sebuah proses internal.
- c. Dibangun dari potensi yang telah ada.
- d. Memiliki nilai intrinsik tersendiri.
- e. Mengurus masalah perubahan.
- f. Menggunakan pendekatan terintegrasi dan holistik.

Indikator-indikator di atas dapat dimaknai bahwa *Capacity Building* merupakan suatu proses yang berlangsung secara berkelanjutan, bukan berangkat dari pencapaian hasil semata, seperti yang telah dijelaskan dimuka bahwa *Capacity Building* adalah proses pembelajaran akan terus melakukan keberlanjutan untuk tetap dapat bertahan terhadap perubahan lingkungan yang terjadi secara terus menerus.

*Capacity Building* bukan proses yang berangkat dari nol atau ketiadaan, melainkan berawal dari membangun potensi yang sudah ada untuk kemudian diproses agar lebih meningkat kualitas diri, kelompok, organisasi serta sistem agar tetap dapat bertahan di tengah lingkungan yang mengalami perubahan secara terus-menerus.

*Capacity Building* bukan hanya ditujukan bagi pencapaian peningkatan kualitas pada satu komponen atau bagian dari sistem saja, melainkan diperuntukkan bagi seluruh komponen, bukan bersifat parsial melainkan holistik, karena *Capacity Building* bersifat multi dimensi dan dinamis dimana dicirikan dengan adanya multi aktifitas serta bersifat pembelajaran untuk semua komponen sistem yang mengarah pada sumbangsih terwujudnya kinerja bersama (kinerja kolektif).

Walaupun konsep dasar dari *Capacity Building* ini adalah proses pembelajaran, namun *Capacity Building* pada penerapannya dapat diukur sesuai dengan tingkat pencapaiannya yang diinginkan, apakah diperuntukkan dalam jangka waktu yang pendek, menengah atau panjang.

Proses *Capacity Building* dalam tingkatan yang terkecil merupakan proses yang berkaitan dengan pembelajaran dalam diri individu, kemudian pada tingkat kelompok, organisasi dan sistem dimana faktor-faktor tersebut juga difasilitasi oleh faktor eksternal yang merupakan lingkungan pembelajarannya. Dalam jangka waktu yang sangat panjang dan terus menerus, maka pengembangan kapasitas memerlukan aktifitas adaptif untuk meningkatkan kapasitas semua stakeholdernya.

#### **2.1.4. Dimensi dan Tingkatan *Capacity Building***

Konsep *Capacity building* secara umum merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja individu, kelompok atau organisasi serta sistem.

Hal tersebut mendefinisikan apa yang dijelaskan oleh Grindle (1997 : 1-28) bahwa:

*“Capacity building is the combination of strategy directed to improve efficiency, effectiveness, and responsiveness from the government performance, with attention focused on these dimensions:  
(1) Development of the human resource;  
(2) Strengthening organization; and  
(3) Reformation of institution*

Penjelasan Grindle di atas mengungkapkan bahwa dimensi pengembangan kapasitas terdiri atas :

- 1) pengembangan sumberdaya manusia;
- 2) pemembangan organisasi; dan
- 3) reformasi kelembagaan.

Adapun penjelasan dari ketiga unsur di atas menurut Keban (2000 : 7) dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a) Dalam konteks pengembangan sumberdaya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan antara lain *training*, pemberian gaji/upah, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistem rekrutmen yang tepat.
- b) Dalam kaitannya dengan pengembangan organisasi, pusat perhatian ditujukan kepada sistem manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dan pengaturan struktur mikro. Aktivitas yang harus dilakukan adalah menata sistem insentif, pemanfaatan personel yang ada, kepemimpinan, komunikasi, dan struktur manajerial.
- c) Dan berkenaan dengan reformasi kelembagaan, perlu diberi perhatian terhadap perubahan sistem dan institusi-institusi yang ada, serta pengaruh struktur makro. Dalam hal ini aktivitas yang perlu dilakukan adalah melakukan perubahan “aturan main” dari sistem ekonomi dan politik yang ada, perubahan kebijakan dan aturan hukum, serta reformasi sistem kelembagaan yang dapat mendorong pasar dan berkembangnya masyarakat madani

Dimensi *Capacity Building* (peningkatan kemampuan) ini juga diungkapkan oleh beberapa ahli lain, yaitu sebagai berikut :

*A Fiszben (1997:31) said that to Skill improvement is focused on; (1) The capability of labor. (2) The capability of technology established in organization or institution; and (3) The capability of the “capital”, such as in resources, instrumental, and infrastructure. And D. Eade (1998), formulated to improve the capability in three dimensions; they are; (1) Individual, (2) Organization and (3) Network. Improving individual and organization dimension are the first key or the first strategy for improving the performance (Mentz, 1997:26), but when the network dimension is most important too, because of this dimension, the individual and organization can learn to improve themselves and make the interaction with their environment”.*

Berdasarkan pendapat A Fiszbein (1997:) beliau mengatakan bahwa *Capacity Building* difokuskan pada: (1) kemampuan tenaga kerja (labor), (2) kemampuan teknologi dalam wujud organisasi atau kelembagaan; dan (3) kemampuan “capital” seperti sumberdaya, sarana dan infrastruktur.

D. Eade (1998 : 24) merumuskan bahwa untuk meningkatkan kemampuan ada tiga dimensi yaitu : 1) individu 2) organisasi dan 3) jaringan. Upaya pengembangan kemampuan individu dan organisasi adalah kunci utama dan strategi yang utama untuk meningkatkan kinerja (Mentz, 1997 : 9). Namun dengan adanya dimensi jaringan juga merupakan hal yang penting, karena melalui dimensi ini individu dan organisasi dapat belajar mengembangkan kemampuan mereka dan jaringan dapat membuat individu dan organisasi dapat berinteraksi dengan lingkungannya.

Sementara itu, UNDP (Riyadi, 2006:13) memfokuskan *Capacity Building* pada tiga dimensi yaitu :

- (1) tenaga kerja (dimensi sumberdaya manusia), yaitu kualitas SDM dan cara SDM dimanfaatkan;
- (2) modal (dimensi phisik) yaitu menyangkut peralatan, bahan-bahan yang diperlukan, dan gedung; dan
- (3) teknologi yaitu organisasi dan gaya manajemen, fungsi perencanaan, pembuatan keputusan, pengendalian dan evaluasi, serta sistem informasi manajemen. Dan United Nations memusatkan perhatiannya kepada:
  - (a) mandat atau struktur legal;
  - (b) struktur kelembagaan;
  - (c) pendekatan manajerial;
  - (d) kemampuan organisasional dan teknis;
  - (e) kemampuan fiskal lokal; dan
  - (f) kegiatan-kegiatan program.

Lebih lanjut Riyadi (2006:14) mengungkapkan tentang dimensi *Capacity Building* bahwa :

Semua dimensi peningkatan kemampuan di atas dikembangkan sebagai strategi untuk mewujudkan nilai-nilai “*good governance*”. Pengembangan sumberdaya manusia misalnya, dapat dilihat sebagai suatu strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dan memelihara nilai-nilai moral dan etos kerja. Pengembangan kelembagaan merupakan strategi penting agar suatu lembaga pemerintahan mampu: (1) menyusun rencana strategis ditujukan agar organisasi memiliki visi yang

jasas; (2) memformulasikan kebijakan dengan memperhatikan nilai efisiensi, efektivitas, transparansi, responsivitas, keadilan, partisipasi, dan keberlanjutan; (3) mendesain organisasi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas, tingkat desentralisasi dan otonomi yang lebih tepat, dan (4) melaksanakan tugas-tugas manajerial agar lebih efisien, efektif, fleksibel, adaptif, dan lebih berkembang. Dan pengembangan jaringan kerja, misalnya merupakan strategi untuk meningkatkan kemampuan bekerja sama atau kolaborasi dengan pihak-pihak luar dengan prinsip saling menguntungkan.

Berdasarkan penjelasannya di atas Riyadi (2006 : 14) menuturkan lebih lanjut bahwa :

Bila dicermati berbagai pendapat di atas maka “*capacity building*” sebenarnya berkenaan dengan strategi menata input dan proses dalam mencapai *output* dan *outcome*, dan menata *feedback* untuk melakukan perbaikan-perbaikan pada tahap berikutnya. Strategi menata input berkenaan dengan kemampuan lembaga menyediakan berbagai jenis dan jumlah serta kualitas sumberdaya manusia dan non manusia agar siap untuk digunakan bila diperlukan. Strategi menata proses berkaitan dengan kemampuan lembaga merancang, memproses dan mengembangkan kebijakan, organisasi dan manajemen. Dan strategi menata *feedback* berkenaan dengan kemampuan melakukan perbaikan secara berkesinambungan dengan mempelajari hasil yang dicapai, kelemahan-kelemahan input dan proses, dan mencoba melakukan tindakan perbaikan secara nyata setelah melakukan berbagai penyesuaian dengan lingkungan. Strategi-strategi tersebut harus dinilai secara cermat tingkat kelayakannya pada bidang-bidang strategis yang menjadi prioritas utama kegiatan pada saat sekarang.

