

CAPACITY BUILDING ORGANISASI
**(Studi Pada Kelurahan Teluk Betung Kecamatan Teluk Betung Selatan
Kota Bandar Lampung)**

(Tesis)

Oleh :

TUTI ERAWATY



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

CAPACITY BUILDING ORGANISASI
**(Studi Pada Kelurahan Teluk Betung Kecamatan Teluk Betung Selatan
Kota Bandar Lampung)**

Oleh :
TUTI ERAWATY

Tesis
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER SAINS (M.Si)
Pada
Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**

Judul Tesis : **CAPACITY BUILDING ORGANISASI
(Studi pada Kelurahan Teluk Betung Kecamatan
Teluk Betung Selatan Kota Bandar Lampung)**

Nama Mahasiswa : **Tuti Erawaty**

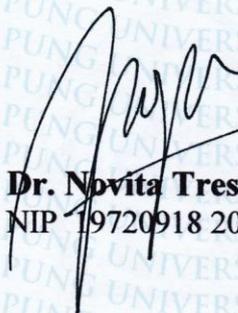
No. Pokok Mahasiswa : **1426061031**

Program Studi : **Magister Ilmu Administrasi**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

MENYETUJUI

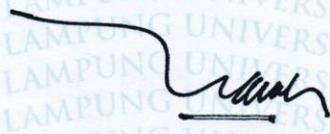
Komisi Pembimbing


Dr. Novita Tresiana, M.Si.
NIP 19720918 200212 2 002


Dr. Dedy Hermawan, M.Si.
NIP 19750720 200312 1 002

MENGETAHUI

Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Lampung


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

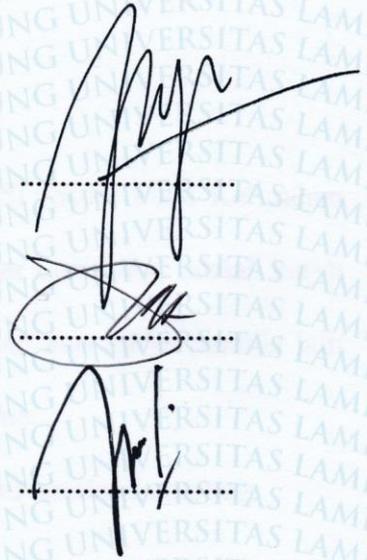
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Novita Tresiana, M.Si.**

Sekretaris : **Dr. Dedy Hermawan, M.Si.**

Penguji Utama : **Prof. Dr. Yulianto, M.S.**

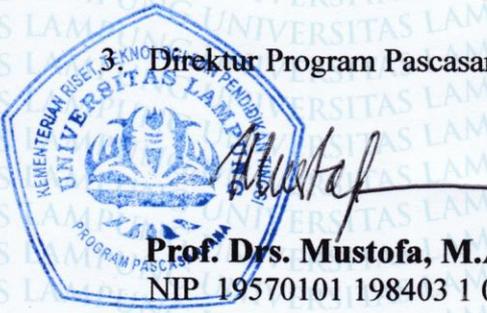


2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Syariel Makhya
NIP. 19590803 198603 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung



Prof. Drs. Mustofa, M.A., Ph.D.
NIP. 19570101 198403 1 020

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **06 Agustus 2018**

ABSTRACT

CAPACITY BUILDING ORGANIZATION

(a study in Teluk Betung Village, Teluk Betung Selatan Sub-district, Bandar Lampung City)

By

Tuti Erawaty

The struggle to achieve the creation of good governance is the hard effort of the existence of the current government in overcoming all problems. The government organization of Teluk Betung urban village of Teluk Betung Selatan subdistrict of Bandar Lampung city in the effort to overcome the problems such as eliminating the predicate of slum and densest populations also in order to make the people prosperous, capacity building efforts through individual / human resources development, organizational / institutional development and management system development.

The purpose of this research is to know how capacity building organization in Teluk Betung district, Teluk Betung Selatan subdistrict, Bandar Lampung city focused on individual / human resources level, organization level and management system level. The method used with qualitative approach descriptive type to see the development before and after research. Data collection techniques were conducted through interviews, observation and documentation.

The results of this research can be seen that in general the capacity of the organization is focused on the level of individual / human resources, the level of organization / institution and the level of the system in the Teluk Betung district, Betung district, Teluk Betung Selatan, Bandar Lampung city, capacity building of the organization especially at the level of individual that is increase of knowledge, ability and effort to change attitude of employee or mainset in work through training or supplementary education, in organizational stay that is repair and completeness of supporting facilities and infrastructure and addition fund operational budget, the main tasks and functions of the work unit should be in accordance with the quality and educational background and fill the vacancy of employees in every field.

Keywords: Capacity Building, Organization.

ABSTRAK

CAPACITY BUILDING ORGANISASI (Studi Pada Kelurahan Teluk Betung Kecamatan Teluk Betung Selatan Kota Bandar Lampung)

Oleh
Tuti Erawaty

Perjuangan mencapai terciptanya *good governance* adalah upaya keras eksistensi pemerintahan saat ini dalam menanggulangi segala persoalan. Organisasi pemerintah kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung dalam upaya menanggulangi persoalan seperti menghilangkan predikat kumuh dan penduduk terpadat juga agar dapat mensejahterakan masyarakatnya dilakukan upaya *capacity building* melalui pengembangan individu/SDM, pengembangan organisasi/lembaga dan pengembangan sistem ketatalaksanaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana *capacity building* organisasi di kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung yang difokuskan pada tingkatan individu/SDM, tingkatan organisasi/lembaga dan tingkatan sistem ketatalaksanaan. Metode yang digunakan dengan pendekatan kualitatif jenis deskriptif dengan melihat perkembangan sebelum dan sesudah penelitian. Tehnik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian dapat di ketahui bahwa secara umum *capacity building* organisasi difokuskan pada tingkatan individu/SDM, tingkatan organisasi/lembaga dan tingkatan sistem ketatalaksanaan di kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung dapat dikatakan kurang baik disarankan kepada pemerintah kota Bandar Lampung agar meningkatkan *capacity building* organisasi terutama pada tingkat individu yaitu peningkatan pengetahuan, kemampuan dan upaya merubah sikap pegawai atau mainset dalam bekerja melalui pelatihan atau pendidikan tambahan, pada tinggal organisasi yaitu perbaikan dan kelengkapan sarana dan prasarana penunjang dan penambahan dana anggaran operasional, serta tingkat sistem ketatalaksanaan yaitu pembagian tugas pokok dan fungsi unit kerja seharusnya sesuai dengan kualitas dan latar belakang pendidikan serta mengisi kekosongan pegawai disetiap bidangnya.

Kata Kunci : *Capacity Building*, Organisasi.

RIWAYAT HIDUP



Penulis adalah anak bungsu dari tiga bersaudara yang merupakan anak dari pasangan Rusdan Asku (Almarhum) dan Khairani (Almarhumah). Terlahir dengan nama Tuti Erawaty dengan nama panggilan keluarga dan sahabat adalah Uthien. Penulis lahir di Kota Baturaja kabupaten Ogan Komering Ulu Provinsi Sumatera Selatan pada tanggal 21 November 1978 yang berbintang Scorpio.

Awal jenjang pendidikan penulis di SD Negeri 54 Palembang, Sumatera Selatan kemudian penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 22 Palembang, Sumatera Selatan lalu melanjutkan Sekolah Menengah Umum di SMU Negeri 1 Bekasi, Jawa Barat.

Pada tahun 1998 penulis tercatat sebagai mahasiswa Jurusan Public Relations Diploma 3 (Tiga) Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta dan lulus pada tahun 2001, setelah lulus penulis langsung melanjutkan kuliah Strata 1 (Satu) di Universitas Padjajaran Bandung dengan jurusan Komunikasi dengan gelar Sarjana Sosial (S.Sos), walaupun sempat mengambil cuti akhirnya penulis menyelesaikan studinya di Tahun 2004.

Penulis bekerja sebagai ASN di Pemda Kota Bandar Lampung dan menikah dengan Ika Rudeska, S.E, M.M yang juga adalah ASN dari Pemda Kota Bandar Lampung. Penulis memiliki 2 (dua) orang putra yang bernama Joevan Akhdan Ertama dan Jericho Akhdan Kamil Phomello dan menetap dan bertempat tinggal di Perum Korpri Blok D3 No.33 Kelurahan Korpri Raya Kecamatan Sukarame Kota Bandar Lampung.

Pada Tahun 2014 Penulis kembali meneruskan pendidikan Pasca Sarjana pada Program Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

MOTTO

Sesungguhnya dibalik kesulitan itu ada kemudahan

(Al-Qur'an Surat An-Nasyrah Ayat 6)

**Buatlah MIMPI & TARGET disertai KEYAKINAN pasti mampu pasti bisa
maka hasilnya pun PASTI akan TERCAPAI**

Keyakinan itu PENTING, Keyakinan itu MENENTUKAN

(Tuti Erawaty)

SANWACANA

Dengan mengucapkan Alhamdulillah, penulis ucapkan syukur atas kehadiran ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat karunia dan ridho serta kasih sayang-Nya lah sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul ***CAPACITY BUILDING ORGANISASI (Studi Pada Kelurahan Teluk Betung Kecamatan Teluk Betung Selatan Kota Bandar Lampung)***. Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan pada penyusunan tesis di Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Tak lupa pula, pada kesempatan ini penulis haturkan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Syarief Makhya, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Bambang Utoyo S, M.Si. selaku Ketua Program Studi Pasca Sarjana Magister Ilmu Administrasi Universitas Lampung atas arahan, motivasi serta dukungannya demi terselesainya studi penulis.
3. Ibu Dr. Novita Tresiana, S.Sos, M.Si selaku Pembimbing Utama, atas kesetiaan dan kesabarannya serta dukungannya dalam membimbing penulis juga atas kesediannya dalam meluangkan waktu dan pemikirannya selama proses bimbingan tesis ini. Penulis memohon maaf apabila selama pengerjaan tesis ini penulis melakukan kelalaian dan kesalahan.
4. Bapak Dr. Deddy Hermawan, M.Si selaku Pembimbing Kedua, atas kesetiaan dan kesabarannya serta dukungannya dalam membimbing penulis juga atas kesediannya dalam meluangkan waktu dan pemikirannya selama proses bimbingan tesis ini. Penulis memohon maaf apabila selama pengerjaan tesis ini penulis melakukan kelalaian dan kesalahan.
5. Dosen Penguji atau Pembahas Tesis, Prof. Dr. Yulianto M.S. atas kesediannya dalam meluangkan waktu dan pemikirannya untuk memberikan kritik dan sarannya yang begitu membangun dalam penyelesaian tesis ini dan sangat mendukung atas terselesainya studi penulis, penulis juga memohon maaf atas setiap kesalahan dan kelalaian penulis selama ini dalam pengerjaan tesis ini.
6. Bapak Nur Effendi, S.Sos, M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik yang senantiasa memberi masukan serta nasehatnya, serta turut mendukung kelancaran dalam beberapa hal administratif penyusunan tesis ini.

7. Seluruh dosen Program Studi Magister Ilmu Administrasi yang telah berbagi ilmu dan pengalaman serta membimbing penulis selama menempuh studi.
8. Bapak Muhamad Husein, S.Sos selaku Camat Teluk Betung Selatan Terima kasih atas support dan bimbingannya.
9. Bapak Husin, S.E selaku Lurah Teluk Betung atas kesediaan meluangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam memantu proses pelaksanaan kelancaran penyusunan tesis ini, Terima kasih.
10. Teruntuk keluarga besarku :
 1. Suami (Ika Rudeska) dan Kedua Putraku (Joevan Akhdan Ertama dan Jericho Akhdan Kamil Phomello)
 2. Almarhum papa Rusdan dan almarhumah Mama Khairani berkat doa dan bimbingan semasa kalian hidup memotivasiku agar selalu berhasil.
 3. Ayuk Rini Rusdan sekeluarga serta kakak Hendhy Rusdan sekeluarga yang telah membantu lahir dan batin. Terima kasih yang tak terhingga.
 4. Papah & Mami mertuaku, adik-adik ipar serta ponakan semoga bisa buat kalian bangga.
11. Rekan-rekan seperjuanganku Angkatan 2014 & 2015 pasca MIA UNILA terutama Reza Ndut, Hari, Marsudi, Maria, Mirna, Erni, Shera, Pandu, Devi, Dina, Regina, Anita, Ratu, Linda, Tina, Eka. Mbah JM, Love you guys. Staff pasca Mas Reza dan Mbak Nisa yang selalu membantu penyelesaian administasi, terimakasih.
12. Teman-teman kerja ku di Kelurahan Teluk betung, Rekanan serta sahabat di lingkungan Kantor. Terimakasih untuk kesediaan waktu yang kalian berikan kepadaku hingga karyaku ini bisa terselesaikan.

Sangat disadari dalam tesis ini terdapat banyak kekurangan, oleh karena itu semua saran dan kritik penulis terima dengan lapang dada demi kesempurnaan penulisan tesis ini.

Akhirnya harapan penulis semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung,
Penulis

2018

Tuti Erawaty
NPM. 1426061031

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK

RIWAYAT HIDUP

PERSEMBAHAN

MOTTO

SANWACANA

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	01
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat dan Kegunaan Penelitian	11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. <i>Capacity Building</i>	12
1. Pengertian <i>Capacity Building</i>	12
2. Tujuan dan Manfaat <i>Capacity Building</i>	15
3. Fokus/Ruang Lingkup <i>Capacity Building</i>	24
4. Level <i>Capacity Building</i> pada Organisasi.....	31
B. Organisasi.....	44
1. Pengertian Organisasi.....	44
2. Efektifitas dan Pendekatan Organisasi.....	49
3. Ciri Pengembangan Organisasi.....	54
4. Tujuan Pengembangan Organisasi.....	58
5. Karakteristik Pengembangan Organisasi.....	60
C. Kerangka Pikir.....	62

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	63
B. Lokasi Penelitian.....	64
C. Fokus Penelitian.....	66
D. Informan Penelitian.....	67
E. Tehnik Pengumpulan Data.....	69
F. Tehnik Analisa Data.....	74
G. Tehnik Keabsahan Data.....	76

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. HASIL	
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	80
a. Sejarah Singkat Kelurahan Teluk Betung.....	81
b. Organisasi Kelurahan Teluk Betung.....	83
1. Visi dan Misi Kelurahan Teluk Betung.....	83
2. TUPOKSI Kelurahan Teluk Betung.....	83
3. Pegawai Kelurahan Teluk Betung.....	90
4. Struktur Organisasi Kelurahan Teluk Betung.....	92
B. Tingkatan Individu/Sumber Daya Manusia.....	93
1. Kapasitas Pengetahuan.....	94
2. Kapasitas Keterampilan.....	102
3. Kapasitas Sikap Dan Perilaku Kerja.....	105
C. Tingkatan Organisasi / Lembaga.....	118
1. Kapasitas Struktur Organisasi.....	121
2. Kapasitas Anggaran.....	128
3. Kapasitas Sarana dan Prasarana Kerja.....	131
D. Tingkatan Sistem / Ketatalaksanaan.....	141
1. Kapasitas Penerapan Standar Operasi Prosedur.....	141
2. Kapasitas Kepemimpinan.....	149
3. Kapasitas Tupoksi Unit Kerja.....	155

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	162
1. Tingkatan Individu/Sumber Daya Manusia.....	162
2. Tingkatan Organisasi / Lembaga.....	163
3. Tingkatan Sistem / Ketatalaksanaan.....	164
B. Saran-Saran.....	165

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.1	Jumlah Penduduk Miskin per Kecamatan di Kota Bandar Lampung.....	3
1.2	Jumlah KK per Kecamatan.....	3
4.1	Daftar Lurah Teluk Betung.....	82
4.2	Daftar Nama Pegawai.....	91
4.3	Hasil Wawancara dan Observasi.....	100
4.4	Tingkatan Individu / SDM.....	114
4.5	Kondisi Real Tingkatan Individu / SDM.....	117
4.6	Tingkatan Organisasi / Lembaga.....	137
4.7	Kondisi Real Tingkatan Organisasi / Lembaga.....	140
4.8	Tingkatan Sistem / Ketataksanaan.....	159
4.9	Kondisi Real Tingkatan Sistem / Ketataksanaan.....	161

DAFTAR BAGAN/GAMBAR

BAGAN		Halaman
2.1	<i>Framework for Organizational Assesment</i>	29
2.2	Tingkatan <i>Capacity Building</i> menurut Riyadi.....	31
2.3	Tingkatan <i>Capacity Building</i> menurut Levit	32
2.4	Level Pengembangan Kapasitas menurut GTZ	33
2.5	Kerangka Pikir.....	62
4.1	Struktur Organisasi Kelurahan Teluk Betung.....	92
4.2	Pengurusan Pengantar Pindah Luar Wilayah Kecamatan....	141
4.3	Pengurusan KTP/KK yang Hilang.....	142
4.4	Pengurusan Pindah Ke Luar Daerah.....	142
4.5	Pengurusan Penggantian KK.....	143
4.6	Pengurusan Perpanjangan E-KTP / KK.....	143
4.7	Pengurusan E-KTP / KK yang Hilang.....	144
4.8	Pengurusan Pengantar Nikah Sipil.....	144
4.9	Pengurusan Surat Keterangan Akta Kelahiran.....	145
4.10	Pengurusan Surat Keterangan Tidak Mampu.....	145
4.11	Pengurusan Surat Pengantar SKCK.....	146

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah salah satu negara di dunia yang memiliki mimpi dan harapan mendapat predikat *good governance*, perjuangan mencapai terciptanya *good governance* adalah upaya keras eksistensi pemerintahan saat ini akan tetapi pada kenyataannya jauh dari harapan, eksistensi pemerintahan dinilai kurang bahkan jauh dari harapan ini disebabkan kurangnya integritas, rendahnya kinerja aparatur pemerintahan baik dalam pelayanan maupun pengelolaan anggaran, kurangnya transparansi, KKN yang masih membudaya, besarnya pengaruh politik di segala bidang dan beberapa masalah lainnya menyadari fakta ini Indonesia harus segera sadar dan terbangun dari tidur panjangnya untuk mampu membenahi semuanya.