Berdasarkan pendapat riyadi di atas jelas bahwasannya *Capacity Building* dimaksudkan dapat diselenggarakan dalam seluruh lini dari mulai komponen yang paling kecil sampai pada komponen sistem yang pada akhirnya bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang baik, yang berkualitas. Dan yang menjadi hal penting bagaimana agar supaya *Capacity* ini dapat ditata dan diimplementasikan dalam seluruh lini melihat kompleksitas dimensi dan tingkatan dari *Capacity Building* ini. Oleh karena itu masing-masing tingkatan memiliki perlakuan yang berbeda namun esensinya sama mengarah

pada pencapaian kualitas yang lebih baik lewat pembelajaran yang terjadi secara terus menerus tanpa ada akhir.

Dari uraian di atas dapatlah dikemukakan bahwa *capacity building* memiliki dimensi dan tingkatan sebagai berikut :

- a. Tingkatan dan dimensi pengembangan kapasitas pada individu
- b. Tingkatan dan dimensi pengembangan kapasitas pada organisasi
- c. Tingkatan dan dimensi pengembangan kapasitas pada sistem

Berikut mengenai tingkatan dan dimensi pengembangan kapasitas menurut Riyadi (2006 : 15) adalah :

- a. Dimensi dan tingkatan Individu, adalah tingkatan dalam sistem yang paling kecil, dalam tingkatan ini aktivitas *Capacity Building* yang ditekankan adalah pada aspek membelajarkan individu dalam rangka mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam ruang lingkup penciptaan peningkatan keterampilan-keterampilan dalam diri individu, penambahan pengetahuan dan teknologi yang berkembang saat ini, peningkatan tingkah laku untuk memberikan tauladan, dan motivasi untuk bekerja lebih baik dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan lembaga/oragnisasi yang telah dirancang sebelumnya dengan berbagai kegiatan-kegiatan misalnya contoh kecil dengan pelatihan, sistem rekrutmen yang baik, sistem upah dan sebagainya.
- b. Tingkatan dan dimensi pengembangan kapasitas pada kelembagaan atau organisasi terdiri atas sumber daya organisasi, budaya organisasi, ketatalaksanaan, struktur organisasi atau sistem pengambilan keputusan dan lainnya.
- c. Tingkatan dan dimensi pengembangan kapasitas pada sistem merupakan tingkatan yang paling tinggi dimana seluruh komponen masuk didalamnya. Tingkatan sistem, seperti kerangka kerja yang berhubungan dengan pengaturan, kebijakan-kebijakan dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian obyektivitas kebijakan tertentu; Komponen-komponen tersebut diantaranya seperti kebijakan dan sumber daya manusia dan lainnya.

### 2.1.5. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Capacity Building*

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program pengembangan kapasitas. Namun secara khusus Soeprapto (2006 : 20) mengemukakan bahwa faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pengembangan kapasitas adalah sebagai berikut :

1. Komitmen bersama. *Collective commitments* dari seluruh aktor yang terlibat dalam sebuah organisasi sangat menentukan sejauh mana pengembangan kapasitas akan dilaksanakan ataupun disukseskan. Komitmen bersama ini merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara secara baik oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Tanpa adanya komitmen baik dari pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah dan juga staff yang dimiliki, sangatlah mustahil mengharapkan program pengembangan kapasitas bisa berlangsung apalagi berhasil dengan baik.
3. Kepemimpinan. Faktor *conducive leadership* merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pengembangan kapasitas personal dalam kelembagaan sebuah organisasi. Dalam konteks lingkungan organisasi publik, harus terus menerus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dilakukan oleh sektor swasta. Hal ini karena tantangan ke depan yang semakin berat dan juga realitas keterbatasan sumber daya yang dimiliki sektor publik. Kepemimpinan kondusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas merupakan sebuah modal dasar dalam menentukan efektivitas kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan.
4. Reformasi peraturan. Kontekstualitas politik pemerintahan daerah di Indonesia serta budaya pegawai pemerintah daerah yang selalu berlindung pada peraturan yang ada serta lain-lain faktor legal-formal-prosedural merupakan hambatan yang paling serius dalam kesuksesan program pengembangan kapasitas. Oleh karena itulah, sebagai sebuah bagian dari implementasi program yang sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan maka reformasi (atau dapat dibaca penyelenggaran peraturan yang kondusif) merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka menyukseskan program kapasitas ini.
5. Keempat, reformasi kelembagaan. Reformasi peraturan di atas tentunya merupakan salah satu bagian penting dari reformasi kelembagaan ini. Reformasi kelembagaan pada intinya menunjuk kepada pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program kapasitas personal dan kelembagaan menuju pada realisasi tujuan yang ingin dicapai. Reformasi kelembagaan menunjuk dua aspek penting yaitu

struktural dan kultural. Kedua aspek ini harus dikelola sedemikian rupa dan menjadi aspek yang penting dan kondusif dalam menopang program pengembangan kapasitas karena pengembangan kapasitas harus diawali pada identifikasi kapasitas yang dimiliki maka harus ada pengakuan dari personal dan lembaga tentang kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari kapasitas yang tersedia (*existing capacities*). Pengakuan ini penting karena kejujuran tentang kemampuan yang dimiliki merupakan setengah syarat yang harus dimiliki dalam rangka menyukseskan program pengembangan kapasitas.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Komitmen bersama yang berkelanjutan menjadi dasar terselenggaranya program pengembangan kapasitas personal.
2. Kepemimpinan adalah salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap penyelenggaraan program pengembangan kapasitas individu/personal dalam lembaga. Dalam lembaga atau organisasi pemimpin merupakan orang yang paling memiliki andil besar dalam upaya membawa bawahannya ke arah kemajuan dalam wujud penciptaan peningkatan kemampuan guru dan staff atau malah sebaliknya. Kepemimpinan yang kondusif, Pemimpin yang peka dan mengetahui kebutuhan akan pengembangan kualitas diri guru dan staff sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan *Capacity Building*.
3. Penyelenggaran peraturan yang kondusif yang dapat menciptakan berkembang dengan baik kegiatan *Capacity Building*.
4. Sebuah organisasi yang memiliki budaya mutu yang kuat akan mempermudah terselenggaranya program pengembangan kapasitas personal ataupun organisasi. Sementara itu sikap mengakui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh personal sebagai anggota organisasi akan menumbuhkan sikap untuk selalu belajar dari orang lain dan membelajarkan orang lain.

### 2.1.6. Persyaratan-persyaratan dalam *Capacity Building*

Sebelum pengembangan kapasitas dilaksanakan ada beberapa persyaratan yang perlu diketahui. Adapun persyaratan-persyaratan tersebut menurut (Yuwono, 2003) dalam Soeprapto (2006 : 22) :

- a. Partisipasi merupakan salah satu persyaratan yang sangat penting karena menjadi dasar seluruh rangkaian kegiatan pengembangan kapasitas. Partisipasi dari semua level, tidak hanya level staf atau pegawai saja, tetapi juga level pimpinan atas, menengah dan bawah sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan program, maka sudah semestinya inisiatif partisipasi ini dibangun sejak awal hingga akhir program pengembangan kapasitas dalam rangka menjamin kontinuitas program.
- b. Inovasi juga merupakan persyaratan lain yang tidak kalah penting dan mendesak. Harus diakui bahwa inovasi adalah bagian dari program pengembangan kapasitas, khususnya dalam kerangka menyediakan berbagai alternatif dan metode pengembangan kapasitas yang bervariasi, dan menyenangkan. Hampir tidak mungkin terjadi pengembangan kapasitas tanpa diikuti oleh inovasi (karena *capacity building* merupakan bentuk dari sebuah inovasi). Pengembangan mengabaikan, menghambat ataupun tidak memberikan ruang terhadap inovasi. Inovasi penting karena pekerjaan bukanlah sesuatu yang statis sifatnya, tetapi justru dinamis sesuai dengan tuntutan publik yang kian tinggi.
- c. Kemudian, akses terhadap informasi merupakan persyaratan lain yang tidak kalah pentingnya dalam melakukan program pengembangan kapasitas. Pada bentuk organisasi yang tradisional dan birokratis, semua informasi dipegang dan dikuasai oleh pimpinan. Kondisi seperti ini jelas tidak memungkinkan pengembangan kapasitas. Sebaliknya, pengembangan kapasitas salah satunya harus dimulai dengan memberikan akses dan kesempatan untuk memperoleh informasi secara cukup baik dan efektif guna mendukung program yang akan dilaksanakan.
- d. Akuntabilitas juga merupakan persyaratan lain yang tidak kalah urgennya. Akuntabilitas penting untuk menjaga bahwa program pengembangan kapasitas juga harus dikendalikan sedemikian rupa sehingga menuju pada suatu hasil yang diinginkan. Dengan kata lain akuntabilitas dibutuhkan dalam rangka penjaminan bahwa program pengembangan kapasitas merupakan kegiatan yang legitimate, kredibel, akuntabel dan bisa dipertanggungjawabkan. Persyaratan yang terakhir adalah kepemimpinan. Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas kepemimpinan memegang peranan penting dalam kesuksesan program pengembangan kapasitas organisasi.
- e. Kepemimpinan yang dipersyaratkan dalam pengembangan kapasitas antara lain adalah keterbukaan (*openness*), penerimaan terhadap ide-