Presiden Jokowi dalam Tempo.Co, Yogyakarta (2016) menyebutkan 6 masalah yang menghambat kemajuan Indonesia dalam mencapai *good governance* adalah karena orang Indonesia tidak konsisten untuk bekerja keras, tidak konsisten untuk berfikir positif, tidak bekerja produktif, mudah membesar-besarkan masalah, berfikir menjelek-jelekkkan dan gemar mencemoohkan yang lain sehingga Indonesia selama ini tertinggal dari banyak bangsa lain, selanjutnya Jokowi menyebutkan pula bahwa musuh utama Indonesia adalah kemiskinan dan

keterbelakangan, mudah terpecah belah serta tidak berfikir produktif (<https://m.tempo.co>, 2016)

Fakta soal kemiskinan yang disebutkan oleh orang nomor 1 di Indonesia diatas diperkuat dari hasil penelitian lapangan Bappeda mengenai survei sosial ekonomi rumah tangga di beberapa kota / kabupaten di Indonesia salah satunya adalah Kota Bandar Lampung. Data survei sosial ekonomi Bappeda berdasar dan mengacu pada data jumlah warga miskin penerima subsidi BBM, Rastra dan Bantuan Tunai Langsung dimana data tersebut telah diverifikasi ditingkat kelurahan, dengan jumlah mengalami kenaikan data warga miskin dari 2 tahun sebelumnya.

Tahun 2012 terdapat Rumah Tangga Miskin sebesar 39% yang disajikan pada Tabel 1.1 (Bappeda : Profil Kota Bandar Lampung”, 2012) dengan perbandingan jumlah KK Tahun 2010 sebanyak 204.018 KK dengan jumlah keluarga miskin saat itu hanya sebanyak 30%.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa penduduk miskin urutan pertama berada di kecamatan Teluk Betung Selatan dengan jumlah penduduk miskin 36.627 jiwa dan urutan penduduk miskin kedua ada di kecamatan Tanjung Karang Timur sejumlah 24.905 dan kemudian diikuti kecamatan lain di kota Bandar Lampung dan jumlah penduduk miskin paling sedikit terdapat di kecamatan Tanjung Senang dengan jumlah 4.620 jiwa.

Tabel 1.1
Jumlah Penduduk Miskin per Kecamatan di Kota Bandar Lampung

NO	KECAMATAN	JUMLAH PENDUDUK MISKIN (JIWA)
1	TELUK BETUNG BARAT	18.891
2	TELUK BETUNG SELATAN	36.627
3	PANJANG	20.933
4	TANJUNG KARANG TIMUR	24.905
5	TELUK BETUNG UTARA	21.435
6	TANJUNG KARANG PUSAT	16.239
7	TANJUNG KARANG BARAT	21.725
8	KEMILING	16.658
9	KEDATON	18.560
10	RAJABASA	13.843
11	TANJUNG SENANG	4.620
12	SUKARAME	24.427
13	SUKABUMI	21.710
JUMLAH		260.573

Sumber: BPS Kota Bandar Lampung Tahun 2011

Tabel 1.2
Jumlah KK per Kecamatan

NO	KECAMATAN	JUMLAH KK
1	TELUK BETUNG BARAT	14.680
2	TELUK BETUNG SELATAN	20.584
3	PANJANG	15.141
4	TANJUNG KARANG TIMUR	20.049
5	TELUK BETUNG UTARA	13.962
6	TANJUNG KARANG PUSAT	18.213
7	TANJUNG KARANG BARAT	14.369
8	KEMILING	20.483
9	KEDATON	19.699
10	RAJABASA	8.740
11	TANJUNG SENANG	7.504
12	SUKARAME	16.014
13	SUKABUMI	14.580
JUMLAH		204.018

Sumber: BPS Kota Bandar Lampung, Tahun 2011

Data penduduk ini diperkuat lagi pada Tabel 1.2 diatas yang menunjukkan bahwa KK terbanyak juga terdapat di Kecamatan Teluk Betung Selatan.

Kepadatan penduduk, tingkat kemiskinan penduduk yang besar menjadi PR bagi pemerintah Kota Bandar Lampung, makin bertambahnya laju pertumbuhan penduduk berdampak pada bertambah masalah-masalah lainnya seperti pengangguran, rendahnya pendidikan dan menurunnya tingkat kesehatan masyarakat, untuk itu pemerintah harus serius dan mampu memilah persoalan yang ada untuk mencapai *good governance*.

Kecamatan Teluk Betung Selatan memiliki enam kelurahan salah satunya adalah kelurahan Teluk Betung, menurut data dari kantor kelurahan Teluk Betung jumlah KK dalam satu rumah bisa mencapai 2-5 Kepala Keluarga. Hal ini mengakibatkan perkembangan jumlah penduduk tidak sesuai dengan kepantasan jumlah orang dalam satu atap rumah, rumah yng dihuni dengan beberapa KK, sistem drainase yang kurang sering menyebabkan banjir, kebiasaan membuang sampah sembarangan, fasilitas WC cemplung, mata pencaharian warga yang didominasi buruh harian lepas dan lain sebagainya menyebabkan kelurahan Teluk Betung mendapatkan predikat kelurahan terkumuh di Bandar Lampung. Predikat ini dibenarkan dari hasil penelitian dari WALHI tahun 2015.

Menghadapi permasalahan diatas dan untuk mencapai eksistensi pemerintah dalam memperbaiki dan membenahi tentu saja membutuhkan pemerintahan

kelurahan yang tangguh baik di tingkat individu/sumber daya manusia, tingkat organisasi/lembaga dan tingkat sistem ketatalaksanaan agar pemerintahan kelurahan mampu memenuhi tuntutan masyarakat dan merespon masalah masalah warganya, pemerintah menjadi tanggap supaya masyarakat tidak merasa kecewa dan tidak meragukan integritas pemerintahan yang ada. Salah satu bentuk dari ketidakpuasan masyarakat sering nampak dalam bentuk “main hakim sendiri”, upaya penghasutan, menentang kebijakan, budaya masa bodo, dan ketidakpedulian masyarakat akan lingkungan sekitarnya, kurangnya rasa solidaritas kebersamaan dan rasa sosial masyarakat, permasalahan tidak hanya pada poin itu saja tetapi tuntutan masyarakat juga pada peningkatan kualitas pembangunan serta kualitas pelayanan yang diselenggarakan pemerintah pada semua sektor terus datang bertubi-tubi. Hal demikian menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi pemerintahan dewasa ini semakin menguat. Sangat disadari bahwa tantangan demikian bukanlah hal mudah selain harus dikelola secara sinergis, konsisten, simultan, dan berkesinambungan juga mampu mencermati akar permasalahannya dan kemudian dilanjutkan dengan pengaturan melalui kebijakan-kebijakan yang konsisten dan tidak bertentangan dengan sebagian besar aspirasi masyarakat dan stakeholder.

Pemerintah perlu ide-ide untuk memperbaiki kinerja aparat dan institusi pemerintahan melalui *reinventing government* didalam tubuh pemerintahan sehingga merubah wawasan dan sikap menuju perubahan (Reformasi Birokrasi).

Reformasi birokrasi yang sedang dijalankan pemerintah selama ini belum berjalan sesuai dengan harapan masyarakat ini terlihat dari rendahnya kinerja pelayanan publik dan rendahnya kapasitas birokrasi secara keseluruhan selain itu upaya penataan kelembagaan dan ketatalaksanaan pemerintah belum mencapai hasil maksimal disebabkan oleh kecenderungan lembaga pemerintah yang mementingkan pendekatan struktural daripada pendekatan fungsional, yang tercermin pada struktur organisasi yang masih cenderung gemuk dan belum efisien, masih terdapat tumpang tindih tugas pokok, fungsi dan wewenang, belum optimalnya penerapan standar kompetensi dalam menduduki jabatan struktural dan fungsional, lemahnya prosedur manajemen instansi pemerintah, masih lemahnya prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) birokrasi pemerintah juga terhadap sumber daya manusia yang sekarang ini belum dikelola dengan baik, ini ditunjukkan antara lain dengan :

- (1) Masih sulitnya mengubah cara pikir (*Mind set*) dan tata kerja aparatur;
- (2) Rendahnya disiplin kerja dan etika pegawai;
- (3) Sistem karir yang belum berdasarkan prestasi kerja;
- (4) Sistem remunerasi yang belum memadai untuk hidup layak;
- (5) Penerimaan calon pegawai negeri sipil (CPNS) belum sepenuhnya berdasarkan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan;
- (6) Masih rendahnya kualitas sumber daya manusia aparatur secara umum;
- (7) Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang belum meningkatkan kinerja aparatur;
- (8) Masih lemahnya pengawasan dan audit terhadap kinerja aparatur;
Sistem informasi manajemen kepegawaian yang sampai saat ini belum dapat berfungsi secara optimal. (STIA-LAN Makasar, Tahun 2012)

Menghadapi beberapa permasalahan tersebut diatas diperlukan pengembangan kapasitas (*Capacity Building*). *Capacity building* kelembagaan pemerintah dapat diartikan sebagai upaya membangun organisasi, sistem-sistem, kemitraan, orang-

orang dan proses-proses secara benar untuk menjalankan agenda atau rencana tertentu. Pengertian *capacity building* memberikan gambaran bahwasanya terdapat banyak hal yang harus diperhatikan dan dicermati secara jeli agar *capacity building* dapat membuahkan hasil nyata, bermanfaat, dan menimbulkan dampak positif.

Pada dasarnya *capacity building* organisasi mencakup 3 (tiga) unsur kelembagaan yaitu organisasi, ketatalaksanaan, dan SDM Aparatur. Ketiga unsur kelembagaan tersebut merupakan satu kesatuan sistem yang komprehensif dan holistik, sehingga *capacity building* perlu dilakukan secara terintegrasi dan terpadu, secara sederhana kapasitas dapat dimaknai sebagai kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan. Brown mendefinisikan “*capacity building is a process that increases the ability of persons, organizations or systems to meet its stated purposes and objectives*” (Brown, Lisanne et.al, 2001: 25). Menurut Brown, pengembangan kapasitas merupakan suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, organisasi atau sistem untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai.

Capacity building lebih khusus dalam bidang pemerintahan dijelaskan Yeremias T. Keban bahwa *capacity building* merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintahan, dengan memusatkan perhatian pada pengembangan dimensi, sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan atau

lingkungan (Yeremias T. Keban. 1999: 75). Untuk menuju pada esensi efisiensi, efektivitas, dan responsivitas, suatu organisasi publik sudah seharusnya mengembangkan strateginya dalam mencapai ketiga esensi di atas guna menuju sistem pemerintahan yang baik.

Capacity building sebagai alat aksi untuk menuju ke dalam sistem pemerintahan yang baik sebenarnya berhubungan dengan upaya meminimalisir peran (*role*) dan cakupan pemerintahan (Soeprapto, Riyadi. 2006: 7). Jika menilik *capacity building* dalam lingkup organisasi, maka terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, hal-hal tersebut meliputi struktur, proses, dan sistem manajerial yang dapat membuat suatu organisasi berjalan optimal dalam menghadapi dinamika perubahan. Hal ini juga berkaitan dengan orang-orang yang berada di dalamnya, sarana dan prasarana secara fisik, sumber daya yang ada, serta proses transformasi memaksimalkan sumber daya yang ada untuk menjadi sebuah produk atau layanan dengan demikian kapasitas dalam bahasan ini melingkupi *strategic planning*, manajemen anggaran, *communication networks*, dan pengembangan sumber daya manusia.

Beberapa penelitian dibawah ini menjelaskan pentingnya *capacity building*, diantaranya :

1. Judul ”*Capacty Building* Organisasi dalam Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Taman Kabupaten Sidoarjo” oleh Refida Ayu Meidini,

mahasiswi program studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga.

2. Judul “Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) Kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang” oleh Jenivia Dwi Ratnasari, Mochamad Makmur, Heru Ribawanto jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang, email: jheny_via@yahoo.com.
3. Artikel *Capacity Building* dengan judul “Pengembangan Kapasitas Organisasi oleh Mutiara. S (<http://mutiara-fisip11.web.inair.ac.id/artikel-detail-75610-pengembangan-kapasitas-organisasi>)
4. Artikel dengan judul “*Capacity Bilding* dan Strategi Peningkatan Kualitas SDM Organisasi” oleh Eka Ari Wibawa, Fungsional Widyaiswara Kementrian Hukum dan HAM (</artikel-bpsdm/35-capacity-building-dan-strategi-peningkatan-kualitas-sdm-organisasi>).

Hasil penelitian dan artikel diatas menyebutkan pentingnya *capacity building* dalam menangani masalah pemerintah disebuah organisasi sehingga melahirkan karakter *efficiency, effectiveness dan responsiveness*.

Kesimpulan dari persoalan-persoalan yang diuraikan diatas dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui upaya pemerintah kelurahan Teluk Betung dalam menanggulangi persoalan, menghilangkan predikat kumuh, mengurangi kepadatan penduduk serta mensejahterakan masyarakatnya melalui *capacity building*

organisasi kelurahan yang meliputi pengembangan individu/SDM, pengembangan organisasi/lembaga, pengembangan sistem ketatalaksanaan dengan tujuan akhir mencapai *good governance*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan diatas maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Bagaimana *capacity building* organisasi di kelurahan Teluk Betung Kecamatan Teluk Betung Selatan Kota Bandar Lampung pada tingkatan individu/SDM.
2. Bagaimana *capacity building* organisasi di kelurahan Teluk Betung Kecamatan Teluk Betung Selatan Kota Bandar Lampung pada tingkatan organisasi/lembaga.
3. Bagaimana *capacity building* organisasi di kelurahan Teluk Betung Kecamatan Teluk Betung Selatan Kota Bandar Lampung pada tingkatan sistem ketatalaksanaan.

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahan, maka tujuan penelitian ini, adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana *capacity building* organisasi di kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung yang difokuskan pada tingkatan individu/SDM.

2. Untuk mengetahui bagaimana *capacity building* organisasi di kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung yang difokuskan pada tingkatan organisasi/lembaga.
3. Untuk mengetahui bagaimana *capacity building* organisasi di kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung yang difokuskan pada tingkatan sistem ketatalaksanaan.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan pada penelitian ini adalah :

1. Secara akademis penelitian ini dijadikan sebagai pengembangan teori dan ilmu, agar memberi kontribusi terhadap perkembangan pengetahuan yang berkaitan tentang *capacity building* organisasi yang difokuskan pada tingkatan individu/SDM, organisasi/lembaga dan sistem ketatalaksanaan.
2. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi pemerintah kota melakukan upaya-upaya dalam *capacity building* organisasi pemerintah Kota Bandar Lampung, khususnya di daerah lokus penelitian yaitu kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. *Capacity Building*

1. Pengertian *Capacity Building*

Secara *terminology* kapasitas berasal dari bahasa Belanda : *CAPACITEIT* yang dapat berarti :

- a. Daya Tampung, Daya serap
- b. Ruang atau fasilitas yang tersedia
- c. Kemampuan (Maksimal)

Hal ini juga sejalan dengan apa yang ditulis dalam kamus besar.com bahwa kapasitas dapat berarti :

- a. Ruang yang tersedia; daya tampung
- b. Daya serap (panas, listrik, dsb)
- c. Keluaran maksimum; kemampuan berproduksi

Beberapa pengertian *capacity building* organisasi menurut beberapa ahli berikut ini :

- a. Morgan 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/sektor, dan sistem yang lebih luas.

- b. Milen (2006:14) adalah kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus-menerus.
- c. Soeprapto (2006:11) tentang pengertian pengembangan kapasitas, yaitu:
1. Pengembangan kapasitas bukanlah produk, melainkan sebuah proses.
 2. Pengembangan kapasitas adalah proses pembelajaran multi-tingkatan meliputi individu, grup, organisasi, dan sistem.
 3. Pengembangan kapasitas menghubungkan ide terhadap sikap.
 4. 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.
- d. Yeremias T. Keban dalam Grinde (1997: 75) Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance. capacity building adalah serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan responsivitas dari kinerja pemerintah dengan memusatkan perhatian kepada pengembangan dimensi sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan atau lingkungan.

e. Merille S. Grindle (1997:25) mengungkapkan bahwa :

”Capacity Building is the combination of strategy directed to improve efficiency, effectiveness from the government performance, with attention focused on these dimensions :

1. Development of the human resource

meliputi: tingkat pendidikan aparatur pemerintahan daerah, keterampilan aparatur pemerintahan daerah, dan tingkat pengetahuan aparatur pemerintahan daerah. Pada level ini, aparatur pemerintahan daerah harus memiliki kualitas sebagai pelayan publik, dan memiliki standar kompetensi yang didukung oleh tingkat pendidikan yang memadai dan relevan dengan bidang tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh aparatur yang bersangkutan, sehingga secara ideal bahwa pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah daerah memenuhi standar pelayanan minimal dan lebih penting lagi adalah untuk melayani seluruh kepentingan dan kebutuhan masyarakat yang dilayaninya.

2. *Strengthening organization*

Pada level organisasi, meliputi: struktur organisasi pemerintahan daerah, proses pengambilan keputusan pemerintahan daerah, serta prosedur dan mekanisme kerja SKPD. Bahwa organisasi pemerintahan daerah (SKPD) memang dibentuk berdasarkan potensi dan kepentingan masyarakat dalam hal kemudahan pelayanan publik bagi masyarakat, serta keberadaan organisasi pemerintahan daerah (SKPD) tersebut memang benar-benar untuk mendekatkan pelayanan/rentang kendali pemerintahan antara

pemerintah di satu sisi dan masyarakat di sisi lainnya, tapi lebih jauh dari itu adalah tercipta kokohnya sinergitas antar pemerintah dan masyarakat serta kalangan swasta sebagai sesama *stakeholders* pembangunan daerah.

3. *Reformation of institution*

Pada level sistem, yaitu : menyangkut pengaturan dan penguatan program kerja pemerintahan serta kebijakan sistem pemerintahan. Pada level ini, pemerintah daerah diharapkan dapat mengembangkan dan menerapkan tata aturan yang dituangkan dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) dan atau Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang baik dan terarah untuk kepentingan dan pelayanan prima terhadap kebutuhan masyarakat, menuju pada akuntabilitas pelayanan yang baik dan terukur.

Dapat disimpulkan dari 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
- c. Bahwa proses tersebut dimaksudkan untuk menjamin kesinambungan organisasi melalui pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang bersangkutan.

2. Tujuan dan Manfaat *Capacity Building*

Adapun tujuan yang ingin dicapai melalui pengembangan kapasitas organisasi menurut Indrawijaya (1983: 279) adalah:

1. Untuk menciptakan landasan bagi terciptanya efektifitas organisasional yang lebih sesuai dengan harkat dan martabat manusia yang lebih manusiawi,
2. Untuk menciptakan suasana yang saling mempercayai antar orang maupun bagi organisasi secara keseluruhan,
3. Untuk menciptakan iklim organisasi yang terbuka dalam memecahkan persoalan bersama, dalam arti setiap persoalan dihadapi secara bersama dan perbedaan-perbedaan pendapat merupakan suatu hal yang wajar,
4. Untuk menempatkan tanggung jawab pengambilan keputusan dan pemecahan persoalan sedekat mungkin dengan sumber yang menimbulkan persoalan dan selalu diusahakan berdasarkan data yang ada,
5. Untuk mendapatkan cara dan metode yang dapat mengembangkan rasa kebersamaan dan rasa turut memiliki, sehingga setiap orang mempunyai keinginan dan kesempatan untuk berkarya dalam organisasi mereka,
6. Untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih bersifat partisipatif dan demokratis sehingga lebih dapat dikembangkan cara kerja yang lebih kooperatif dan tidak terlalu bersifat kompetitif dan konfrontatif,
7. Untuk mengembangkan suatu sistem nilai yang juga memperhatikan aspek proses yang terjadi dalam organisasi itu dan tidak terlalu berorientasi pada hasil, karena yang terakhir ini dapat menyebabkan berkembangnya suatu sistem nilai menghalalkan semua cara demi tercapainya tujuan.

Adapun fungsi dari pengembangan menurut John dan Thorton dalam Martoyo (2007 : 69) adalah :

1. Menaikkan rasa puas pegawai,
2. Pengurangan pemborosan,
3. Mengurangi ketidakhadiran dan "*turnover*" pegawai,
4. Memperbaiki metode dan sistem bekerja,
5. Menaikkan tingkat penghasilan,
6. Mengurangi biaya-biaya lembur,
7. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin,
8. Mengurangi keluhan pegawai-pegawai,
9. Mengurangi kecelakaan-kecelakaan,
10. Memperbaiki komunikasi,
11. Meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai,
12. Memperbaiki moral pegawai,
13. Menimbulkan kerjasama yang lebih baik.

Pengembangan kapasitas dalam suatu organisasi dapat dianggap sebagai suatu tujuan dan dapat juga dianggap sebagai suatu proses, sebagai tujuan misalnya: memperkuat kualitas hasil sesuatu keputusan dalam suatu organisasi dan keterlibatan mereka dalam proses, seperti misalnya kejelasan tujuan suatu organisasi. Fokusnya ada pada misi organisasi, analisis faktor-faktor eksternal, struktur dan aktivitas, oleh karena itu kriteria efektifitas berhubungan dengan misi

yang sudah ditetapkan dengan tepat yang telah dipenuhijadi inti pengembangan kapasitas organisasi adalah sebagai tujuan adalah tercapainya misi organisasi.

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

Menurut Keban (2000:7) bahwa Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) 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*".

Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa tujuan dari *Capacity Building* 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.

Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa tujuan dari *Capacity Building* dapat dibagi menjadi 2 bagian yaitu:

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

Manfaat dari kegiatan *Capacity Building* dalam pengembangan sumber daya manusia menurut Schuler (1992), yaitu :

1. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk.

Dalam hal ini kegiatan pengembangan akan meningkatkan kinerja pegawai saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dan ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.

2. Meningkatkan produktivitas.

Dengan mengikuti kegiatan pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan ketrampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka. Dengan semikian diharapkan juga secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

3. Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja.

Dengan semakin banyaknya ketrampilan yang dimiliki pegawai, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan yang terjadi dilingkungan organisasi. Misalnya bila organisasi memerlukan pegawai dengan kualifikasi tertentu, maka organisasi tidak perlu lagi menambah pegawai yang baru, oleh Karena pegawai yang dimiliki sudah cukup memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut.

4. Meningkatkan komitmen karyawan.

Dengan melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.

5. Mengurangi turn over dan absensi.

Bahwa dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat turn over absensi.

Dengan demikian juga berarti meningkatkan produktivitas organisasi. Jika disimak dari pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan pegawai, pada umumnya adalah sebagai berikut :

1. Agar pegawai dapat melakukan pekerjaan lebih efisien.
2. Agar pengawasan lebih sedikit terhadap pegawai.
3. Agar pegawai lebih cepat berkembang.
4. Menstabilisasi pegawai.

Manfaat dari pengembangan pegawai dapat dilihat dalam dua sisi yaitu:

1. Dari sisi individu pegawai yang memberi manfaat sebagai berikut:
 - a. Menambah pengetahuan terutama penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan, misalnya prinsip-prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terakhir.
 - b. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lama.
 - c. Merubah sikap.
 - d. Memperbaiki atau menambah imbalan/balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.
2. Dari sisi organisasi, pengembangan pegawai dapat memberi manfaat sebagai berikut :
 1. Menaikkan produktivitas pegawai.
 2. Menurunkan biaya.
 3. Mengurangi turnover pegawai
 4. Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar, karena direalisirnya ketiga manfaat tersebut terlebih dahulu.

Beberapa persyaratan yang harus dipenuhi dalam pengembangan kapasitas organisasi menurut Varney dalam Indrawijaya (1983: 270) diantaranya:

- a. Harus ada dukungan aktif dan keterlibatan dari pucuk pimpinan,
- b. Anggota-anggota organisasi harus dapat merubah pikiran dan perasaan mereka sebagai hasil dari usaha pengembangan organisasi,

- c. Ia bukan merupakan suatu strategi latihan dan karena itu harus dianggap sebagai suatu pendekatan yang ditujukan untuk mengadakan perubahan tentang bagaimana orang-orang bekerjasama,
- d. Berusaha untuk merubah iklim organisasi sebagaimana juga merubah proses sosial (proses interaksi manusia) yang terdapat dalam suatu organisasi,
- e. Investasi yang dilakukan pada permulaan dari usaha pengembangan organisasi baru memberikan hasil pada masa yang akan datang, tidak ada pendekatan perubahan organisasi yang terbaik,
- f. Pengembangan organisasi tidak boleh dianggap sebagai suatu paket program baru yang dibawa ke dalam suatu organisasi dalam rangka memecahkan persoalan-persoalan organisasi tersebut.

Sementara itu, Keban (2000: 8-9) bahwa semua dimensi dalam konsepsi peningkatan kemampuan merupakan strategi untuk mewujudkan nilai-nilai *good governance*. Pengembangan sumber daya manusia misalnya dapat dilihat sebagai suatu strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dan memelihara nilai-nilai moral dan etos kerja.

Pengembangan organisasi merupakan strategi penting agar suatu lembaga pemerintahan mampu:

- a. Menyusun rencana strategis ditujukan agar organisasi memiliki visi yang jelas.
- b. Memformulasikan kebijakan dengan memperhatikan nilai efisiensi, efektivitas, Transparansi, responsivitas, keadilan, partisipasi, dan keberlanjutan.

- c. Mendesain organisasi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas tingkat desentralisasi dan otonomi yang tepat.
- d. Melaksanakan tugas-tugas manajerial agar lebih efisien, efektif, fleksibel, adaptif dan lebih berkembang dan pengembangan jaringan kerja (*network*), misalnya merupakan strategi untuk meningkatkan kemampuan bekerjasama atau kolaborasi dengan pihak-pihak luar dengan prinsip saling menguntungkan (*simbiosis mutualisme*).

3. Fokus / Ruang Lingkup *Capacity Building*

Berdasarkan PP No.59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah telah tercantum jelas pada Bab II Ruang Lingkup Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah adalah sebagai berikut :

1. Pada Pasal 4

tentang ruang lingkup pengembangan kapasitas pemerintahan daerah meliputi:

- a. Pengembangan kapasitas kebijakan;
- b. Pengembangan kapasitas kelembagaan;
- c. Pengembangan kapasitas sumberdaya manusia.

2. Pada Pasal 5

1. Pengembangan kapasitas kebijakan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a meliputi:

- a. Penyusunan dan penetapan kebijakan daerah berupa peraturan daerah dan peraturan kepala daerah yang dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
 - b. Evaluasi implementasi kebijakan daerah untuk menilai efektivitas pelaksanaannya; dan
 - c. Membangun komitmen seluruh penyelenggara pemerintahan daerah untuk melaksanakan kebijakan daerah yang telah ditetapkan.
2. Pengembangan kapasitas kebijakan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui:
- a. Pembentukan kebijakan daerah sesuai dengan tuntutan dan kondisi penyelenggaraan pemerintahan daerah;
 - b. Pembenahan metode dan mekanisme penyusunan kebijakan;
 - c. Peran serta masyarakat dalam penyusunan kebijakan;
 - d. Menilai capaian kinerja masing-masing kebijakan untuk mengetahui keberhasilan dan kegagalan masing-masing kebijakan;
 - e. Melakukan sosialisasi setiap kebijakan kepada penyelenggara pemerintahan daerah untuk menghasilkan pemahaman yang utuh dan menyeluruh terhadap setiap kebijakan.
3. Pada Pasal 6
1. Pengembangan kapasitas kelembagaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf b meliputi:

- a. Peningkatan kapasitas struktur organisasi yang efektif, efisien, rasional dan proporsional;
 - b. Peningkatan kapasitas tata laksana penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja pemerintahan daerah;
 - c. Pelembagaan budaya kerja organisasi yang produktif dan positif berdasarkan nilai-nilai luhur budaya bangsa;
 - d. Peningkatan kapasitas anggaran untuk mendukung peningkatan kualitas dan kuantitas pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan daerah;
 - e. Peningkatan kapasitas sarana dan prasarana kerja sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan tugas; dan
 - f. Penerapan standar prosedur operasi (*standard operating procedure*) dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pelayanan umum.
2. Pengembangan kapasitas kelembagaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui:
- a. Penataan struktur organisasi pemerintah daerah yang tepat fungsi dan tepat ukuran melalui evaluasi dan analisis departementasi dan spesialisasi unit-unit kerja organisasi pemerintahan daerah;
 - b. Pembenahan mekanisme kerja dan metode serta hubungan kerja antar unit organisasi pemerintah daerah dan antar unit organisasi Pemerintah Daerah dengan pihak lainnya;
 - c. Perumusan nilai-nilai luhur sebagai budaya organisasi dan penanaman budaya organisasi pada setiap individu;

- d. Penguatan dan pematapan metode pengalokasian anggaran sesuai dengan visi, misi dan sasaran penyelenggaraan pemerintahan serta pengembangan sumber penerimaan daerah;
- e. Penyediaan sarana dan prasarana yang sesuai dengan standar yang ditetapkan;
- f. Penyediaan standar prosedur operasi (prosedur kerja) dan penerapan metode kerja modern berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

4. Pada Pasal 7 :

1. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf c meliputi peningkatan pengetahuan dan wawasan, keterampilan dan keahlian, serta pembentukan sikap dan perilaku kerja penyelenggara pemerintahan daerah.
2. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui penyelenggaraan pendidikan formal, pelatihan dan kursus, seminar, magang, pendampingan, pendidikan kepribadian, dan pendidikan dalam jabatan.

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.

2. *Public sector institutional context* (Konteks institusional dari sektor publik)

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.

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)

Dimensi Organisasi 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.