ide baru (*receptivity to new ideas*), kejujuran (*honesty*), perhatian (*caring*), penghormatan terhadap harkat dan martabat (*dignity*) serta penghormatan kepada orang lain (*respect to people*). Semakin pemimpin memberikan kepercayaan dan suasana kondusif pada staf untuk berkembang, maka akan semakin sukseslah program pengembangan kapasitas dalam sebuah organisasi.

Penjelasan mengenai persyaratan-persyaratan dalam *Capacity Building* dapat diuraikan bahwa :

1. Partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi sangat diperlukan dan menjadi syarat penyelenggaraan program pengembangan kapasitas personal.
2. Inovasi merupakan elemen yang penting dalam penyelenggaraan program pengembangan kapasitas.
3. Program pengembangan kapasitas personal dapat terselenggara apabila personal memiliki inisiatif untuk mengakses informasi.
4. Dalam program pengembangan kapasitas personal harus terdapat kegiatan-kegiatan, kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh personal sebagai upaya meningkatkan kemampuannya harus dapat dipertanggung jawabkan oleh personal itu sendiri.
5. Dari penjelasan di atas, dapat diambil makna bahwa kepemimpinan merupakan syarat dalam penyelenggaraan pengembangan kapasitas.

#### **2.1.7. Kegiatan *Capacity Building***

Pengembangan kapasitas memiliki aktifitas tersendiri yang memungkinkan terjadinya pengembangan kapasitas pada sebuah sistem, organisasi, atau individu, dimana ada aktifitas tersebut terdiri atas beberapa fase umum. Adapun fase tersebut menurut Gandara (2008 : 18) Penjelasan mengenai uraian kegiatan

pengembangan kapasitas adalah sebagai berikut :

- a. Fase Persiapan. Pada fase ini terdapat 5 langkah kerja yaitu : (1). Identifikasi kebutuhan untuk pengembangan kapasitas, langkah kerja ini memiliki kegiatan utama yaitu mengenali alasan-alasan dan kebutuhan nyata untuk mengembangkan kapasitas. (2). Menentukan tujuan-tujuan. Langkah kerja ini memiliki kegiatan utama yaitu melakukan konsultasi dengan stakeholder utama untuk mengidentifikasi isu utama pengembangan kapasitas (3). Memberikan tanggung jawab. Langkah kerja ini memiliki kegiatan utama yaitu menetapkan penanggungjawab kegiatan pengembangan kapasitas, misal membentuk tim teknis atau satuan kerja (4). Merancang proses pengembangan kapasitas. Langkah kerja ini memiliki kegiatan utama yaitu menentukan metodologi pemetaan sesuai permasalahan yang muncul dan membuat penjadwalan kegiatan tentang proses pemetaan dan tahapan perumusan berikutnya tentang rencana tindak pengembangan kapasitas. (5). Pengalokasian sumber daya. Kegiatan utamanya adalah mengidentifikasi pendanaan kegiatan proses pengembangan kapasitas dan mengalokasikan sumber daya dengan membuat formulasi kebutuhan sumber daya sesuai anggaran yang dibutuhkan dan dapat disetujui oleh pihak berwenang.
- b. Fase Analisis. Pada fase ini terdapat 5 langkah kerja yaitu : (1). Mengidentifikasi permasalahan dalam hal ini kegiatan utamanya berupa melakukan pemeriksaan terhadap masalah untuk penyelidikan lebih lanjut. (2). Analisis terhadap proses dalam hal ini kegiatan utamanya berupa menghubungkan permasalahan untuk pemetaan kapasitas dengan proses kinerja system, organisasi dan individu. (3). Analisis organisasi dalam hal ini

kegiatan utamanya berupa memilih organisasi untuk diselidiki lebih dalam (pemetaan organisasional). (4). Memetakan gap dalam kapasitas dalam hal ini kegiatan utamanya adalah berupa memetakan jurang pemisah antara kapasitas ideal dengan kenyataannya. (5). Menyimpulkan kebutuhan-kebutuhan pengembangan kapasitas yang mendesak dalam hal ini kegiatan utamanya adalah berupa menyimpulkan temuan-temuan dan mengumpulkan usulan-usulan untuk rencana tindak pengembangan kapasitas.

- c. Fase Perencanaan. Pada fase ini terdapat 3 langkah kerja yaitu : (1). Perencanaan tahunan, kegiatan utamanya adalah merumuskan draf rencana tindak pengembangan kapasitas. (2). Membuat rencana jangka menengah, kegiatan utamanya berupa pertemuan-pertemuan konsultatif. (3). Menyusun skala prioritas, kegiatan utamanya berupa menetapkan skala prioritas pengembangan kapasitas dan tahapan-tahapan implementasinya.
- d. Fase Implementasi. Pada fase ini terdapat 5 langkah kerja yaitu : (1). Pemrograman, kegiatan utamanya berupa mengalokasikan sumber daya yang dimiliki saat ini. (2). Perencanaan proyek pengembangan kapasitas, kegiatan utamanya berupa merumuskan kebijakan implementasi pengembangan kapasitas. (3). Penyeleksian penyedia jasa layanan pengembangan kapasitas, kegiatan utamanya berupa mengidentifikasi layanan dan produk luar terkait kebutuhan implementasi pengembangan kapasitas yang akan dikerjakan. (4). Implementasi proyek, kegiatan utamanya berupa implementasi program tahunan pengembangan kapasitas sesuai sumber daya yang ada dan jadwal yang tersedia. (5). Monitoring proses, kegiatan utamanya berupa melakukan monitoring terhadap aktifitas-aktifitas pengembangan kapasitas.

- e. Fase Evaluasi. Pada fase ini terdapat 2 langkah kerja yaitu : (1). Evaluasi dampak, kegiatan utamanya berupa mengevaluasi pencapaian pengembangan kapasitas, seperti peningkatan kinerja.(2). Merencanakan ulang rencana tindak pengembangan kapasitas, kegiatan utamanya adalah melakukan analisa terhadap temuan monitoring proses dan evaluasi dampak dalam konteks kebutuhan perencanaan ulang pengembangan kapasitas.

Sedangkan Yap (2000:26) mengemukakan, bahwa cara-cara membangun kapasitas adalah dengan melakukan kegiatan berikut:

- a. Menganalisa lingkungan individu, grup, organisasi, komunitas, dan masyarakat yang akan dikembangkan kapasitasnya.
- b. Mengidentifikasi dan merumuskan masalah, kebutuhan, isu dan peluang terkait individu, grup, organisasi, komunitas dan masyarakat yang akan dikembangkan kapasitasnya.
- c. Merumuskan strategi untuk membangun kapasitas individu, grup, organisasi, komunitas dan masyarakat terkait.
- d. Merancang rencana aksi untuk membangun kapasitas individu, grup, organisasi, komunitas dan masyarakat terkait.
- e. Menghimpun dan menggunakan semua sumber daya yang sudah ada untuk mengimplementasikan, mengawasi, dan mengevaluasi rencana aksi pengembangan kapasitas individu, grup, organisasi, komunitas dan masyarakat terkait.
- f. Menggunakan umpan balik untuk mempelajari pelajaran yang dapat diambil dari keseluruhan proses pengembangan kapasitas yang diterapkan terhadap individu, grup, organisasi, komunitas dan masyarakat terkait.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa bahwa dalam penyelenggaraan program pengembangan kapasitas kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan tidak dapat dilakukan secara instant, melainkan melalui proses yang dilakukan secara berproses dan bertahap. contohnya apabila seorang guru yang menginginkan kinerjanya dalam mengajar dalam kualitas yang baik. Maka sudah menjadi keharusan bagi guru tersebut untuk senantiasa belajar dan melaksanakan aktivitas

yang erat kaitannya dengan proses atau upaya pengembangan kualitas diri. Dalam proses pengembangan kualitasnya guru harus mengalami siklus *capacity building* yang mencakup didalamnya persiapan, analisis, perencanaan, aksi dan evaluasi agar kegiatan *Capacity Building* tersebut dapat terlaksana dengan baik.

#### **2.1.8. Strategi *Capacity Building***

Menciptakan sustainable dari kinerja sistem harus ditopang dengan komponen kinerja sistem, organisasi dan personal yang baik. Dan untuk menuju pada sustainabel kinerja sistem memerlukan waktu yang tidak sebentar, karena seperti dijelaskan sebelumnya bahwasannya *capacity Building* ini berangkat dan berkembang dalam proses pembelajaran. Kemudian pencapaian kinerja yang tinggi didapat dengan cara meningkatkan kapasitas berdasarkan tingkatannya yaitu pada komponen individu, organisasi dan sistem. Kesemua proses tersebut ditujukan pada upaya peningkatan status menjadi lebih baik dari kondisi sebelumnya, perubahan status dapat dilihat dari adanya perubahan perilaku individu, komunitas serta masyarakatnya. Sustainabel perubahan perilaku ini akan ditujukan pada upaya mendukung tercapainya kinerja sistem yang sustainabel.

Adapun untuk lingkungan eksternal berfungsi sebagai unsure pendukung dan pemfasilitasi proses pembelajaran, yaitu merupakan lingkungan pembelajarannya baik bagi skala personal, organisasi maupun sistem. Faktor eksternal ini akan tetap terus berkembang secara terus menerus tanpa akhir, kerena memang pada dasarnya lingkungan eksternal ini adalah lingkungan yang bersifat dinamis.

## **2.2. Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)**

Penelusuran definisi *capacity building* memiliki variasi antar satu ahli dengan ahli lainnya. Hal ini dikarenakan *capacity building* merupakan kajian yang multi dimensi, dapat dilihat dari berbagai sisi, sehingga pendefinisian yang masih sulit di dapat.

Secara umum konsep *capacity building* dapat dimaknai sebagai proses membangun kapasitas individu, kelompok atau organisasi. *Capacity building* dapat juga diartikan sebagai upaya memperkuat kapasitas individu, kelompok atau organisasi yang dicerminkan melalui pengembangan kemampuan, ketrampilan, potensi dan bakat serta penguasaan kompetensi-kompetensi sehingga individu, kelompok atau organisasi dapat bertahan dan mampu mengatasi tantangan perubahan yang terjadi secara cepat dan tak terduga. *Capacity building* dapat pula dimaknai sebagai proses kreatif dalam membangun kapasitas yang belum nampak.

Pengertian mengenai karakteristik dari pengembangan kapasitas menurut (Milen, 2004 : 16) bahwa Pengembangan kapasitas tentunya merupakan proses peningkatan terus menerus (berkelanjutan) dari individu, organisasi atau institusi, tidak hanya terjadi satu kali. Ini merupakan proses internal yang hanya bisa difungsikan dan dipercepat dengan bantuan dari luar sebagai contoh penyumbang (donator).

## **2.3. Pengertian Kelembagaan**

Meskipun banyak ditemui pemberian batasan yang tumpang tindih antar penulis, namun tampak bahwa istilah kelembagaan memberi tekanan kepada lima hal

berikut. Pertama, kelembagaan berkenaan dengan sesuatu yang permanen. Ia menjadi permanen, karena dipandang rasional dan disadari kebutuhannya dalam kehidupan. Cooley (dalam Soemardjan dan Soemardi, 1964 : 75) secara sederhana menyimpulkan bahwa: “....*institution defined as established norm or procedures. It is sometime the practice to refer to anything which is socially established as an institution*”. Suatu norma dan tata cara yang bersifat tetap tersebut berada dalam suatu kelembagaan. Sejalan dengan itu, Uphoff juga menyatakan bahwa kelembagaan berkenaan dengan sesuatu yang telah berjalan lama. Namun, Uphoff tidak menyebut sesuatu yang bersifat tetap tersebut *norm* dan *procedurs*, tapi *norm* dan *behaviour*. “*In general, institutions, are complexes of norm and behaviour that persist over time by serving colletively valued purpose*” Uphoff (1986 : 39).

Meskipun dalam batasan Uphoff ‘norma’ dan ‘perilaku’ merupakan dua hal pokok dan berada dalam satu kalimat, namun keduanya bukanlah sesuatu yang selevel. Atau, bukan dua hal yang dapat dipisahkan saja dengan mudah begitu saja. Menurut struktur peristilahan, ‘perilaku’ diturunkan dari ‘norma’, sehingga norma berada di level yang lebih tinggi. Dalam batasan Johnson (1960: 48), perilaku selain dipengaruhi oleh apa yang disebutnya dengan *culture*, “..... *also chemical, physical, genetic, and physiological*”. Sesuatu yang tetap tersebut berguna untuk menyediakan stabilitas dan konsistensi di masyarakat, yang berfungsi sebagai pengontrol dan pengatur perilaku. Selain itu, aspek yang tetap tersebut menjamin situasi akan berulang atau dapat diperkirakan (*predictable*), sehingga perilaku tersebut menjadi efektif. Perilaku yang teratur dan *predictable*

merupakan hal yang penting dalam masyarakat sehingga menjadi teratur, bukan perilaku yang spontan dan *unpredictable*.

Kedua, berkaitan dengan hal-hal yang abstrak yang menentukan perilaku. Sesuatu yang abstrak tersebut merupakan suatu kompleks beberapa hal yang sesungguhnya terdiri dari beberapa bentuk yang tidak selevel. Hal yang abstrak ini kira-kira sama dengan apa yang disebut Cooley dengan *public mind*, atau ‘wujud ideel kebudayaan’ oleh Koentjaraningrat, atau *cultural* menurut Johnson. Secara garis besar, hal yang dimaksud terdiri dari nilai, norma, hukum, peraturan-peraturan, pengetahuan, ide-ide, belief, dan moral.

Kumpulan dari hal-hal yang abstrak tersebut, terutama norma sosial, diciptakan untuk melaksanakan fungsi masyarakat Taneko (1993 : 40). Fungsi-fungsi yang dimaksud merupakan kebutuhan pokok dalam kehidupan masyarakat. Karena tingkat kepentingannya yang tinggi, maka seiring berjalannya waktu, akhirnya ia mempunyai kedudukan pasti, atau terkristalisasi menjadi semakin tegas. Sebagaimana juga ditambahkan Hamilton (dalam Johnson, 1960 : 22): “*Social institution .... a complex normative pattern that is widely accepted as binding in particular society or part of a society*”.

Bahwa kelembagaan lebih fokus kepada aspek kultural, juga merupakan kerangka berpikir Gillin dan Gillin. Ia mendefinisikan kelembagaan dalam *cultural concept* sebagai: “*A Social institution is a functional configuration of cultural patterns (including actions, ideas, attitudes, and cultural equipment) which possesses a certain permanence and which is intended to satisfy felt social need*” Soemardjan (1964 : 67).

Ketiga, berkaitan dengan perilaku, atau seperangkat *mores* (tata kelakuan), atau cara bertindak yang mantap yang berjalan di masyarakat (*establish way of behaving*). Perilaku yang terpola merupakan kunci keteraturan hidup. Sebagaimana menurut Hebding (1994 : 22), institusi sosial merupakan sesuatu yang selalu ada pada semua masyarakat, karena berguna untuk mempertemukan berbagai kebutuhan dan tujuan sosial yang dinilai penting. Jika masyarakat ingin survive, maka insitusi sosial harus ada. Keluarga misalnya, merupakan institusi sosial pokok yang mempertemukan kebutuhan sosial yang dinilia vital.

Koentjaraningrat juga termasuk salah satu penulis yang lebih menekankan kepada aspek perilaku. Ia menggunakan kata “pranata” sebagai padanan kata “institution”, dan pranata sosial untuk “*social institution*”. Pranata diartikannya sebagai kelakuan berpola dari manusia dalam kebudayaannya. Sedangkan, pranata sosial diartikan sebagai suatu sistem tata kelakuan dan hubungan yang berpusat kepada aktivitas-aktivitas untuk memenuhi kompleks-komplkes kebutuhan khusus dalam kehidupan masyarakat Koentjaraningrat (1964: 113). Jelas terlihat bahwa definisi ini lebih menekankan kepada aspek tata kelakuan yang memiliki fungsi-fungsi khusus dalam masyarakat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Meskipun aspek ‘perilaku’ merupakan inti kajian pranata, namun Koentjaraningrat menyatakan bahwa terwujudnya suatu pranata berada dalam pengaruh dari tiga wujud kebudayaan, yaitu: (1) sistem norma dan tata kelakuan dalam konteks wujud ideel kebudayaan, (2) kelakuan berpola untuk wujud kelakuan kebudayaan, dan (3) peralatannya untuk wujud fisik kebudayaan.