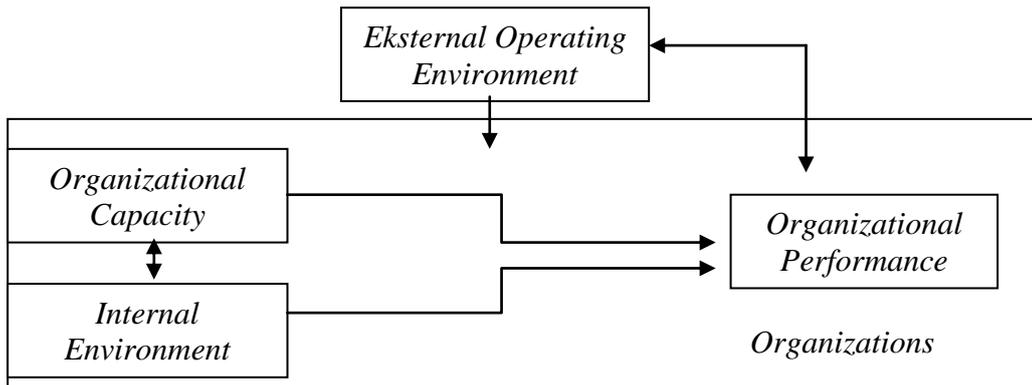
5. *Human resources dimension* (dimensi sumber daya manusia).

Dimensi kelima dari kapasitas berfokus pada bagaimana SDM 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.

Douglas et.al menyimpulkan bahwa kinerja organisasi dalam prosesnya dipengaruhi oleh kapasitas organisasi, lingkungan internal dan lingkungan

eksternal. Bahkan untuk itu, Douglas menggambarkan keterkaitan pengembangan kapasitas organisasi ini, seperti yang terlihat pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1
Framework for Organizational Assesment (Douglas Norton, et al, 2003: 20)



Baik kapasitas SDM maupun kapasitas non-SDM ini secara bersama sama akan membentuk kapasitas internal suatu lembaga pemerintah. Namun, walaupun kapasitas internal suatu lembaga pemerintah berada pada level yang tinggi, tidak secara otomatis dikatakan bahwa kinerja lembaga pemerintah 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.

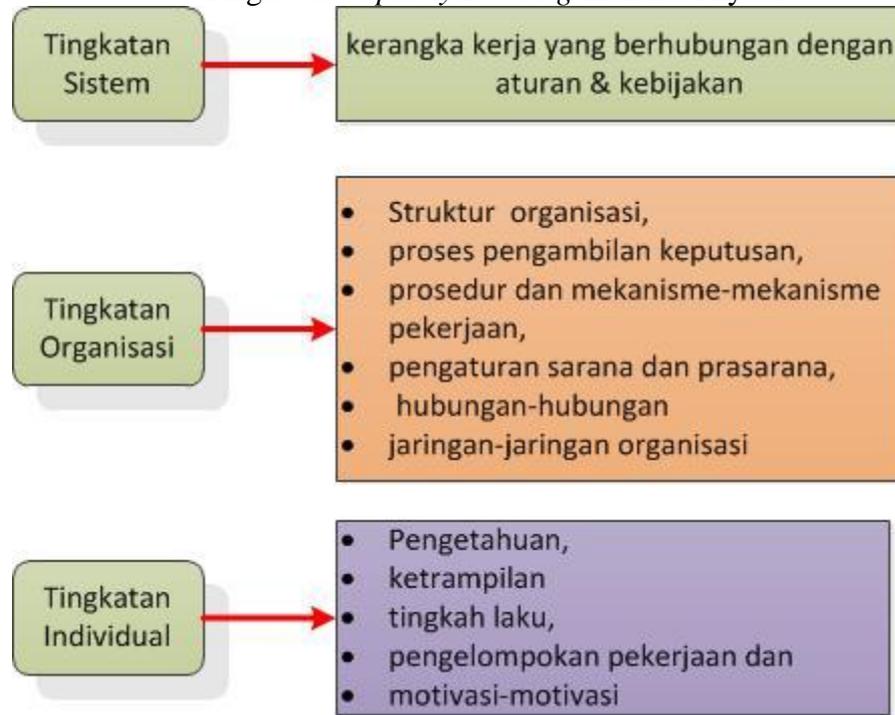
Dalam hubungan ini, jika kinerja eksternal pada suatu lembaga pemerintah menunjukkan indikasi yang positif, secara asertif dapat dijustifikasi bahwa kemampuan internal lembaga pemerintah itu berada pada level yang baik. Pada gilirannya, kemampuan internal lembaga pemerintah yang baik ditambah dan/atau dibuktikan dengan positifnya faktor eksternal, akan membentuk kemampuan/kapasitas lembaga pemerintah 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 daerah tersebut. Kinerja ini dapat berupa peningkatan kesejahteraan masyarakat secara progresif, 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.

4. Level *Capacity Building* pada Organisasi

Upaya pengembangan kapasitas dilaksanakan dalam berbagai tingkatan (Prof. Dr. H.R. Riyadi Soeprato, MS: 2010) yaitu sebagaimana diilustrasikan melalui gambar berikut:

Gambar 2.2
Tingkatan *Capacity Building* menurut Riyadi



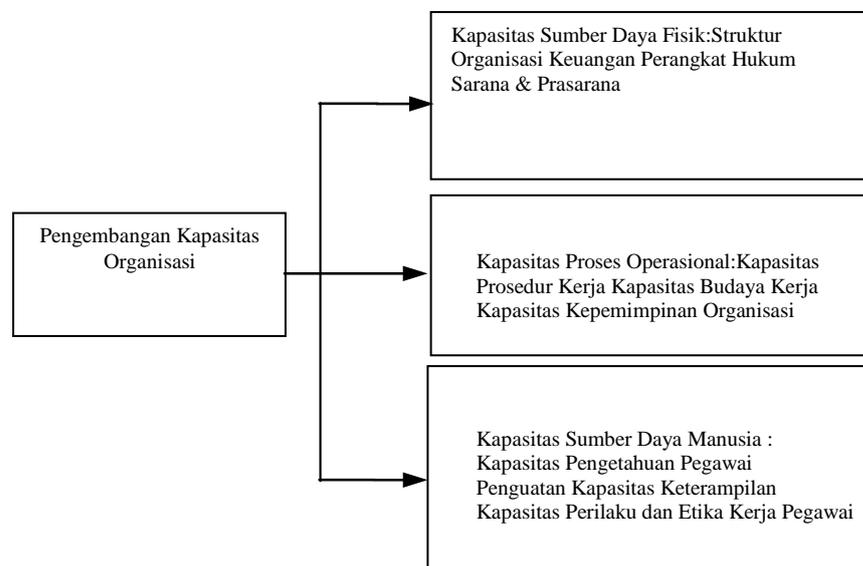
Dari gambar tersebut di atas dapatlah dikemukakan bahwa pengembangan kapasitas harus dilaksanakan secara efektif dan berkesinambungan pada 3 (tiga) tingkatan-tingkatan, yaitu:

1. Tingkatan sistem, seperti kerangka kerja yang berhubungan dengan pengaturan, kebijakan-kebijakan dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian obyektivitas kebijakan tertentu;
2. Tingkatan institusional atau keseluruhan satuan, contoh struktur organisasi-organisasi, proses pengambilan keputusan di dalam organisasi-organisasi, prosedur dan mekanisme-mekanisme pekerjaan, pengaturan sarana dan prasarana, hubungan-hubungan dan jaringan-jaringan organisasi;

3. Tingkatan individual, contohnya ketrampilan-ketrampilan individu dan persyaratan-persyaratan, pengetahuan, tingkah laku, pengelompokan pekerjaan dan motivasi-motivasi dari pekerjaan orang-orang di dalam organisasi-organisasi.

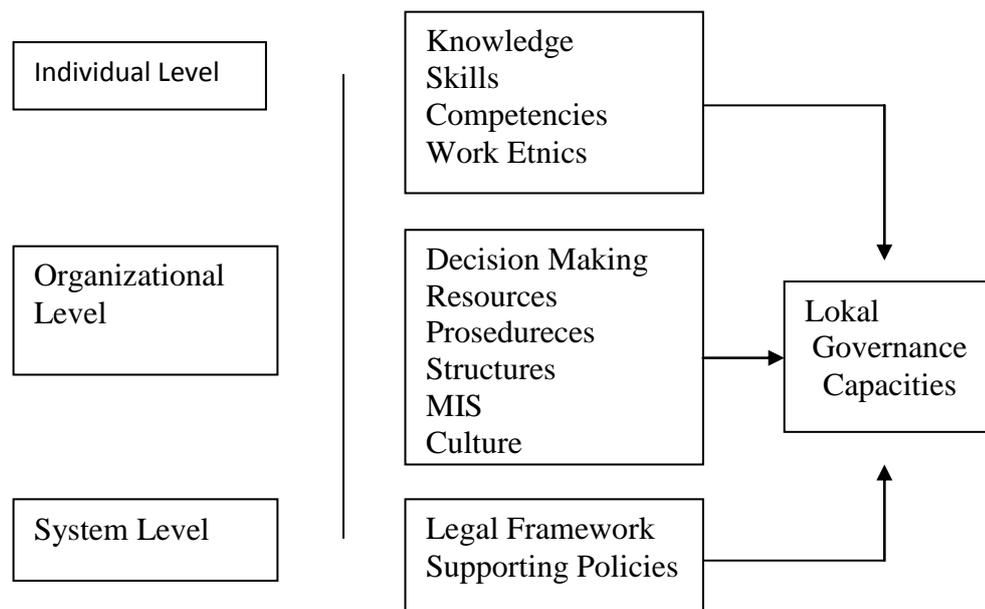
Kapasitas organisasi menurut Leavit dalam Djatmiko (2004) mengemukakan bahwa pengembangan kapasitas organisasi yang menekankan pada pengembangan sumber daya fisik, pengembangan proses operasional dan pengembangan sumber daya manusia. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dalam bagan 2.3 dibawah ini :

Gambar 2.3
Tingkatan *Capacity Building* menurut Levit



GTZ (*Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*) dalam Milen (2006: 22) yang menggambarkan bahwa dalam proses pengembangan kapasitas terdapat tiga tingkatan (level) yang harus menjadi fokus analisis dan proses perubahan dalam suatu organisasi. Ketiga tingkatan itu adalah: (a) tingkatan sistem/kebijakan, (b) tingkatan organisasi/lembaga, dan (c) tingkatan individu/sumber daya manusia. Ketiga tingkatan ini dapat dilihat pada Gambar 2 berikut ini :

Gambar 2.4
Level Pengembangan Kapasitas (GTZ Dalam Milen, 2006:22)



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 untuk melihat kemampuan pada level organisasi, dapat digunakan konsep Polidano (2000: 21) yang dianggap sangat cocok untuk diterapkan pada sektor publik (pemerintahan). Yaitu :

1. *Policy capacity*, yaitu kemampuan untuk membangun proses pengambilan keputusan, mengkoordinasikan antar lembaga pemerintah, dan memberikan analisis terhadap keputusan.
2. *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.

3. *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*).

Pada tingkatan individu adalah individu sebagai sumber daya manusia organisasi yang harus ditingkat kemampuan dan profesionalismenya baik itu pengetahuan, kompetensi, keterampilan maupun etika kerja.

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, communication, planing, actuating / organizing, evaluating / controlling, working with others, handling conflicts, intuitive thought, communication*, dan *learning*.
3. *Interest* yang meliputi: *action orientation, self-confidence, responsibility, dan normes and ethics*.

Ketiga tingkatan ini saling terkait dan ini dilakukan untuk memastikan bahwa fokus peningkatan kapasitas (*capacity Building*) tercapai secara efektif dan

sebagai strategi dalam menentukan langkah-langkah proses perubahan secara operasional, sehingga benar-benar mencapai sasaran yang ingin dicapai.

Lebih lanjut, dalam rangka pengembangan kapasitas pemerintah daerah Bappenas (2007) menyatakan 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 kelembagan (entitas), tingkat badan atau lembaga teknis, atau lembaga pengantar pelayanan (*service delivery*) dengan struktur organisasi tertentu, proses-proses kerja dan budaya kerja,
3. Tingkat individu, keterampilan dan kualifikasi individu berupa uraian pekerjaan, motivasi dan sikap kerja.

Konsep pengembangan kapasitas juga bisa sejalan dengan konsep pengembangan kelembagaan (*organizational development*) karena pada dasarnya memiliki kesamaan dalam kata peningkatan kemampuan organisasi.

Leavit dalam Djatmiko (2004: 106) mengemukakan bahwa perubahan atau pengembangan kapasitas organisasi dapat dilakukan melalui empat pendekatan, yaitu:

1. Pendekatan struktural yang penekanannya dititiberatkan pada struktur organisasi, terutama perubahan struktur kelembagaan organisasi,

2. Pendekatan teknologi, yang terfokus pada tata letak sarana fisik yang baru. Penekanannya pada penggunaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana/teknologi dalam melaksanakan pekerjaan (tugas dan fungsi),
3. Pendekatan tugas (task approach), berfokus pada kinerja (job performance) individual dengan menekankan pada perubahan dan peningkatan kinerja melalui prosedur kerja yang efektif,
4. Pendekatan orang (people approach), berfokus pada modifikasi terhadap sikap, motivasi, perilaku, keahlian yang dicapai melalui program training, prosedur seleksi, atau perlengkapan yang baru.

Selanjutnya, Eade (1997: 110) menyebutkan bahwa pendekatan yang dapat digunakan dalam pengembangan internal organisasi antara lain melalui pendekatan:

1. *Structure* (struktur organisasi), yaitu perubahan struktur kelembagaan organisasi,
2. *Physical resources* (sumber daya fisik: sarana dan prasarana), melalui pemanfaatan dan penggunaan teknologi sebagai sarana dan prasarana dalam melaksanakan pekerjaan,
3. *System* (sistem kerja/mekanisme kerja/prosedur kerja), melalui perubahan rancangan prosedur kerja,
4. *Human resources* (sumber daya manusia), melalui peningkatan ketersediaan sumber daya aparatur baik secara kualitas maupun kuantitas, termasuk penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan,

5. *Financial resources* (sumber daya finansial/anggaran), melalui alokasi sumber daya keuangan yang memadai sesuai kebutuhan, termasuk pemberian imbalan/insentif,
6. *Culture* (budaya kerja), penciptaan iklim dan suasana kerja yang nyaman bagi pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik,
7. *Leadership* (kepemimpinan) melalui optimalisasi peran pimpinan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya, mengkoordinasikan dan mengarahkan setiap pekerjaan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut, UNDP (1999) menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas harus mampu diturunkan sejumlah strategi lanjutan (sasaran) sehingga lebih memudahkan untuk mengukur tingkat keberhasilan dari pengembangan kapasitas tersebut.

Terdapat 9 (sembilan) strategi utama dalam pengembangan kapasitas yaitu:

1. Strategi yang berhubungan dengan aspek misi dan strategi organisasi (posisi organisasi dalam seting lingkungan organisasi dan melihat keunggulan komparatif yang dimiliki sebagai competitive advantage daerah dengan yang lainnya, konsep layanan yang terbaik yang harus diberikan pemerintah daerah kepada masyarakat sebagai klien, penetapan standar keberhasilan dan kinerja organisasi),
2. Strategi yang berhubungan dengan aspek kultur (budaya) organisasi (standarperilaku atau kinerja, nilai-nilai organisasi dan manajemen, gaya manajemen dan kepemimpinan, cara pandang dan persepsi organisasi),

3. Strategi yang berhubungan dengan aspek struktur organisasi (hirarki wewenang, mekanisme kontrol dan pengendalian, mekanisme koordinasi dan mekanisme kerja lainnya yang berhubungan dengan struktur kelembagaan pemerintahan daerah),
4. Strategi yang berhubungan dengan aspek kompetensi organisasi (pelimpahan kewenangan dari pemerintah daerah kabupaten/kota ke kecamatan dan kelurahan),
5. Strategi yang berhubungan dengan aspek proses-proses organisasi (komunikasi serta hubungan kerja dengan pihak internal dan eksternal, mekanisme perencanaan, monitoring dan evaluasi),
6. Strategi yang berhubungan dengan aspek sumber daya manusia organisasi (sistem rekrutmen pegawai, penempatan sampai dengan pola jenjang karir dan sistem imbalan),
7. Strategi yang berhubungan dengan aspek sumber daya keuangan organisasi (manajemen transfer alokasi dana dari pusat, intensifikasi pajak melalui penurunan tarif, perbaikan sistem pemungutan dan sosialisasi kepada wajib pajak),
8. Strategi yang berhubungan dengan aspek sumber daya informasi (strategi e-government dalam pelayanan publik),
9. Aspek yang berhubungan dengan infra struktur organisasi (penataan dan inventarisasi aset dan manajemen aset yang akuntabel (nugraha, 2004: 189-193).