Ditambah dengan personelnya sendiri, maka pranata terdiri dari empat komponen tersebut yang saling berinteraksi satu sama lain.

Keempat, kelembagaan juga menekankan kepada pola perilaku yang disetujui dan memiliki sanksi. Untuk penjelasan ini dinyatakan oleh E. Chinoy bahwa: *“An institution is an organization of conceptual and behaviour pattern in manifested through social activity and its material products. Thus it may be regarded as a ‘cluster of social usages’ and as composed of custom, folkways, mores, and trait complexes organized, consciously or unconsciously, into a functioning unit”* Soemardjan (1964: 68).

Kelima, kelembagaan merupakan cara-cara yang standar untuk memecahkan masalah. Tekananya adalah pada kemampuannya untuk memecahkan masalah. Hebding (1994: 407) menyatakan bahwa institusi sosial adalah nilai-nilai yang melekat pada masyarakat yang menyediakan stabilitas dan konsistensi di masyarakat, yang berfungsi sebagai pengontrol dan pengatur perilaku. Menjamin situasi akan berulang, sehingga menjadi efektif. Efektifitas merupakan perhatian utama dalam apa yang dikenal dengan pemahaman “ekonomi kelembagaan”.

Dari kelima tekanan pengertian di atas terlihat bahwa ‘kelembagaan’ memiliki perhatian utama kepada perilaku yang berpola yang sebagian besar datang norma-norma yang dianut. Kelembagaan berpusat pada sekitar tujuan-tujuan, nilai atau kebutuhan sosial utama. Lebih jauh, kelembagaan merujuk kepada suatu prosedur, suatu kepastian, dan panduan untuk melakukan sesuatu.

Kelembagaan, atau institusi, pada umumnya lebih diarahkan kepada organisasi, wadah atau pranata. Organisasi berfungsi sebagai wadah atau tempat, sedangkan pengertian lembaga mencakup juga aturan main, etika, kode etik, sikap dan tingkah laku seseorang atau suatu organisasi atau suatu sistem (Tony dkk, 2003 : 12). Kelembagaan berasal dari kata lembaga, yang berarti aturan dalam organisasi atau kelompok masyarakat untuk membantu anggotanya agar dapat berinteraksi satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Ruttan dan Hayami, 1984 :111). Lembaga dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu lembaga formal dan lembaga non-formal. Lembaga formal adalah kumpulan dua orang atau lebih yang memiliki hubungan kerja rasional dan mempunyai tujuan bersama, biasanya mempunyai struktur organisasi yang jelas, contohnya perseroan terbatas, sekolah, partai politik, badan pemerintah, dan sebagainya. Lembaga non-formal adalah kumpulan dua orang atau lebih yang mempunyai tujuan bersama dan biasanya hanya memiliki ketua saja, contohnya arisan ibu-ibu RT, belajar bersama, dan sebagainya.

Lembaga formal memiliki struktur yang menjelaskan hubunganhubungan otoritas, kekuasaan,akuntabilitas dan tanggung jawab serta bagaimana bentuk saluran komunikasi berlangsung dengan tugas-tugas bagi masing-masing anggotanya. Lembaga formal bersifat terencana dan tahan lama, karena ditekankan pada aturan sehingga tidak fleksibel. Pada lembaga non-formal, biasanya sulit untuk menentukan waktu nyata seseorang menjadi anggota organisasi, bahkan tujuan dari organisasi tidak terspesifikasi dengan jelas, lembaga non-formal dapat dialihkan menjadi lembaga formal apabila kegiatan dan

hubungan yang terjadi di dalamnya dilakukan secara terstruktur atau memiliki struktur organisasi yang lengkap dan terumuskan.

#### **2.4. *Capacity Building* Kelembagaan**

Pengembangan kapasitas kelembagaan Menurut (Milen, 2004 : 21) mengungkapkan bahwa merupakan Pengembangan kapasitas tradisional dan pengembangan organisasi memfokuskan pada sumber daya pengembangan hampir seluruhnya mengenai permasalahan sumber daya manusia, proses dan struktur organisasi.

Pendekatan modern menguji semua dimensi kapasitas di semua tingkat (misi strategi, kebudayaan, gaya manajemen, struktur, sumber daya manusia, keuangan, asset informasi, infrastruktur) termasuk interaksi dalam sistem yang lebih luas terutama dengan kesatuan lain yang ada, pemegang saham dan para pelanggan. Adanya banyak pendapat dalam pengembangan kapasitas kelembagaan dilihat dari teori di atas bahwa dimensi yang menyangkut pengembangan organisasi yaitu strategi, kebudayaan, gaya manajemen, struktur, sumber daya manusia, keuangan, asset informasi dan infrastruktur.

#### **2.5. Program Kreativitas Mahasiswa (PKM)**

Kreativitas merupakan penjelmaan integrative dari tiga faktor utama dalam diri manusia yaitu: pikiran, perasaan dan keterampilan. Dalam faktor pikiran terdapat imajinasi, persepsi dan nalar. Faktor perasaan sendiri terdiri dari emosi, estetika dan harmonisasi. Sedangkan faktor keterampilan mengandung bakat, faal tubuh dan pengalaman. Dengan demikian, agar mahasiswa dapat mencapai level kreatif,

ketiga factor termaksud diupayakan agar optimal dalam sebuah kegiatan yang diberinama Program Kreativitas Mahasiswa (PKM).

PKM merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh Direktorat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (Ditlitabmas) Ditjen Dikti untuk meningkatkan mutu peserta didik (mahasiswa) di perguruan tinggi agar kelak dapat menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademis dan atau professional yang dapat menerapkan pengembangan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian serta memperkaya budaya nasional.

PKM pertama kali dilakukan tahun 2001, yaitu setelah dilaksanakannya restrukturisasi di lingkungan Ditjen Dikti. Kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang selama ini syarat dengan partisipasi aktif mahasiswa diintegrasikan dalam satu wahana yaitu PKM.

PKM dikembangkan untuk mengantarkan mahasiswa mencapai taraf pencerahan kreativitas dan inovasi berlandaskan penguasaan sains dan teknologi serta keimanan yang tinggi. Dalam rangka mempersiapkan diri menjadi pemimpin yang cendekiawan, wirausahawan serta berjiwa mandiri dan arif, mahasiswa diberi peluang untuk mengimplementasikan kemampuan, keahlian, sikap tanggung jawab, membangun kerjasama tim maupun mengembangkan kemandirian melalui kegiatan yang kreatif dalam bidang ilmu yang ditekuni.

Pada awalnya dikenal lima jenis kegiatan yang ditawarkan dalam PKM, yaitu PKM-Penelitian (PKM-P), PKM-Kewirausahaan (PKM-K), PKM-Pengabdian kepada Masyarakat (PKM-M), PKM-Penerapan Teknologi (PKM-T), dan PKM-

Penulisan Ilmiah (PKM-I). Sejak Januari 2009, Ditlitabmas mengelola 6 (enam) PKM. Kompetisi Karya Tulis Mahasiswa (KKTm) yang semula menjadi tugas Direktorat Akaemik dalam pengelolaannya, dilimpahkan kepada Ditlitabmas. Karena sifatnya yang identik dengan PKM-I, KKTm selanjutnya dikelola bersama-sama PKM-I dalam PKM-Karya Tulis (PKM-KT). Dengan demikian dalam PKM-KT terkandung dua program penulisan yaitu: PKM-Artikel Ilmiah (PKM-AI), dan PKM-Gagasan Tulis (PKM-GT). PKM-I atau selanjutnya disebut PKM-AI yang merupakan artikel hasil kegiatan, tidak lagi ditampilkan dalam PIMNAS, namun dimuarakan pada e-Journal. Sedangkan PKM-GT yang berpeluang didiskusikan dalam forum terbuka, diposisikan sebagai pengganti PKM-AI di PIMNAS.

## **2.6. Kerangka Pikir**

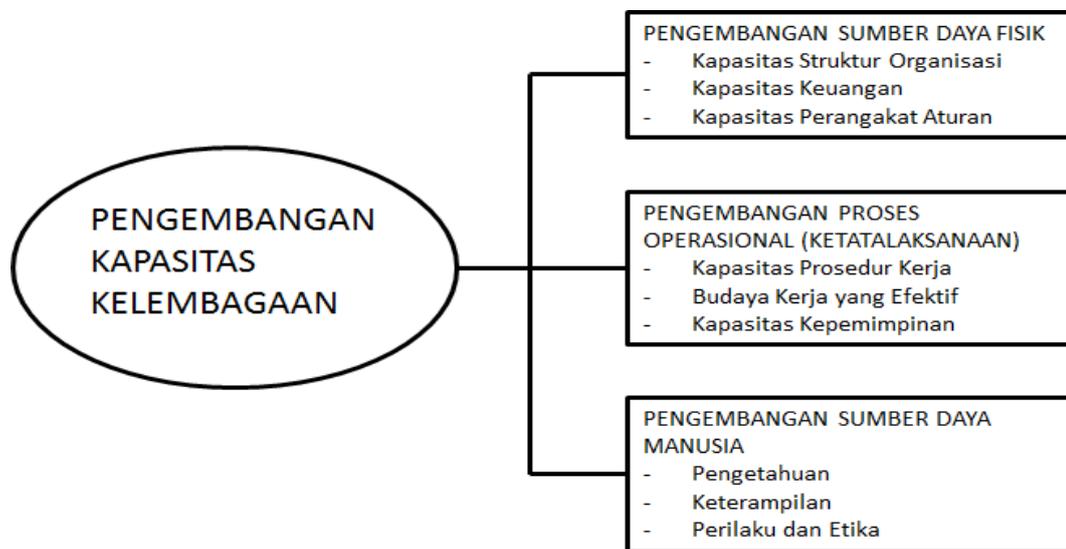
Secara singkat, berdasarkan hasil tinjauan literatur yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui *capacity building* (pengembangan kapasitas) organisasi. *Capacity building* organisasi merupakan dimensi organisasional yang saling berhubungan satu sama lain. *Capacity building* organisasi pada level individu, level organisasi, dan tingkat (level) sistem. *Capacity Building* bukan hanya ditujukan bagi pencapaian peningkatan kualitas pada suatu komponen atau bagian dari system saja, melainkan diperuntukkan bagi seluruh komponen, bukan bersifat parsial melainkan holistik, karena *capacity building* bersifat multi dimensi dan dinamis dimana dicirikan dengan adanya multi aktifitas serta bersifat pembelajaran untuk

semua komponen sistem yang mengarah pada sumbangsih dalam hal ini prestasi Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) Universitas Lampung.

Proses *capacity Building* dalam tingkatan terkecil merupakan proses yang berkaitan dengan pembelajaran dalam diri individu, kemudian pada tingkat kelompok, organisasi dan sistem, dimana faktor-faktor tersebut juga difasilitasi oleh faktor eksternal yang merupakan lingkungan pembelajarannya.

Kerangka konsep pikir berikut menjelaskan deskripsi dari penelitian ini dalam upaya menjawab tujuan penelitian.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dibuat kerangka pikir penelitian sebagai berikut:



Sumber: Leavit dalam Djatmiko, 2004 : 106

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2005 : 35), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistik dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode yang alamiah.

Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengembangan kapasitas kelembagaan Bidang Kemahasiswaan dalam peningkatan prestasi Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) di Universitas Lampung. Pendekatan kualitatif fenomenologi dipilih dengan pertimbangan bahwa pendekatan kualitatif fenomenologi bertujuan memahami respon atas keberadaan manusia/masyarakat, serta pengalaman yang dipahami dalam berinteraksi (Saladien, 2006 dalam Sri Rahayu, 2007).

Para fenomenolog percaya bahwa pada makhluk hidup, tersedia berbagai cara untuk menginterpretasikan pengalaman melalui interaksi dengan orang lain (Moleong, 2005: 18). Pertimbangan lain digunakannya pendekatan fenomenologi adalah juga bahwa proses pengembangan kapasitas kelembagaan merupakan suatu fenomena sosial yang disusun dengan adanya interaksi sosial antara berbagai

pihak. Pendekatan fenomenologi lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda karena menyajikan secara langsung hubungan antara peneliti dan informan, dan lebih dapat menjelaskan terhadap fenomena yang ada serta pola-pola nilai yang dihadapi. Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri, akan tetapi dalam penelitian ini juga digunakan beberapa instrumen lain, yaitu pedoman untuk wawancara dan observasi. Pedoman untuk wawancara dan observasi yang dibuat khusus pada penelitian ini digunakan untuk memperoleh data tentang gambaran secara umum kelembagaan kemahasiswaan dan prestasi Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) di Universitas Lampung.

### **3.2. Fokus Penelitian**

Penelitian tentang kapasitas kelembagaan dan prestasi Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) ini menarik karena penulis merasakan bahwa sulitnya mendorong prestasi Program kreativitas mahasiswa (PKM) tanpa pengembangan kapasitas kelembagaan di Universitas Lampung. Dari informasi pendahuluan yang diperoleh, yaitu dari Bagian Kemahasiswaan Unila, mengindikasikan masih rendahnya prestasi Program Kreativitas Mahasiswa (PKM). Pertimbangan lain karena Unila merupakan universitas negeri terbesar di Lampung dengan Visi di Tahun 2015 “Menjadi Sepuluh Besar di Indonesia”. Oleh karena itu focus penelitian ini adalah pengembangan kapasitas kelembagaan yang meliputi: 1) Pengembangan sumber daya fisik (kapasitas struktur organisasi, kapasitas keuangan dan kapasitas perangkat aturan), 2) Pengembangan proses Operasional (kapasitas prosedur kerja, budaya kerja yang efektif, kapasitas kepemimpinan),

dan 3) Pengembangan Sumber Daya Manusia (pengetahuan, keterampilan, perilaku dan etika).

Pengelolaan Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) di Universitas Lampung dilaksanakan oleh Bagian Kemahasiswaan dibawah koordinasi Biro Akademik dan Kemahasiswaan. Sebagai sebuah unsur sebuah lembaga Bagian akademik merupakan organ organisasi yang mengelola Bidang penalaran termasuk diantaranya adalah Program Kreativitas Mahasiswa (PKM). Kapasitas Bagian kemahasiswaan dalam pengelolaan Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) meliputi 1) Pegawai Bagian Kemahasiswaan yaitu; sebagai individu-individu yang berperan dalam menentukan pelaksanaan teknis dan pelayanan penyelenggaraan program kepada mahasiswa dan sebagai fasilitator yang menghubungkan komunikasi mahasiswa dengan Dikti. 2) Organisasi Bagian Kemahasiswaan; yaitu secara struktur kelembagaan di bawah koordinasi Biro Akademik dan Kemahasiswaan memiliki struktur, kebijakan, peraturan dan prosedur sebagai sebuah organisasi dalam rangka pencapaian tujuan, dalam hal ini khusus pada Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) adalah pencapaian prestasi PKM Unila. 3) Mahasiswa; yaitu sebagai sasaran penyelenggaraan program yang dituntut berpartisipasi aktif dengan melakukan berbagai pengkondisian sehingga tingkat partisipasi mahasiswa baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif meningkat. Kapasitas kelembagaan dan upaya pengembangannya pada tiga dimensi yaitu; individu (pegawai), organisasi, dan mahasiswa inilah yang menjadi ruang lingkup kajian penelitian.

### **3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Obyek penelitian studi kasus ini adalah Bagian Kemahasiswaan Universitas Lampung sebagai satker di lingkungan Universitas Lampung di bawah naungan Kemeterian Riset dan Pendidikan Tinggi. Waktu penelitian yaitu pada tahun ajaran 2015/2016.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Lofland dalam Moleong (2005:34) mengatakan, sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen-dokumen dan lain-lain. Untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam, holistik, terhadap Kapasitas Kelembagaan Bidang Kemahasiswaan dan Prestasi Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) di Universitas Lampung, maka penelitian ini menggunakan metode sebagai berikut:

1. Pengamatan atau observasi lapangan

Metode ini digunakan dengan maksud untuk mengamati dan mencatat gejala-gejala yang tampak pada obyek penelitian pada saat keadaan atau situasi yang alami atau yang sebenarnya sedang berlangsung, meliputi kondisi sumber daya manusia, kondisi sarana dan prasarana yang ada, proses pengembangan kapasitas kelembagaan serta kendala-kendala yang dihadapi dan kondisi lain yang dapat mendukung hasil penelitian.