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

Dimensi-dimensi utama *capacity building* menurut Keban, yakni:

1. Dimensi kebijakan, meliputi perencanaan strategik dan analisis kebijakan publik. Batasan pengembangan dimensi kebijakan meliputi dua aspek yaitu bagaimana menentukan rencana strategis yang berfungsi memberi arah bagi pembangunan dan pelayanan publik pada tingkat lokal, dan bagaimana merumuskan kebijakan pembangunan dan pelayanan publik yang mengacu pada arah tersebut. Perencanaan strategis adalah suatu proses penyusunan serangkaian strategi yang didasarkan pada isu-isu strategis, yang dapat dijadikan arah dan acuan kebijakan pembangunan dan pelayanan publik. Selanjutnya, analisis kebijakan publik adalah suatu proses penentuan alternatif kebijakan terbaik yang dituangkan dalam program-program dan proyek-proyek pembangunan dan pelayanan publik dengan berpedoman pada rencana strategis dan kondisi terakhir masyarakat.
2. Dimensi desain organisasi, yaitu suatu upaya penyusunan struktur dan proses kelembagaan yang didasarkan pada rencana strategis dan kebijakan

pembangunan serta kebutuhan pelayanan publik dengan mengutamakan prinsip-prinsip differensiasi, formalisasi, dan disperse otoritas yang tepat.

3. Dimensi manajemen, yaitu suatu upaya pencapaian tujuan kebijakan pembangunan dan pelayanan publik dengan mengimplementasikan keterampilan manajerial dan penerapan pola kepemimpinan yang efektif.
4. Dimensi akuntabilitas, yaitu suatu upaya memprioritaskan tanggung jawab terhadap masyarakat lokal atau customer didalam proses penentuan rencana strategies, perumusan kebijakan, desain organisasi, dan manajemen berdasarkan legal dan political accountability.
5. Dimensi moral dan etos kerja, yaitu suatu upaya menggunakan nilai-nilai dasar kemanusiaan seperti: keadilan, kesamaan dan kebebasan dalam penentuan rencana strategis, pemilihan alternative kebijakan, desain organisasi dan manajemen, dan menginstitutionalisasikan etos kerja.

Penjelasan Grindle tentang tingkatan dari *capacity building* terdiri atas (1) Pengembangan sumber daya manusia, (2) penguatan organisasi dan (3) reformasi kelembagaan. Dari beberapa uraian mengenai *capacity building* tersebut di atas, akan dapat dikemukakan tingkatan-tingkatan dalam penembangan kapasitas yang harus dilaksanakan secara berkesinambungan yang terdiri dari 3 (tiga) tingkatan menurut Mowbray, terdiri dari:

- a. Tingkatan dan dimensi individu, adalah tingkatan dalam sistem yang paling kecil, dalam tingkatan ini. Aktivitas *capacity building* yang ditekankan ada aspek memberi pembelajaran kepada individu dalam rangka mendapatkan

sumber daya manusia yang berkualitas dalam ruang lingkup penciptaan peningkatan ketrampilan-ketrampilan dalam diri individu, penambahan pengetahuan dan teknologi yang berkembang saat ini, peningkatan tingkah laku untuk memberikan tauladan dan motivasi.

- b. Tingkatan dan Dimensi pengembangan kapasitas pada kelembagaan atau organisasi terdiri dari atas sumber daya organisasi, budaya organisasi, ketatalaksanaan, struktur organisasi atau sistem pengambilan keputusan.
- 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.

Setelah diuraikan beberapa tingkatan yang ada dalam *capacity building* yang terdiri dari tingkatan individu, tingkatan organisasi, dan tingkatan sistem, maka ketiganya diharapkan dapat dilaksanakan secara efektif dan berkesinambungan. Apabila pada masing-masing tingkatan yakni individu akan mendapatkan aspek pembelajaran dalam mendapatkan sumber daya yang berkualitas guna terciptanya keterampilan di dalam diri masing-masing individu tersebut, mendapatkan penambahan pengetahuan dan teknologi serta meningkatnya nilai tingkah laku. Kemudian pada tingkatan organisasi yang berhubungan dengan sumber daya organisasi, budaya organisasi, tatalaksana, struktur organisasi dan pengambilan keputusan. Tingkatan selanjutnya adalah pada lingkup sistem,

dimana merupakan lingkup yang terpenting dalam pembahasan ini, meliputi kerangka kerja yang berkaitan dengan regulasi, kebijakan-kebijakan dan kondisi dasar yang mendukung tercapainya obyektivitas.

Menurut Hasibuan jenis pengembangan dikelompokkan atas dua jenis yaitu (2008:72):

1. Pengembangan secara Informal

Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

2. Pengembangan secara Formal

Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

3. Organisasi

1. Pengertian Organisasi

Terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai organisasi, ada yang cocok satu sama lain, dan ada pula yang berbeda. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut para ahli terdapat beberapa pengertian organisasi sebagai berikut.

1. Stoner mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama
2. James D. Mooney mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama
3. Chester I. Bernard berpendapat bahwa organisasi adalah merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.
4. Stephen P. Robbins menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

5. Menurut Dr. SP. Siagian, MPA

Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta terikat secara formal dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan mana terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Ciri-ciri organisasi menurut Handyaningrat (1985:43), yaitu:

1. Adanya suatukelompok orang yang dapat dikenal.
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (*interdependent part*) yang merupakan kesatuan usaha/kegiatan.
3. Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya/tenaganya.
4. Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan.
5. Adanya suatu tujuan (*the idea of goals*).

Sedangkan ciri-ciri organisasi menurut Hardjito (1997:12), yaitu:

1. Adanya sekelompok orang.
2. Antar hubungan.
3. Kerja sama yang didasarkan atas hak, kewajiban, dan tanggung jawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan.

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik

adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat di sekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur

Dalam pengertian sehari-hari, istilah organisasi diartikan menjadi:

1. Organisasi dalam arti statis, adalah kerangka hubungan antara orang-orang yang tergabung, dan yang bergerak ke arah usaha untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi organisasi dalam arti statis atau sebagai wadah ini merupakan gambaran secara skematis tentang struktur dari pada bagian-bagian dari suatu badan atau lembaga. Gambaran ini dapat dilihat dengan indera mata dengan bantuan bagan organisasi.
2. Organisasi dalam arti dinamis, adalah suatu proses penentuan bentuk dan pola dari sesuatu organisasi, yang wujud dari kegiatan-kegiatannya meliputi: pembagian pekerjaan, pembatasan tugas-tugas, pembatasan kekuasaan dan tanggung jawab, beserta pengaturan hubungan antar bagian di dalam lembaga atau badan yang bersangkutan.

3. Organisasi dalam arti badan atau lembaga, adalah sekelompok orang yang tergabung dan terikat secara formal dalam system kerja sama untuk mencapai sesuatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Jadi suatu perusahaan misalnya, yang dimiliki dan diusahakan oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan (mencari laba) adalah organisasi.

Pengertian organisasi Publik dan Bisnis, istilah publik dan privat/bisnis berasal dari bahasa latin, dimana publik *berarti " of people"* (yang berkenaan dengan masyarakat) sementara privat berarti " set apart " (yang terpisah) Nutt dan backoff (1992: 25). Ini menunjukkan bahwa perbedaan tersebut adalah pada sasarannya. Artinya, sasaran organisasi publik adalah ditujukan kepada masyarakat secara umum, sementara organisasi bisnis atau privat lebih ditujukan pada hal-hal yang 'terpisah' dari masyarakat secara umum

Pengertian organisasi publik menurut Nutt dan Backof (1992:25) istilah publik berasal dari bahasa Latin "*of people*" (yang berkenaan dengan masyarakat).Sasaran organisasi publik ditujukan kepada masyarakat umum.Organisasi publik adalah tipe organisasi yang bertujuan menghasilkan pelayanan kepada masyarakat, tanpa membedakan status dan kedudukannya.

Lingkungan dalam organisasi publik :

1. Lingkungan otorisasi, artinya untuk melakukan sesuatu, organisasi publik terlebih dahulu harus mendapat izin atau legalitas.

2. Sumber pendanaan dan wewenang diperoleh melalui lingkungan otorisasi tersebut. Misal, dalam pengajuan anggaran kepada DPR, untuk mendapat pengabsahan atas suatu rencana kegiatan pemerintah. Ini merupakan dasar bagi organisasi publik untuk membangun kapasitas organisasi dan kemampuan operasionalnya.
3. Proses penciptaan nilai dalam organisasi publik, bukan didasarkan pada publik penawaran dan permintaan pasar, melainkan melalui proses birokratis, yaitu izin dari lingkungan otorisasi

Berikut ini perbedaan organisasi publik dan prifat :

- a. Organisasi Publik tugasnya lebih kompleks dan ambigu.
- b. Organisasi Publik lebih banyak menghasapi masalah dalam implementasi keputusan.
- c. Organisasi Publik memperkerjakan lebih banyak pegawai dengan motivasi beragam.
- d. Organisasi Publik lebih memperhatikan bagaimana mengamankan peluang/kapasitas yang ada.
- e. Organisasi Publik lebih memperhatikan usaha lompensasi kegagalan pasar.
- f. Organisasi Publik lebih banyak kegiatan dengan signifikan simbolis lebih besar.
- g. Organisasi Publik memegang standar lebih ketat dalam komitmen dan legalitas.
- h. Organisasi Publik lebih publik menjawab ketidakadilan.
- i. Organisasi Publik beroperasi untuk kepentingan publik

- j. Organisasi Publik harus menjaga dukungan minimal masyarakat dalam tingkatan yg lebih tinggi dari pada sektor privat.

2. Keefektifan dan Pendekatan Organisasi

Tidak ada satu definisipun yang dapat merumuskan untuk mengungkapkan yang dimaksud dengan keefektifan organisasi. Oleh karena itu dalam teori organisasi memberikan jawaban lain terhadap pertanyaan “apa yang membuat organisasi itu efektif?” Jawabannya adalah struktur organisasi yang tepat dimana didalamnya termasuk bahwa cara kita menempatkan orang serta pekerjaannya dan menetapkan peran serta hubungan mereka.

Bertolak dari pemikiran diatas, maka keefektifan organisasi akan didukung oleh kekuatan kebiasaan pikiran yang terkait dengan :

1. Organisasi digerakkan oleh manusia
2. Bentuk mengikuti fungsi
3. Keputusan dibuat dekat sumber informasi
4. Sistem penghargaan
5. Komunikasi horizontal dan vertikal
6. Menghindari konflik individu atau kelompok
7. Membangun organisasi sistem terbuka
8. Organisasi berinteraksi dengan lingkungan
9. Ada nilai kebersamaan yang disukung strategi manajemen

10. Kekuatan dalam umpan balik untuk individu dan kelompok sehingga mampu mendorong belajar.

Keyakinan bahwa keefektifan organisasi dapat dirumuskan karena ada perbedaan pandangan, oleh karena itu pemahamannya dilakukan melalui pendekatan-pendekatan, yaitu :

1. Pendekatan pencapaian tujuan

Pendekatan pencapaian tujuan mengasumsi bahwa organisasi adalah kesatuan yang dibuat dengan sengaja, rasional, dan mencari tujuan. Oleh karena itu, pencapaian tujuan yang berhasil menjadi sebuah ukuran yang tepat tentang keefektifan. Namun demikian agar pencapaian tujuan bisa menjadi ukuran yang sah dalam mengukur keefektifan organisasi, asumsi-asumsi lain juga harus diperhatikan :

- a. Organisasi harus mempunyai tujuan akhir.
- b. Tujuan-tujuan tersebut harus diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti.
- c. Tujuan-tujuan tersebut harus sedikit saja agar mudah dikelola.
- d. Harus ada consensus atau (kesepakatan umum mengenai tujuan-tujuan tersebut)

Oleh karena itu empat asumsi diatas menyatakan bahwa keefektifan sebuah organisasi harus dinilai dengan pencapaian tujuan ketimbang caranya.

Beberapa permasalahan dalam pendekatan ini antara lain adalah :

- a. Apa yang dinyatakan secara resmi oleh sebuah organisasi sebagai suatu tujuan tidak selalu mencerminkan tujuan yang sebenarnya.
- b. Tujuan jangka pendek sering kali berbeda dengan tujuan jangka panjangnya.
- c. Organisasi yang memiliki tujuan majemuk akan menciptakan kesulitan.

2. Pendekatan system (*system approach*)

Pendekatan system terhadap pendekatan organisasi mengimplikasikan bahwa organisasi terdiri dari sub-sub bagian yang saling berhubungan. Jika salah satu sub bagian ini mempunyai performa yang buruk, maka akan timbul dampak yang negative terhadap performa keseluruhan system.

Keefektifan membutuhkan kesadaran dan interaksi yang berhasil dengan konstituensi lingkungan. Manajemen tidak boleh gagal dalam mempertahankan hubungan yang baik dengan para pelanggan, pemasok, lembaga pemerintahan, serikat buruh, dan konstituensi sejenis yang mempunyai kekuatan untuk mengacaukan operasi organisasi yang stabil.

Kekurangan yang paling menonjol dari pendekatan system adalah hubungannya dengan pengukuran dan masalah apakah cara-cara itu memang benar-benar penting. Keunggulan akhir dari pendekatan system adalah kemampuannya untuk diaplikasikan jika tujuan akhir sangat samara atau tidak dapat diukur.

Dapat disimpulkan bahwa organisasi terdiri sub bagian yang saling berhubungan, oleh karena itu dinilai berdasarkan kemampuannya untuk dan mempertahankan stabilitas dan keseimbangan.

3. Pendekatan *stakeholders*,

Dikatakan efektif apabila dapat memenuhi bagi pemilik adalah laba atau investasi, pertumbuhan penghasilan , pegawai adalah kompensasi, tunjangan tambahan, kepuasan pada kondisi kerja , pelanggan adalah kepuasan terhadap harga, kualitas, pelayanan , kreditur adalah kemampuan untuk membayar hutang.

Dalam 3 (tiga) hal diatas dapat kita ambil salah satu contoh seperti pendekatan system, dimana pendekatan system ini sangat berpengaruh dalam organisasi yaitu sebagai berikut :

4. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem memandang organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berinteraksi yang tak terpisahkan. Organisasi merupakan bagian dari lingkungan eksternal dalam pengertian luas. Sebagai suatu pendekatan sistem manajemen meliputi sistem umum dan sistem khusus serta analisis tertutup maupun terbuka.

Pendekatan sistem umum meliputi konsep-konsep organisasi formal dan sosiopsikologis. Analisis sistem manajemen spesifik meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, akuntansi, sistem informasi dan mekanisme perencanaan serta pengawasan.

5. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi digunakan untuk menjembatani celah antara teori dan praktek senyatanya. Biasanya antara teori dengan praktek berbeda, maka harus memperhatikan lingkungan sekitarnya. Kondisi lingkungan akan memerlukan aplikasi konsep dan teknik manajemen yang berbeda.

Pendekatan ini dipandang sebagai hubungan fungsional “bila maka”. Hubungan fungsional yaitu keterkaitan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Bila ada perubahan satu variabel akan mempengaruhi nilai variabel lainnya. Bila merupakan variabel bebas (independent variable) dan maka merupakan variabel bergantung (dependent variable). Faktor lingkungan merupakan variabel bebas, sedang konsep dan teknik manajemen merupakan variabel bergantung.

Dalam pendekatan kontingensi ada tiga kerangka konseptual yaitu lingkungan, konsep-konsep dan teknik-teknik serta hubungan antara keduanya. Pendekatan kontingensi mengkombinasikan antara pendekatan klasik dan hubungan manusia.

“*Contingency Approach* = Pendekatan Klasik + Pendekatan Hubungan Manusiawi”.