2. Wawancara

Metode ini dilakukan dengan cara mewawancarai secara langsung dan mendalam

(*indepth interview*) kepada pihak yang terlibat dan terkait langsung guna mendapatkan penjelasan pada kondisi dan situasi yang sebenarnya pula. Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah orang-orang yang dianggap memiliki informasi kunci (*key informan*) yang dibutuhkan di wilayah penelitian. Sedangkan dalam pengambilan informasi peneliti menggunakan teknik “*snowball*” yakni penentuan subjek maupun informan penelitian berkembang dan bergulir mengikuti informasi atau data yang diperlukan dari informan yang diwawancarai sebelumnya. Oleh karena itu spesifikasi informan penelitian tidak digambarkan secara rinci, namun akan berkembang sesuai dengan kajian penelitian yang akan dianalisis berikutnya. Wawancara ini dilakukan terus sampai data yang dapat dikumpulkan benar-benar jenuh untuk bisa menjawab pertanyaan penelitian. Banyaknya pegawai yang diwawancarai tergantung seberapa layak untuk menjawab pertanyaan penelitian.

### 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai berupa dokumen, catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah dan sebagainya. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan berbagai informasi khususnya untuk melengkapi data yang tidak diperoleh dalam observasi dan wawancara.

### 4. Triangulasi

Selain menggunakan reduksi data peneliti juga menggunakan teknik Triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data. Dimana dalam pengertiannya triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang

memanfaatkan sesuatu yang lain dalam membandingkan hasil wawancara terhadap objek penelitian (Moloeng, 2004:330)

Triangulasi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik yang berbeda (Nasution, 2003:115) yaitu wawancara, observasi dan dokumen. Triangulasi ini selain digunakan untuk mengecek kebenaran data juga dilakukan untuk memperkaya data. Menurut Nasution, selain itu triangulasi juga dapat berguna untuk menyelidiki validitas tafsiran peneliti terhadap data, karena itu triangulasi bersifat reflektif.

Denzin (dalam Moloeng, 2004:334), membedakan empat macam triangulasi diantaranya dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Pada penelitian ini, dari keempat macam triangulasi tersebut, peneliti hanya menggunakan teknik pemeriksaan dengan memanfaatkan sumber. Triangulasi dengan sumber artinya membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif (Patton,1987:331). Adapun untuk mencapai kepercayaan itu, maka ditempuh langkah sebagai berikut :

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu.
- d. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan masyarakat dari berbagai kelas.

- e. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Sementara itu, dalam catatan Tedi Cahyono dilengkapi bahwa dalam riset kualitatif triangulasi merupakan proses yang harus dilalui oleh seorang peneliti disamping proses lainnya, dimana proses ini menentukan aspek validitas informasi yang diperoleh untuk kemudian disusun dalam suatu penelitian. teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lain. Model triangulasi diajukan untuk menghilangkan dikotomi antara pendekatan kualitatif dan kuantitatif sehingga benar-benar ditemukan teori yang tepat.

Murti B., (2006:19) menyatakan bahwa tujuan umum dilakukan triangulasi adalah untuk meningkatkan kekuatan teoritis, metodologis, maupun interpretatif dari sebuah riset. Dengan demikian triangulasi memiliki arti penting dalam menjembatani dikotomi riset kualitatif dan kuantitatif, sedangkan menurut Yin R.K (2003:29) menyatakan bahwa pengumpulan data triangulasi (triangulation) melibatkan observasi, wawancara dan dokumentasi.

### **3.5. Karakteristik Informan**

Secara umum kapasitas dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyelenggarakan atau melaksanakan berbagai macam fungsi, memecahkan

aneka persoalan yang ada, dan merancang atau menemukan tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan *capacity building* dapat didefinisikan sebagai untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan efisiensi, efektivitas dan tanggung jawab kinerja pemerintah. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode wawancara mendalam dengan perangkat pemerintahan yang memiliki kewenangan sebagai implementator penunjang pengembangan kapasitas kelembagaan pada Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung dan informan pada penelitian ini berjumlah 4 orang dibawah naungan Universitas Lampung.

Proses penentuan informan pada penelitian ini ditentukan berdasarkan kekuatan, posisi dan peran penting serta pengaruh individu tersebut dalam proses implementasi kebijakan PKM.

Adapun informasi lain yang dapat didiperoleh adalah dari stakeholder lain yang dalam hal ini dapat dikelompokan atas stakeholder primer dan stakeholder sekunder. Sebagai gambaran pengelompokan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Stakeholder Utama (Primer)

Stakeholder utama merupakan stakeholder yang memiliki kaitan kepentingan secara langsung dengan suatu kebijakan, program, atau proyek. Stakeholder utama dalam penelitian ini ditempatkan sebagai penentu utama dalam proses implementasi kebijakan. Stakeholder Utama (Primer) pada Program PKM adalah:

a. Pejabat Setruktural Bidang Kemahasiswaan, yaitu: Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Alumni, Kepala Biro Akademik dan Kemahasiswaan, Kepala Bagian Kemahasiswaan, Kasubag Minat, Penalaran dan Informasi Kemahasiswaan serta Tim Kerja Wakil Rektor III bidang Penalaran.

b. Mahasiswa.

Berjalannya PKM yang dikelola oleh Bagian Kemahasiswaan Unila jika mahasiswa dapat terlibat sebagai peserta PKM.

c. Dirjen Dikti Kementerian Riset, Teknologi dan Dikti.

Dirjen Dikti sebagai pemilik dan pemangku Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) dan sebagai pemilik anggaran pelaksanaan PKM dan Pimnas.

## 2) Stakeholder Pendukung (Sekunder)

Stakeholder pendukung adalah stakeholder yang tidak memiliki kaitan kepentingan secara langsung terhadap suatu kebijakan, program, dan proyek, tetapi memiliki andil, pengaruh, atau peran serta dalam menunjang berjalannya suatu kebijakan, program, atau proyek. Stakeholder pendukung (Skunder) dalam hal ini adalah:

1. Perusahaan sebagai mitra dalam hal ini dapat sebagai lokasi penelitian dalam pelaksanaan PKM-P, sebagai pemilik fasilitas yang digunakan mahasiswa yang mengikuti PKM-T seperti pengujian, PKM-KC dan sebagainya.
2. Para pedagang sebagai mitra pemasaran hasil produk PKM-K.
3. Masyarakat sasaran dalam PKM-M.

4. Dan berbagai pihak yang terlibat secara tidak langsung.

Terkait dengan pengembangan kelembagaan maka informan adalah yang terlibat langsung dalam kebijakan dan implementasinya di Bagian Kemahasiswaan sebagai pengelola PKM yaitu: Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan, Kepala Biro Akademik dan Kemahasiswaan, Kabag Kemahasiswaan dan Tim Kerja Bidang Penalaran.

## V. SIMPULANAN DAN SARAN

### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa secara umum Bagian Kemahasiswaan Universitas Lampung telah menempuh langkah-langkah untuk mengembangkan kapasitas kelembagaan, baik pada aspek pengembangan kapasitas sumber daya fisik organisasi, kapasitas proses operasional, dan kapasitas sumber daya manusia.

#### 1. Kapasitas Sumber Daya Fisik

Pengembangan kapasitas sumber daya fisik secara umum cukup baik, dari empat indikator yang menjadi parameter untuk menilai kapasitas sumber daya fisik, yaitu kapasitas struktur, kapasitas keuangan, kapasitas perangkat hukum (aturan), dan kapasitas sarana dan prasarana, ada 2 indikator yang mendapat penilaian kurang baik, yaitu kapasitas perangkat hukum (aturan) dan kapasitas sarana dan prasarana. Hal ini lebih disebabkan karena masih kurangnya aturan-aturan yang memayugi kebijakan seperti mewajibkan mahasiswa penerima beasiswa harus mengikuti PKM belum memiliki payung hukum yang jelas, kurangnya sosialisasi terhadap kebijakan dan rendahnya komitmen pimpinan untuk menegakkan aturan secara adil dan konsisten khususnya mengenai *reward* bagi mahasiswa yang berprestasi belum diatur secara khusus. Program Kreativitas Mahasiswa, belum didukung oleh perangkat hukum maupun kebijakan pimpinan sementara dituntut untuk meraih capaian prestasi yang tinggi. Kapasitas sarana dan prasarana disebabkan belum diaplikasikannya pelayanan berbasis *on-line* di Bagian

Kemahasiswaan meskipun perangkat kerasnya sudah memungkinkan untuk mendukung layanan *on-line* tersebut. Dalam kaitanya dengan Program Kreativitas Mahasiswa, belum ada aplikasi untuk melakukan verifikasi proposal mahasiswa secara *on-line*.

## 2. Kapasitas Proses Operasional

Pengembangan Kapasitas proses operasional (ketatalaksanaan) secara umum belum baik. Indikator untuk mengukur pengembangan kapasitas proses operasional, yaitu kapasitas prosedur kerja dan kapasitas budaya kerja, memperlihatkan bahwa keduanya belum baik. Pada indikator prosedur kerja khususnya baru sebagian SOP yang disusun dan belum diimplementasikan sebagaimana mestinya. Indikator budaya kerja pada implementasi *reward* dan *punishment* juga tidak berjalan secara baik. Sedangkan kapasitas kepemimpinan, mendapat penilaian yang baik dari responden. Hal ini terkait pendekatan-pendekatan informal yang sangat baik dilakukan oleh pimpinan di Bagian Kemahasiswaan. Dalam Pelaksanaan Program Kreativitas Mahasiswa sistem *reward and punishment* belum ada.

## 3. Kapasitas Sumber Daya Manusia

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia, dilihat dari indikator pengembangan kapasitas pengetahuan pegawai, keterampilan pegawai, serta perilaku dan etika kerja dinilai baik oleh sebagian besar responden. Bagian Kemahasiswaan telah mengembangkan upaya-upaya untuk mengembangkan kapasitas pengetahuan pegawai, baik melalui pemberian kesempatan untuk

melanjutkan pendidikan formal, maupun dengan mengadakan pelatihan- pelatihan teknis fungsional kepada pegawai. Namun demikian, sebagian besar kegiatan tersebut masih bersifat parsial-parsial di masing-masing sub bagian, belum dikaitkan dengan kebutuhan Unila seperti yang tertuang dalam rencana strategis Unila. Sebagai contoh Prgram Kreativitas Mahasiswa Bagian Kemahasiswaan mengirimkan tenaga teknis untuk pelatihan layanan *on-line* menggunakan simlitabmas dikti.

## **5.2. Saran**

1. Upaya-upaya pengembangan kapasitas kelembagaan seharusnya dilaksanakan secara tersistem dan dikaitkan dengan pencapaian visi dan misi Unila, dalam kajian ini Bagian Kemahasiswaan yang telah ditetapkan dalam renstra Unila. Dengan demikian setiap program/kegiatan yang dilakukan tidak bersifat parsial dan selaras dengan renstra Unila. Dalam kaitan Program Kreativitas Mahasiswa pimpinan dapat menindak lanjuti Program Dikti yang telah berbasis *On-line*, karena hal ini memungkinkan untuk dilaksanakan mengingat ketersediaan fasilitasnya di Universitas lampung.
2. Pengembangan kapasitas kelembagaan memerlukan payung hukum dengan membuat peraturan peraturan yang diperlukan. Pimpinan dapat mengacu pada program yang diselenggarakan oleh Dikti seperti dalam Program Kreativitas Mahasiswa dengan membentuk tim penguatan untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan Program Kreativitas Mahasiswa Universitas Lampung, menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pendukung seperti sosialisasi dan pelatihan proposal bagi mahasiswa baru sejak dini mahasiswa terbiasa

membuat karya ilmiah, membuat kebijakan pemberian *reward* bagi mahasiswa dan dosen yang berprestasi dalam Program Kreativitas Mahasiswa.

3. Pengembangan kapasitas SDM pegawai khususnya Bagian Kemahasiswaan, dan dosen yang dilibatkan harus menjadi prioritas, karena SDM yang berkualitas akan mampu mendorong terbentuknya kinerja organisasi yang optimal. Oleh karena itu, pimpinan sedapat mungkin mengambil langkah-langkah kongkrit untuk meningkatkan keahlian dan kompetensi pegawai yang dikaitkan dengan pencapaian visi dan misi Unila seperti yang tertuang dalam rencana strategis Unila khususnya Bagian Kemahasiswaan. Sasaran-sasaran strategis dalam renstra (rencana strategis) pengembangan SDM harus dapat menentukan jenis, jumlah dan kualitas SDM yang dibutuhkan khususnya di Bagian Kemahasiswaan. Hal ini juga untuk mendukung keterampilan teknis pegawai dalam pelayanan kepada mahasiswa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brown, Lisanne; Lafound Anne; Macintyre, Kate. 2001. *Measuring Capacity Building*, Carolina Population centre/University of North Carolina, Chapel Hill
- Eade, D. 1998. *Capacity Building : An Approach to People-Centred Development*, Oxford, UK : Oxfam, GB
- Fiszbein, A. 1997. *The Emergence of Local Capacity : Lessons From Columbia*, World Development, Vol. 25 (7), p. 1029-1043
- Fattah, N. 2000. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung; PT. Remaja Rosdakarya.
- Grindle, M.S. (editor), 1997. *Getting Good Government : Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*, Boston, MA : Harvard Institute for International Development.
- Goodman. 1998. *Signal Transduction Events*. In: Medical Cell Biology. Philadelphia: Lippincott-Raven. P.249-90.
- Gandara, R. 2008. *Capacity Building Dosen pada Jurusan di Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara*. Skripsi Sarjana pada Fakultas Ilmu Pendidikan UPI Bandung: tidak diterbitkan.
- Hebding, Daniel E. dan Leonard Glick. 1994. *Introduction to Sociology: A Text with Readings*. Forth Edition. McGraw-Hill Inc dan Philipine Graphic Art Inc, Pilipina.
- Ikhsan, M. 2002. *Pengelolaan Aset Organisasi yang Berbasis Pengetahuan*, Jurnal Forum Inovasi, Capacity Building & Good Governance, Vol.4, PPs PSIA-FISIP UI
- Johnson, Harry M. 1960. *Sociology: A Systematic Introduction*. Under the General Editorship of Robert K. Merton. Harcourt, Brace and World Inc., New York dan Burlingame.
- Koentjaraningrat. 1964. *Pengantar Antropologi*. Cetakan kedua. Universitas Indonesia, Jakarta. hal. 113.

- Keban, Yeremias, T. 2000. "Good Governance " d a n Capacity Building" sebagai Indikator Utama dan Fokus Penilaian Kinerja Pemerintahan.
- Mentz, J.C.N. 1997. *Personal and Institution Factor In Capacity Building and Intutional Factor in Capacity Building and Institutional Development*, Working Paper No. 14, Maastricht : ECDPM
- Milen, Anni. 2001. *What Do We Know About Capacity Building ?, An Overview of Existing Knowledge and Good Practice*, World Health Organization (Departement of Health Service Provision), Geneva
- Morrison, Terrence. 2001, *Actoinable Learning – A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning*. ADB Institute
- Moeloeng, Lexy, J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Milen, Annel. 2004, *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas* (Terjemahan bebas dari: *What do We Know About Capacity Building*), Yogyakarta: Pembaharuan.
- Milen. 2006. *Capacity Building: Meningkatkan Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Nasution. 2003. *Metode Research*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Nordiawan, Deddi. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat
- Philbin, Ann. 1996. *Capacity Building in Social Justice Organizations*. Gramedia Pustaka. Utama, Jakarta
- Polidano, C. 1999. *The New Public Management in Developing Countries*. Institute For Development Policy and Mangagment, University of Manchester, Manchester.
- Ruttan dan Hayami. 1984. *Toward a theory of induced institutional innovation*, Journal Of Development Studies.
- Riyadi, Slamet. 2006. *Banking Assets and Liability Management*. Penerbit FE UI Edisi 3. Jakarta.
- Soemardjan, Selo dan Soelaeman Soemardi. 1964. *Setangkai Bunga Sosiologi* (Kumpulan Tulisan). Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Subana, M dan Sudrajat. 2005, *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*, Bandung: Pustaka Setia

- Suprpto, Tommy. 2006. *Pengantar Teori Komunikasi*. Yogyakarta : Media Pressindo.
- Taneko, Soleman. 1993. *Struktur dan Proses Sosial: Suatu Pengantar Sosiologi Pembangunan*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Tony, dkk. 2003. *Kelembagaan dan Kebijakan Dalam Pengembangan Agroforestri*, World Forestry Center.
- Uphoff, Norman. 1986. *Local Institutional Development: An Analytical Sourcebook With Cases*. Kumarian Press.
- Van Rooyen, E.J. 1999, "Capacity Building in Developing Countries: Human and Environmental Dimensions", dalam *Agrica Today*, vol.46 No.2:32-36
- Yuwono, Teguh. 2003. *Capacity Building and Local Government : Concept and Analysis*, Makalah pada seminar Internasional Democracy and Local Politics diselenggarakan oleh PSSAT UGM, STPMD "APMD, UAJY, Yogyakarta, 7-8 Januari.
- Yuswijaya. 2008. *Analisis Pengembangan Kapasitas Organisasi Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat*. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Volume V No. 1 Maret.