6. Pendekatan Nilai – Nilai Bersaing (*Competing-values approach*)

Pendekatan nilai-nilai bersaing, bertitik tolak dengan asumsi terdapat apa yang disebut dengan fleksibilitas (mampu menyesuaikan diri dengan perubahan,

perolehan sumber (mampu meningkatkan dukungan dari luar dan memperluas jumlah tenaga kerja), perencanaan (tujuan jelas dan dipahami dengan benar), produktifitas (volume keluaran tinggi, rasio keluaran terhadap masukan tinggi), Ketersediaan informasi (saluran komunikasi membantu pemberian informasi kepada orang mengenai hal-hal yang mempengaruhi pekerjaan mereka), stabilitas (perasaan tenteram, kontinuitas, kegiatan yang berfungsi secara lancar), Tempat kerja yang kondusif (pegawai mempercayai, menghormati serta bekerja sama dengan yang lain), tenaga kerja terampil (pegawai memperoleh pelatihan, mempunyai keterampilan dan berkapasitas untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik).

Nilai-nilai bersaing secara nyata melangkah lebih jauh dari pada hanya pengakuan tentang adanya pilihan yang beraneka ragam. Pendekatan tersebut mengasumsikan tentang adanya pilihan yang beraneka ragam. Pendekatan tersebut mengasumsikan bahwa berbagai macam pilihan tersebut dapat dikonsolidasikan dan diorganisasi. Pendekatan nilai-nilai bersaing mengatakan bahwa ada elemen umum yang mendasari setiap daftar kriteria Efektifitas Organisasi yang komprehensif dan bahwa elemen tersebut dapat dikombinasikan sedemikian rupa sehingga menciptakan kumpulan dasar mengenai nilai-nilai bersaing. Masing-masing kumpulan tersebut lalu membentuk sebuah model keefektifan yang unik.

3. Ciri – Ciri Pengembangan Organisasi

Penelaahan terhadap sistem dalam organisasi baik menyangkut masukan, proses maupun hasil yang dicapai oleh organisasi tidak terlepas dari usaha untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal maupun dalam perspektif ukuran efektivitas organisasi.

Kemudian, persoalan yang mengemuka tidak akan dapat dipisahkan dari pembahasan tentang perubahan dan pengembangan organisasi. Secara umum, perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda dari keadaan sebelumnya.

Pemahaman umum seperti ini sesuai dengan pendapat Robbins sebagai berikut :
“Perubahan organisasi adalah membuat sesuatu menjadi lain, akan tetapi pemahaman demikian tidak dapat diterima karena perubahan mesti mempunyai tujuan, yaitu terjadi perbaikan atau peningkatan (*improvement*) kinerja organisasi yang tidak sekedar melakukan perubahan tetapi juga menghasilkan perbaikan.”

Pengertian perubahan yang mengandung makna ke arah pencapaian tujuan dikemukakan oleh Wood et.al berikut : “...bahwa perubahan merupakan upaya terencana, sistematis dan terkendali untuk mengubah lebih dari satu aspek organisasi yakni: (1) tugas, (2) struktur, (3) teknologi, (4) cara berpikir anggota organisasi agar efektif mencapai tujuan organisasi.”

Selanjutnya, dengan mempertimbangkan adanya sasaran dari perubahan, maka Hanson menyatakan perubahan sebagai proses implementasi inovasi dalam

organisasi. Konsep perubahan menurut Hanson ini mengacu kepada perubahan terencana (*planned change*). Dengan demikian, perubahan yang dilakukan bukan hanya untuk berbeda dari yang sebelumnya.

Rumusan tentang perubahan organisasi yang lebih umum dikemukakan oleh Hellieger & Slocum yang dikutip Winardi, yaitu perubahan organisasi yang direncanakan adalah upaya yang diintensifkan atau diarahkan kepadatujuan tertentu, yang dilakukan organisasi untuk mempengaruhi kondisi status quo-nya sendiri atau status quo organisasi lain.

Tujuan perubahan organisasi terencana (*planned organizational change*) adalah untuk menemukan cara-cara baru atau cara-cara yang diperbaiki dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam rangka meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai dan memperbaiki hasil.

Bertitik tolak dari beberapa pendapat di atas, ada beberapa aspek pokok yang perlu dicatat berkaitan dengan perubahan dalam pengembangan organisasi dalam rangka pengembangan sistem manajemen. Pertama, perubahan dan pengembangan organisasi khususnya pengembangan sistem manajemen merupakan suatu proses bukan kejadian yang secara tiba-tiba. Artinya, perubahan dalam organisasi dilakukan dengan sengaja, terencana dan menempuh langkah-langkah sistematis. Kedua, dalam pengembangan organisasi terjadi proses transisi, yaitu pergerakan dari keadaan sekarang menuju keadaan baru yang diinginkan.

Ketiga, sebagai proses transisi, pengembangan organisasi menghadapi suatu keadaan yang tetap menginginkan status quo sehingga perubahan terhadap kondisi ini menimbulkan resistensi dari orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Keempat, perubahan dalam pengembangan organisasi mempunyai tujuan yang jelas.

Tujuan perubahan organisasi secara umum adalah untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri. Di samping itu, tujuan perubahan organisasi adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan mutu (quality improvement), keefektifan dan akuntabilitas organisasi terhadap stakeholders-nya. Ini berarti bahwa perubahan yang dilakukan dalam organisasi tidak dapat terlepas dari upaya untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja organisasi dari keadaan masa lalu.

Selanjutnya mengenai pengembangan organisasi, dikatakan bahwa pengembangan organisasi dalam rangka pengembangan sistem manajemen dapat dilakukan dengan cara mengadopsi ide, model, cara atau metode baru guna meningkatkan keefektifan organisasi. Ide, model, metode atau cara baru yang diadopsi bisa saja berasal dari hasil analisis organisasi itu sendiri atau menerapkan suatu pendekatan yang telah dikembangkan oleh pihak lain. Hal itu tentu saja didasarkan atas pertimbangan bahwa pengadopsian tersebut dapat meningkatkan kualitas keluaran organisasi menjadi lebih baik.

Fulan et.al yang dikutip Owens mengatakan mengenai pengembangan organisasi sebagai berikut : “Pengembangan organisasi, merupakan upaya perbaikan secara sistematis, terencana dan berkelanjutan yang difokuskan pada perubahan prosedur formal dan informal, proses, norma atau struktur. Tujuan pengembangan ini bukan hanya untuk meningkatkan fungsi dan kinerja organisasi, melainkan juga untuk meningkatkan kualitas kehidupan individu anggota organisasi.”

4. Tujuan Pengembangan Organisasi

Tujuan utama pengembangan organisasi adalah untuk perbaikan fungsi organisasi itu sendiri. Peningkatan produktivitas dan keefektifan organisasi membawa implikasi terhadap kapabilitas organisasi dalam membuat keputusan berkualitas dengan melakukan perubahan terhadap struktur, kultur, tugas, teknologi dan sumber daya manusia.

Pendekatan utama terhadap hal ini adalah mengembangkan budaya organisasi yang dapat memaksimalkan keterlibatan orang dalam pembuatan keputusan yang efektif dalam organisasi.

Menurut Robbins, usaha pengembangan organisasi pada umumnya diarahkan pada dua tujuan akhir, yaitu peningkatan keefektifan organisasi dan peningkatan kepuasan anggotanya. Lebih lanjut, Robbins merinci tujuan pengembangan organisasi sebagai berikut:

- a. Meningkatkan tingkat kepercayaan dan dukungan di antara anggota organisasi;

- b. Meningkatkan timbulnya konfrontasi terhadap masalah organisasi baik dalam kelompok maupun antar-kelompok, sebagai kebalikan dari *to sweeping problem under the rug*;
- c. Terciptanya lingkungan dimana otoritas peran yang ditetapkan ditingkatkan dengan otoritas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan;
- d. Meningkatkan keterbukaan komunikasi secara horisontal, vertikal dan diagonal;
- e. Menaikkan tingkat antusiasme dan kepuasan personal dalam organisasi;
- f. Menemukan solusi yang sinergis terhadap masalah;
- g. Menaikkan tingkat tanggungjawab diri dan kelompok dalam perencanaan dan implementasi.

Hampir semua pakar berpendapat bahwa pengembangan organisasi bertujuan melakukan perubahan. Dengan demikian, jika diterima pendapat bahwa penyempurnaan dalam organisasi sebagai suatu sarana perubahan yang harus terjadi, maka kemudian secara luas pengembangan organisasi dapat diartikan pula sebagai perubahan organisasi (*organizational change*).

Ditambahkan pula, pengembangan organisasi merupakan suatu pendekatan dan teknik perubahan organisasi. Di dalamnya terkandung suatu proses dan teknologi untuk penyusunan rancangan, arah dan pelaksanaan perubahan organisasi secara berencana.

5. Karakteristik Pengembangan Organisasi

Karakteristik organisasi adalah perilaku dan tingkah laku suatu badan/institusi terhadap kondisi yang ada diluar institusi itu maupun didalam institusi itu sendiri.

Karakteristik organisasi yang efektif adalah :

1. *Concern* terhadap SDM dan memperlakukan SDM sebagai Aset yang berharga
2. Program *Training* dan Pengembangan terbuka seluas-luasnya.
3. Program kompensasi terlaksana dengan baik.
4. Tingkat perputaran SDM rendah
5. Top manajemen mempunyai komitmen dan mendukung terhadap perkembangan SDM.
6. Semua Team turut berpartisipasi dalam membuat kebijakan organisasi

Secara umum karakteristik pengembangan organisasi :

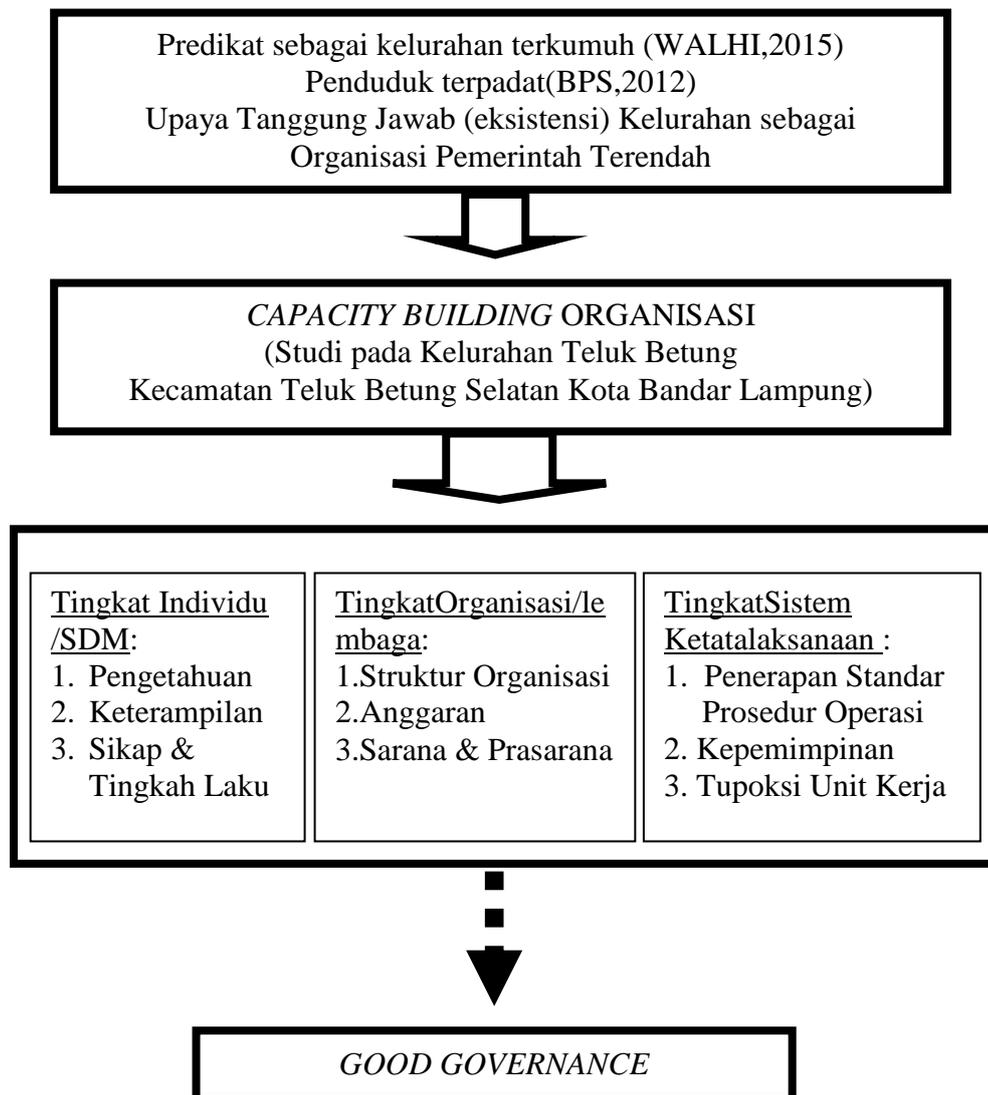
- 1) Keputusan yang penuh pertimbangan maksudnya adalah suatu hasil yang diperoleh berdasarkan strategi yang telah direncanakan dalam rangka mewujudkan perubahan organisasional yang memiliki sasaran jelas berdasarkan diagnosa yang tepat tentang permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
- 2) Diterapkan pada semua sub-sistem manusia baik individu, kelompok, dan organisasi maksudnya adalah menerapkan cara-cara baru yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja seluruh organisasi dan semua satuan kerja dalam organisasi.

- 3) Menerima intervensi baik dari luar maupun dalam organisasi yang mempunyai kedudukan di luar mekanisme organisasi maksudnya adalah menerima segala bentuk campur tangan misalnya dalam bentuk pendapat, baik dari anggota yang termasuk dalam sebuah organisasi atau berbagai pihak dari luar organisasi.
- 4) Kolaborasi maksudnya adalah kerjasama antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan yang akan terjadi.
- 5) Teori sebagai alat analisis maksudnya adalah menggunakan pengertian yang disebutkan secara tertulis lalu diterapkan sebagai alat analisis untuk mendapatkan suatu hasil yang memuaskan dari suatu pengembangan organisasi.
- 6) Mengutamakan potensi manusia maksudnya adalah mengandung nilai humanistik dimana pengembangan potensi manusia menjadi bagian terpenting.
- 7) Interaksi dan Interpendensi maksudnya adalah menggunakan pendekatan komitmen sehingga selalu memperhitungkan pentingnya interaksi, interaksi dan interdependensi antara berbagai satuan kerja sebagai bagian integral di suasana yang utuh.
- 8) Pendekatan Ilmiah maksudnya adalah menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi.

C. Kerangka Pikir

Secara singkat berdasarkan hasil tinjauan literatur yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dibuat kerangka pikir penelitian sebagai berikut.

GAMBAR 2.5
Kerangka Pikir



BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif sebagai jenis penelitian, yaitu untuk mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang objektif dalam rangka mengetahui bagaimana *Capacity Building* organisasi pada kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung yang difokuskan pada tiga tingkatan kapasitas yaitu tingkat individu (SDM), tingkat organisasi (kelembagaan) dan tingkat sistem (kebijakan).

Tujuan penelitian ini untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya, perilaku, motivasi, tindakan dan lain-lain. Secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Sugiono, 2009:33).

Menurut Nasution (1992:59-60) menyebutkan bahwa karakteristik penelitian kualitatif antara lain : pengambilan data dilakukan dalam suasana yang sewajarnya tanpa manipulasi situasi yang ada dengan peneliti sebagai instrumen data: furposif yakni diambil sesuai dengan fokus kajian, orang dapat memberikan informasi setulus mungkin; hasil penelitian bersifat deskripsi, lebih ngutamakan

proses dari pada produk; analisa data dilakukan secara terus menerus untuk mencari makna yang bersifat kontekstual atau sesuai dengan persepsi subjek yang diteliti; kesimpulan diraih melalui proses verifikasi.

Penelitian kualitatif ini tidak berangkat dari hipotesis dan teori untuk diuji, tetapi langsung peneliti turun ke lapangan untuk mengumpulkan data yang relevan kemudian teori tersebut diberi makna .

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah atau keadaan sebenarnya dari objek yang diteliti. Oleh karena itu penulis menggunakan tipe penelitian kualitatif - deskriptif yang dimaksudkan untuk mengetahui *capacity building* organisasi pada kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung dan *capacity building* organisasi mencakup 3 tingkatan yaitu tingkat individu (SDM), tingkat organisasi (kelembagaan) dan tingkat sistem (kebijakan).

B. Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung, alasan pemilihan didasarkan atas beberapa pertimbangan tertentu. Pertimbangan pertama adalah unsur keterjangkauan lokasi penelitian oleh peneliti baik dari segi tenaga, dana maupun efisiensi waktu. Satu hal yang sangat membantu dalam melakukan penelitian dilokasi penelitian ini

adalah masalah dana. Peneliti tidak dituntut biaya studi penelitian yang lebih besar bila dibanding penelitian ditempat lain selain itu pemilihan lokasi penelitian ini dapat memberikan efisiensi waktu dan masih dapat melaksanakan tugas pokok peneliti sebagai aparat pemerintah di kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung tersebut.

Alasan lain yang tidak kalah penting adalah sampai saat ini belum pernah dilakukan penelitian yang dimaksudkan untuk mengetahui *capacity building* organisasi pada kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung dan *capacity building* organisasi mencakup 3 tingkatan yaitu tingkat individu (SDM), tingkat organisasi (Kelembagaan) dan tingkat sistem (kebijakan).

Selain itu dengan metode kualitatif dengan pendekatan naturalistik menuntut pengumpulan data secara alamiah, kehadiran peneliti diupayakan tidak merubah situasi dan perilaku orang yang diteliti, kondisi fenomena yang berlangsung dan berbagai peristiwa yang menjadi objek pengamatan terjadi secara alamiah tidak dibuat-buat sehingga menjadi suatu pertimbangan yang tidak dapat dikesampingkan dan turut menyertai alasan dalam pemilihan penelitian ini.

Alasan lain yang cukup mendasar adalah perlunya pemahaman yang komprehensif tentang objek penelitian yang hanya mungkin didapat dalam waktu yang tidak singkat oleh karena itu pemilihan lokasi penelitian ini dimungkinkan

dan memenuhi tuntutan pengalaman bekerja yang cukup lama untuk meraih pemahaman yang lebih komprehensif tentang objek penelitian. Peneliti sudah bekerja lebih dari 4 tahun sebagai aparat kelurahan di kantor kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung sebagai kasi pemberdayaan kelurahan Teluk Betung.

C. Fokus Penelitian

Lokus penelitian ini adalah di kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung dengan fokus penelitian *capacity building* diambil perpaduan dari beberapa ahli yang kemudian peneliti pilih sesuai keadaan penelitian di lokus penelitian :

1. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia :
 - a. Peningkatan pengetahuan
 - b. Keterampilan
 - c. Pembentukan sikap dan perilaku kerja
2. Tingkat organisasi / kelembagaan :
 - a. Struktur organisasi yang efektif, efisien, rasional dan proporsional;
 - b. Peningkatan kapasitas anggaran untuk mendukung peningkatan kualitas dan kuantitas pembangunan dan penyelenggaraan pemerintah kelurahan;
 - c. Peningkatan kapasitas sarana dan prasarana kerja sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan tugas; dan
3. Tingkat sistem ketatalaksanaan

- a. Metode dan mekanisme penyusunan kebijakan melalui metode penerapan standar prosedur operasi
- b. Kepemimpinan
- c. Tupoksi unit kerja

D. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini memerlukan informan yang mempunyai pemahaman yang berkaitan langsung dengan masalah penelitian guna memperoleh data dan informasi yang lebih akurat. Menurut Novita dalam bukunya Metode Penelitian Kualitatif, penentuan informan kunci (*key informan*) atau sample (*representative sample*), ditentukan oleh hal pokok yaitu :

1. *Good informan*, dalam artian informan itu dengan penuh keikhlasan, senang hati, terbuka dan jujur dalam memberikan informasi data yang diperlukan peneliti.
2. Informan itu benar-benar terlibat artinya bahwa informan mengetahui, melihat, mendengar, merasakan dan berbuat serta memahami informasi yang berkaitan dengan substansi penelitian atau informasi yang diperlukan oleh peneliti.

Informan dalam penelitian adalah Lurah Teluk Betung beserta kasi dan staf yang mana dengan penuh keikhlasan, menyediakan waktu dan tempat untuk memberikan informasi yang dibutuhkan dengan keterbukaan serta kejujuran. Informan dalam penelitian ini juga diyakinkan benar-benar terlibat aktif

mengetahui, melihat, mendengar, merasakan serta memahami informasi yang diperlukan oleh peneliti.

Dengan menggunakan pengumpulan teknik sampling purposif yang bukan dimaksudkan untuk mewakili populasi melainkan pada relevansi dan kedalaman informasi serta didasarkan pada tema yang muncul dilapangan. Melalui teknik ini akan diperoleh informan kunci, dari informan kunci dapat di kembangkan untuk memperoleh informan lainnya dengan teknik sampel bola salju (*snowball sampling*) hingga dirasakan data yang diperoleh sudah jenuh. Camat Teluk Betung Selatan sebagai informan kunci. Penetapan informan utama ini sesuai dengan pendapat Lincoln dan Guba (1985) bahwa seseorang yang menjadi informan kunci hendaknya seseorang yang memiliki pengetahuan dan informasi atau dekat dengan situasi yang menjadi fokus penelitian. Dari Lurah Teluk Betung sebagai informan kunci selanjutnya dikembangkan untuk mencari informan lainnya dengan teknik bola salju yaitu Sekretaris Lurah, Kasi Pembangunan, Kasi Pemberdayaan, Kasi Pemerintahan, Kasi Trantib, 1 orang staf ASN dan 2 tenaga kontak dan 1 orang tenaga kerja sukarela. Teknik bola salju ini digunakan secara terus menerus dari informan satu ke informan lainnya sehingga data yang diperoleh semakin banyak, lengkap dan mendalam.

Dalam penelitian ini peneliti menggali informasi dari 1 orang lainnya kemudian dikuatkan lagi dengan informasi dari 1 orang lainnya lagi begitu seterusnya

sehingga informasi dinilai cukup dan data informasi yang di dapat semakin lengkap dan mendalam serta menjawab informasi yang digali.

Adapun informan dalam penelitian ini :

Tabel.1
Informan Penelitian

No.	Jabatan	Jumlah (Orang)
1	Lurah Teluk Betung	1
2	Sekretaris Lurah	1
3	Kasi Pembangunan	1
4	Kasi Pemerintahan	1
5	Kasi Pemberdayaan	1
6	Kasi Trantib	1
7	Staf PNS	1
8	Staf Tenaga Kontrak	2
9	Staf TKS	1
Jumlah		10

Dijelaskan pada tabel diatas kelurahan Teluk Betung di pimpin oleh seorang Lurah yang kemudian membawahi seorang Sekretaris dan 4 orang Kasi yaitu Kasi Pemerintahan, Kasi Pemberdayaan, Kasi Pembangunan dan Kasi Transtib, dan masing masing- masing kasi memiliki 1 orang staf dibawahnya.

E. Tehnik Pengumpulan Data

Penelitian kualitatif biasanya langsung dilaksanakan pada fenomena sosial atau gejala-gejala tertentu. Maksudnya adalah penelitian ini benar-benar mengandalkan informasi/ data langsung dari para informan yang terlibat. Dengan demikian prosedur utama dalam penelitian ini adalah observasi khususnya observasi partisipatif yang melibatkan informan dan wawancara yang keduanya

dapat dikatakan wajib atau suatu keharusan dengan tidak menyingkirkan dokumen-dokumen atau kepustakaan (Sugiyono, 2005).

Tehnik pengumpulan data yang utama adalah wawancara awal dan wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan gabungan ketiganya atau triangulasi.

Penelitian yang telah peneliti laksanakan tentunya memerlukan data yang lebih konkrit sehingga hasil diskripsi yang peneliti sampaikan harus memiliki data-data dari dokumen ataupun dari wawancara kepada informan yang akan membantu proses kelancaran penelitian ini. Memang dalam pengumpulan data tentunya tidaklah mudah, namun sebagai seorang peneliti pengumpulan data bisa kita lakukan dengan pengamatan sebagai penambahan data.

Untuk memperkuat analisis selain hasil data sekunder dan wawancara diatas peneliti menggunakan penyebaran angket kepada responden yang terpilih pada wilayah penelitian , kemudian diolah dengan membuat tabulasi data sebagai dasar untuk melakukan analisis data, yang selanjutnya dianalisis secara statistik deskriptif.

Beberapa rencana tehnik pengumpulan data penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Observasi Berperanan (*Participant Observation*)

Dalam observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Metode ini merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti untuk mengamati hal-hal

yang berkaitan dengan tempat, pelaku, benda-benda atau barang, kegiatan, peristiwa tertentu, waktu tujuan dan juga dalam hal emosi atau perasaan.

Pengamatan dikenal tiga jenis metode yaitu pengamatan biasa, pengamatan terkendali dan pengamatan partisipatif / terlibat. Observasi partisipatif sangat bermanfaat bagi studi yang mencoba memahami setiap aspek keberadaan manusia menurut pandangan dari dalam diri mereka, bukan berdasarkan pemikiran peneliti.

2. Wawancara (*Interview*)

Wawancara digunakan sebagai tehnik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

Tehnik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Bungim , 2008).

Melihat penjelasan diatas maka kita dapat memasuki dunia pikiran dan perasaan informan. Seperti yang dikemukakan Hadi dalam Sugiyono, (2003) bahwa anggapan yang perlu dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode interview dan juga kuesioner (angket) adalah sebagai berikut : pertama, bahwa subjek (responen / informan) adalah yang paling tahu tentang dirinya sendiri. Kedua, bahwa apa yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya. Ketiga, bahwa interpretasi subjek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti. Dalam wawancara kita dihadapkan kepada kedua hal, pertama kita harus secara nyata berhadapan atau berinteraksi dengan informan sedangkan yang kedua kita menghadapi kenyataan, yakni adanya pandangan orang lain yang mungkin berbeda dengan pandangan kita sendiri.

Kemudian juga dalam wawancara, menurut Patton dalam Sugiyono (2005 , 45) terdapat 4 (empat) bentuk wawancara yang biasa digunakan sebagai berikut : Pertama, wawancara informal (*informal interview*) merupakan cara wawancara yang dicirikan tidak terstrukturanya wawancara dan proses wawancaranya dapat terjadi secara tidak sengaja. Kemudian yang kedua , wawancara tidak terstruktur (*instructured interview*) merupakan proses wawancara yang direncanakan. Dengan mewawancarai informan, namun dalam pelaksanaannya tidak terlalu diatur/ dikontrol isu yang akan dinyatakan disiapkan terlebih dahulu. Tehnik ketiga, yakni wawancara yang dilakukan dengan isu yang disiapkan dan dalam prosesnya bersifat agak mengatur

jalannya wawancara. Didalam wawancara ini digunakan pedoman wawancara yang perlu ditanyakan secara sistematis. Keempat, wawancara terstruktur (*structured interview*) merupakan wawancara yang dilakukan terstruktur dengan menggunakan daftar pertanyaan dan penjadwalan (*Schedule*).

Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti berencana menggunakan bentuk wawancara semi terstruktur maupun wawancara terstruktur, karena peneliti beranggapan tehnik ini cukup tepat untuk membantu peneliti dalam mencari data-data yang nantinya akan membantu proses hasil penelitian.

3. Metode Dokumentasi dan Materi Audio Visual

Didalam penelitian kualitatif seorang peneliti selain memperoleh data melalui observasi dan wawancara juga dapat diambil dari data dokumentasi, foto dan bahan statistik yang ada. Beberapa dokumentasi yang tersedia dan siap pakai dipelajari dan dianalisa dengan cermat agar dapat berguna bagi penelitian yang sedang dilaksanakan. Sedangkan audio visual dapat berupa data-data yang kemungkinan juga dapat membantu peneliti untuk melengkapi data-data terkait penelitian.

Dalam penelitian ini peneliti mengambil beberapa foto, berkas dokumentasi, dan bahan-bahan informasi yang dibutuhkan untuk melengkapi data-data penelitian untuk disajikan dalam laporan penelitian ini.

F. Teknik Analisa Data

Dalam rangka menjawab permasalahan penelitian, maka analisa data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif yaitu suatu analisa yang berusaha mencari pola, model, tema, hubungan, persamaan, dan makna dari data yang dinyatakan bentuk pertanyaan-pertanyaan, tafsiran tafsiran setelah menggali data dari beberapa orang informan kunci yang tabulasikan dan dipresentasikan sesuai dengan hasil temuan (observasi) dan wawancara mendalam peneliti dengan para informan, hasil pengumpulan data tersebut diolah secara manual, direduksi selanjutnya hasil reduksi tersebut dikelompokkan dalam bentuk segmen tertentu (display data) dan kemudian disajikan dalam bentuk content analisis dengan penjelasan-penjelasan, selanjutnya diberi kesimpulan, sehingga dapat menjawab rumusan masalah, menjelaskan dan terfokus pada ekpresentasi terhadap fenomena yang hadir dalam penelitian (Sugiyono, 2014 : 72)

Adapun tahapan data yang akan peneliti ambil dalam penelitian ini adalah :

1. Tahap Pengumpulan Data

Merupakan semua kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan data atau informasi baik melalui wawancara mendalam, telaah data sekunder dan menganalisis dan melakukan pembahasan.

Tahap pengumpulan data dari penelitian dimulai dari semua kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan data atau informasi, baik dari informan pada Lurah Teluk Betung, Sekretaris dan semua kasi beserta staf. Observasi maupun audio visual baik lokal maupun audio visual baik local maupun

nasional yang dibutuhkan bagi jalannya penelitian ini. Pengumpulan data telah peneliti mulai lakukan sejak prasurvey pada Kelurahan Teluk Betung.

2. Tahap Reduksi Data

Adalah proses memilah atau juga pemilihan, focusing biasa juga disebut dengan penyederhanaan, abstraksi dan transformasi data mentah yang didapat dalam semua bentuk catatan dan dokumen lapangan. Peneliti benar-benar harus membuang data yang tidak dianggap penting dan memakai data yang dirasa penting serta pantas dikelompokkan kedalam file data hasil penelitian.

3. Tahap Penyajian Data

Penyajian data atau informasi yang didapat dari penelitian yang dilakukan pada kelurahan Teluk Betung kemudian peneliti sajikan dalam bentuk penyampaian narasi yang tidak menyimpang dari hasil yang didapat.

4. Tahap Verifikasi Data

Hasil penelitian yang disajikan terlebih dahulu peneliti verifikasi dengan peninjauan ulang terhadap catatan-catatan dan alat rekam yang diperoleh dilapangan dan didiskusikan dengan rekan-rekan sejawat. Kekokohnya dan kecocoknya untuk menjawab keabsahannya dan dapat dipertanggungjawabkan.

G. Tehnik Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan padanan dari konsep kesahihan (*validitas*) dan keandalan (*reliabilitas*) menurut versi penelitian kualitatif dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya sendiri. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Ada empat kriteria yang digunakan yaitu :

1. Derajat kepercayaan (*Credibility*)

Untuk memastikan apakah data yang dikumpulkan itu kredibel, maka ada beberapa teknik yang dapat dipergunakan. Moleong (2002) mengemukakan ada beberapa teknik yang dipakai untuk menguji kredibilitas suatu studi dalam penelitian kualitatif yaitu :

a. Perpanjangan Keikutsertaan

Lamanya waktu keterlibatan peneliti di tempat penelitian pada penelitian ini memiliki kelebihan waktu keikutsertaan dimana Peneliti memang bekerja sebagai Kasi Pemberdayaan di kelurahan Teluk Betung, peneliti terlibat langsung di kegiatan sehari-hari dan lama bekerja sudah lebih dari 4 tahun sehingga untuk melakukan pengamatan peneliti tidak mengalami hambatan dan dapat dikatakan bahwa data yang didapat sangat kredibel.

b. Ketekunan pengamatan

Sehubungan tempat penelitian juga merupakan tempat bekerja sehari-hari dari peneliti sendiri sehingga pengamatan yang dilakukan dapat berjalan lancar, pengamatan merupakan hal penting yang harus dilakukan karena pengamatan atau observasi mampu menjadi pelengkap dalam memberikan

jawaban penelitian. Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan bagaimana *capacity building* organisasi pada kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung sehingga menghasilkan sistem pemerintahan yang baik.

c. Triangulasi

Data Triangulasi adalah teknik pemeriksaan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Triangulasi dari penelitian bagaimana *capacity building* organisasi pada kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung sehingga menghasilkan sistem pemerintahan yang baik adalah dengan menganalisis dan memperkuat data yang di dapat baik data dari wawancara yang dilakukan kepada Lurah Teluk Betung, Sekretaris, Kasi-kasi beserta staf-staf yang kemudian disatukan dengan hasil observasi kemudian dianalisa dengan data teori yang dipakai.

2. Keteralihan (*Transferability*)

Usaha membangun keteralihan dalam membangun penelitian kualitatif jelas sangat berbeda dengan penelitian kuantitatif dengan validitas eksternalnya, teknik ini menuntut peneliti agar melaporkan hasil penelitiannya sehingga uraiannya itu dilakukan seteliti mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian yakni pada kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung. Uraiannya harus mengungkapkan secara khusus

sekali segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pembaca agar peneliti dapat memahami penemuan-penemuan yang diperoleh nanti dilapangan.

3. Kebergantungan (*Dependability*)

Untuk menyakinkan bahwa hasil penelitian yang dilakukan itu reliabel, maka dilakukan dengan cara audit dilakukan oleh pembimbing. Hal ini dilakukan baik terhadap proses maupun terhadap hasil atau keluaran dalam pemeriksaan terhadap kriteria kebergantungan terdapat beberapa langkah. Pertama, berurusan dengan kecukupan dan pemanfaatan metodologinya. Juga pembimbing perlu menelaah sejauh manakah seluruh data telah dimanfaatkan dalam analisis dan sejauh manakah setiap bidang yang tercakup secara beralasan sudah ditelaah oleh si peneliti. Sejahter manakah tindak tanduk peneliti dipengaruhi oleh persoalan praktis seperti karena pengaruh subjek, pengaruh perasaan dan emosi dari pihak peneliti dalam penelitian.

4. Kepastian (*Confrimability*)

Untuk mendapatkan data yang obyektif dalam penelitian bagaimana *capacity building* organisasi pada kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung sehingga menghasilkan sistem pemerintahan yang baik. Ini juga dilakukan dengan cara auditing kepastian data. Pertama-tama pembimbing perlu memastikan apakah hasil penemuannya benar-benar berasal dari data dilapangan. Sesudah itu peneliti berusaha membuat keputusan apakah secara logis kesimpulan itu ditarik dan berasal dari data.

Pembimbing juga perlu melakukan penilaian terhadap derajat ketelitian peneliti apakah ada kemencengan, apakah dilakukan atas dasar teori dari dasar, apakah terlalu berlebihan dalam konseptualisasi penemuan dan menelaah apakah ada atau tidak intropeksi. Terakhir pembimbing menelaah kegiatan peneliti dalam melaksanakan pemeriksaan keabsahan data pada penelitian bagaimana *capacity building* organisasi pada kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung sehingga menghasilkan sistem pemerintahan yang baik, misalnya bagaimana peneliti mengadakan triangulasi data, pengamatan dan lain-lain.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa secara umum *capacity building* organisasi difokuskan pada tingkatan individu/sumber daya manusia, tingkatan organisasi/lembaga dan tingkatan sistem ketatalaksanaan di kelurahan Teluk Betung kecamatan Teluk Betung Selatan kota Bandar Lampung dapat dikatakan kurang baik.

1. Kapasitas Sumber Daya Manusia

Capacity building organisasi kelurahan Teluk Betung yang difokuskan pada tingkatan individu/ Sumber Daya Manusia adalah melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, sikap dan prilaku. Dalam hal pengembangan pengetahuan pemahaman tentang cakupan tugas/pekerjaan, prosedur pelaksanaan tugas/pekerjaan, tantangan dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan terhadap cara pelaksanaan tugas/pekerjaan serta penghayatan terhadap tanggungjawab tugas/pekerjaan pada pegawai teluk betung dalam pelaksanaannya sudah ada hanya saja pemahaman tidak berlaku pada keseluruhan pegawai akan tetapi beberapa orang saja, untuk pemahaman tentang tantangan dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan, kesesuaian variasi pengetahuan yang dimiliki, dengan pengetahuan dalam pelaksanaan tugas kenyataannya tidak ada. Begitu juga data

yang peneliti dapat dari penelitian mengenai pengembangan keterampilan, hasil secara real dilapangan bahwa tidak ada kemampuan menentukan cara menyelesaikan tugas/pekerjaan, menentukan prosedur terbaik dalam melaksanakan tugas/ pekerjaan. Penyelesaian tugas terfokus pada hasil yaitu tugas terselesaikan walaupun tidak menggunakan prosedur dengan benar. Selain itu dikelurahan teluk etung elum ada pelatihan-pelatihan untuk menamahi pengetahuan dan keterampilan yang ada misalnya pelatihan keterampilan komputer, pelatihan keterampilan pembukuan kantor, pelatihan keterampilan kearsipan, pelatihan keterampilan pembukuan keuangan, seminar merubah sikap / meanset kerja, pelatihan keterampilan pelaksanaan role tupoksi perbidang.

Untuk sikap dan prilaku kerja tidak ada pengawasan ketat, kurangnya inisiatif kerja, kurangnya motivasi, dan kurangnya demokratis dalam bekerja. Tingkat disiplin kerja yang kurang walaupun sudah terdapat peraturan pemerintah yang mengatur disiplin pegawai. Hanya saja untuk ramah tamah, komunikasi, kesopanan serta penyelesaian tugas sudah sangat baik.

.2. Tingkatan Organisasi/Lembaga

Capacity building organisasi kelurahan Teluk Betung yang difokuskan pada tingkatan organisasi organisasi/lembaga adalah dengan kapasitas struktur organisasi, kapasitas anggaran, kapasitas sarana dan prasarana kerja. Capacity dilevel ini secara menyeluruh dikatakan cukup baik. Struktur organisasi dikelurahan Teluk Betung dikatakan cukup baik karena sudah sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung Nomor 05 Tahun 2008 sayangnya

formalisasi, rentang kendali, rantai komando dan spesialisasi tidak erjalan seagaimana mestinya. Kapasitas anggaran kelurahan Teluk Betung dipandang cukup baik walaupun pendistribusian dana anggaran operasional tidak sepenuhnya tepat sasaran. Sarana dan prasarana juga dinilai kurang baik ini disebabkan fasilitas fisik kantor yang tidak memadai sempit, posisi terpojok, sembunyi, aula dan ruang kerja yang kecil juga sarana komputer dan printer hanya 1 set. Fasilitas kebersihan kelurahan seperti kendaraan pengangkut sampah dalam kondisi kurang baik,

3. Tingkat Sistem Ketatalaksanaan

Capacity building organisasi kelurahan Teluk Betung yang difokuskan pada tingkatan sistem ketatalaksanaan dibagi 3 yaitu kebijakan menyangkut penerapan standar prosedur operasi, kebijakan kepemimpinan, kebijakan menyangkut tupoksi unit kerja secara keseluruhan dikatakan cukup baik. Pegawai kelurahan Teluk Betung dalam melaksanakan pelayanan kurang menerapkan SOP seperti persyaratan, prosedur yang sering diaaikan. Untuk waktu pelaksanaan tidak memiliki penetapan waktu penyelesaian.egitu juga dengan tarif pelayanan tidak ada hanya saja terkadang masih mengharapkan pamrih serta cara kerja sering kali menunda pekerjaan dengan alasan urusan diluar kantor sehingga pekerjaan dinomer duakan. kapasitas kepemimpinan lurah dikatakan baik, kemudian untuk kapasitas tupoksi juga dinilai baik secara keseluruhan karena tupoksi dikerjakan dengan baik jika diliat dari hasil, karena pekerjaan di kantor kelurahan Teluk Betung hampir tidak pernah tidak dilaksanakan hanya saja pekerjaan tidak

dilaksanakan oleh pejabat yang mengemban tetapi tertutupi oleh kawan kerja lainnya yang bersedia menyelesaikan.

B . Saran-Saran

Dari hasil penelitian, ada beberapa hal yang perlu dibenahi dan diperbaiki dalam hal :

1. Peningkatan dan perbaikan upaya-upaya *capacity building* organisasi kelurahan Teluk Betung pada tingkatan individu/SDM lebih ditingkatkan lagi, seperti peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai yaitu perlu adanya pengadaan seminar, studi banding atau pelatihan-pelatihan penunjang, pelatihan jabatan dan lainnya serta upaya merubah mindset kerja serta sikap pegawai terhadap tanggung jawab pekerjaan, suasana kekeluargaan dan gotong royong bersikap ikhlas dalam melaksanakan tugas tanpa terfokus pada uang.
2. Peningkatan dan perbaikan upaya-upaya *capacity building* organisasi kelurahan Teluk Betung pada tingkatan organisasi/struktur yaitu peningkatan penyediaan kelengkapan sarana dan prasarana, perbaikan kantor terutama ruang kerja, letak dan posisi gedung kantor serta lingkungan kerja yang dibuat lebih nyaman, indah dan aman.
3. Peningkatan dan perbaikan upaya-upaya *capacity building* organisasi kelurahan Teluk Betung pada tingkatan sistem/ketatalaksanaan yaitu kebijakan pembagian kerja dan penempatan pegawai yang hendaknya disesuaikan dengan latar belakang pendidikan serta kemampuan dan kebutuhan, penambahan personil pegawai disetiap bidang yang dirasakan masih banyak kosong,

penegasan sistem kerja dan pembagian kerja yang agar tidak ambigu di setiap bidang, serta penerapan sistem penerapan standar operasi prosedur sesuai jalur serta kebijakan – kebijakan lainnya yang dianggap perlu untuk perbaikan sistem di kelurahan serta perlunya sistem reward dan punishment.

DAFTAR PUSTAKA

- A.S, Moenir., 1992. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Brown, Lisanne, et. Al, 2001. *Measuring Capacity Building*, Carolina population Center, University of North Carolina, Chapel Hill. Hal. 8
- Charles L. Wood, Dale G. Findley dan Everett W. Nicholson, 1979, "The Secondary School Principal: Manager and Supervisor" Boston: Allyn and Bacon, Inc., dipublikasikan oleh NASSP Bulletin, December 1979, No. 63, hlm.57-125
- Dr. Hery Sawiji, M.Pd. (Dosen S1 dan S2 Pendidikan Ekonomi FKIP UNS) dalam bukunya yang berjudul "Fungsi Manajemen".
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 1994. *Organisasi dan Manajemen. Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi keempat. Jakarta: Erlangga
- Grindle, M.S. 1997. *Getting Good Government Capacity Building In The Public Sector Of Developing Countries*, Boston, MA : Harvard Institute for International Development
- John M. Owens, 1991, *Program Evaluations: Forms and Approaches*. St. Leonards, New York, NSW: Allen and Unwin Ltd., hlm. 222
- Jusuf Irianto, *Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Aparat Birokrasi*. Kalamsasi. Vol. I, No. 2, Jurnal Ilmu Administrasi Negara. FISIP. Unv. Muhammadiyah. Sidoarjo. Hal. 167
- Keban, Yeremias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori, dan Isu*. Gava Media, Yogyakarta
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta : Salemba Humanika
- Leavitt, J.H., 1992 *Psikologi Manajemen*, Alih Bahasa Zarkasi, M., Jakarta: Penerbit Erlangga
- Manoelang, L.J . 1998. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung

- Mowbray, M. (2005). *Community Capacity Building or State Opportunism?*. Community Development Journal, 40(3), 255–264.
- Miftah Thoha, 2002, *Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasi*, Jakarta, Rajawali Press, hlm. 4
- Myers, David G., 2012. *"Social Psychology"*, Jakarta, Salemba Humanika.
- Notoatmodjo, S. 2007. *Promosi Kesehatan dan Ilmu Perilaku*. Jakarta : Rineka Cipta
- Pasolong, H., 2008. *Teori Administrasi Publik*, Bandung: Penerbit Alfabeta. Riyadi, S., 2006, *Banking Assets and Liability Management Edisi 3*, Jakarta: Penerbit FE UI. Robbins, S.P., 2002, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga. Robbins, S.P., 1994, *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*, Jakarta: Arcan.
- Raco., 2010. *"Metode Penelitian Kualitatif – Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya"*, Jakarta, Grasindo.
- Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge., 2009. *"Perilaku Organisasi-Organizational Behavior"*, Jakarta, Salemba Empat.
- Robbins. 2000. *Keterampilan Dasar*. PT. Raja Grafindo. Jakarta
- Robbins, Stephen P, 2003. *Perilaku Organisasi, Jilid 2*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robbins dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi, Jilid 2*. Jakarta : Salemba Empat
- Riyadi, Soeprapto MS., 2010. *"The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance"*, Word bank.
- Sugiono, 2012, *Metode Penelitian* , CV. Alfabeta, Bandung
- Sugiono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif* , CV Jakarta.
- Riyadi, Soeprapto. 2006. *Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance*. Jurnal Ilmiah Administrasi Publik, Volume I. Fakultas Ilmu Administasi Universitas Brawijaya, Malang

- Sondang P. Siagian, 2000, Organisasi Kepemimpinan dan perilaku Administrasi, Jakarta, Gunung Agung, hlm. 4 52
- Sutarto, 2002, Dasar-Dasar Organisasi, Cetakan Ke-18, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press, hlm. 7 53
- Tambunan, Rudi M. 2008. Standard Operating Procedures (SOP). Jakarta: Maiestas Publishing.
- Tresiana, Novita, 2013, *Metode Penelitian Kualitatif*, LP Universitas Lampung, Lampung
- Wood, Jack, Joseph Wallace & Rachid M. Zeffane, 2001, Organizational Behaviour : A Global Perspective, Second Edition, Australia, John Wiley and Sons
- Yeremias, T. Tarance Morrison, Actionable Learning – A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning, ADB Institute, 2001, hlm. 23 20
- Yeremias. T. Keban, 1999, Capacity Building sebagai prakondisi dan Langkah Strategis Bagi Perwujudan Otonomi Daerah diIndonesia, Jurnal Kebijakan dan Adminitrasi Publik (JKAP) Volume 3No.2, PPS Universitas Gajah Mada Magister Administrai Publik.
- Yeremias. T. Keban. “Good Governance” dan “Capacity Building” sebagai Indikator Utama dan Fokus Penilaian, Jurnal Perencanaan Pembangunan, Jakarta, 2000, hlm. 7

Sumber lain :

- Peraturan Pemerintah No.52 Tahun 2012 Tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah
- Peraturan daerah Kota Bandar Lampung nomor 05 tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan Kota Bandar Lampung

<https://bandarlampungkota.bps.go.id/>

<https://m.tempco.co,2016>

<https://www.scribd.com/doc/181955309/Capacity-Building-Birokrasi-Pemerintah-Daerah-Kabupaten-Kota-di-Indonesia-pdf>

[http://www.academia.edu/18748505/Pengertian_sarana_dan_prasarna
Menurut_Kamus_Besar_Bahasa_Indonesia](http://www.academia.edu/18748505/Pengertian_sarana_dan_prasarna_Menurut_Kamus_Besar_Bahasa_Indonesia)

[http://documents.worldbank.org/curated/en/528771468044379894/pdf
/771340WP0REPLA00Box377289B00PUBLIC0.pdf](http://documents.worldbank.org/curated/en/528771468044379894/pdf/771340WP0REPLA00Box377289B00PUBLIC0.pdf)

[https://aisyahyasmaharani.wordpress.com/2016/01/19/sikap-kerja-dan-kepuasan-
kerja/](https://aisyahyasmaharani.wordpress.com/2016/01/19/sikap-kerja-dan-kepuasan-kerja/)

[https://www.researchgate.net/publication/265161236_Pengaruh_Gaya_Kepemimpina
n_Situasional_Terhadap_Motivasi_Kerja_Karyawan_Cv_Duta_Bangsa_Pasuru
an](https://www.researchgate.net/publication/265161236_Pengaruh_Gaya_Kepemimpinan_Situasional_Terhadap_Motivasi_Kerja_Karyawan_Cv_Duta_Bangsa_Pasuruan)

[http://bpkad.banjarkab.go.id/index.php/2017/11/21/konsep-umum-pengembangan-
kapasitas/](http://bpkad.banjarkab.go.id/index.php/2017/11/21/konsep-umum-pengembangan-kapasitas/)