

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS PENGEMBANGAN KAPASITAS KELEMBAGAAN
DI SMPN SATU ATAP BELANTARAYA
KECAMATAN GAUNG**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

N U R D I N

NIM: 017 989475

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2014**

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Pengembangan Kapasitas Kelembagaan di SMPN Satu Atap Belantarya Kecamatan Gaung

Penyusun TAPM : Nurdin
UPBJJ : Pekanbaru
NIM : 017989475
Program Study : Magister Administrasi Publik
Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing I,



Dr. Meyzi Heriyanto.S.Sos.M.Si
NIP. 19750831 199802 1 001

Pembimbing II,



Dr. Nurman, S.Sos.M.Si

Mengetahui :

Ketua Bidang Ilmu Sosial
Dan Ilmu Politik,



Florentina Ratih Wulandari,S.IP, M.Si
NIP.19710609 199802 2 001

Direktur Program Pascasarjana,



Suerati, M.Sc. Ph.D
NIP.19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

NAMA : NURDIN
NIM : 017989475
PROGRAM STUDI : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
JUDUL TESIS (TAPM) : ANALISIS PENGEMBANGAN KAPASITAS
KELEMBAGAAN DI SMPN SATU ATAP
BELANTARAYA KECAMATAN GAUNG

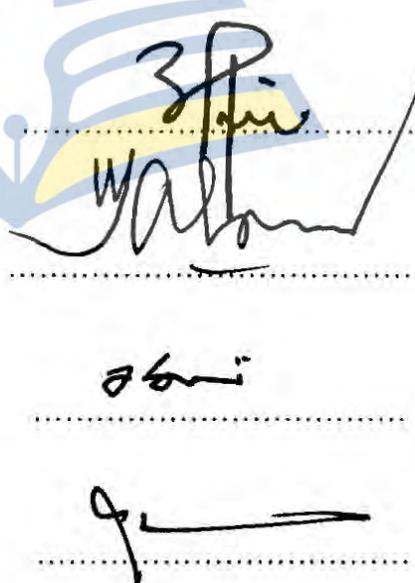
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Pasca Sarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka Pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 12 Juli 2014
Waktu : 10.00 – 12.00 (WIB)

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS (TAPM)

Ketua Komisi Penguji :
Drs. Elfis Suanto, M.Si
Penguji Ahli :
Dr. Roy V Salomo, M.Soc.Sc
Pembimbing I :
Dr. Meyzi Heriyanto, S.Sos, M.Si
Pembimbing II :
Dr. Nurman .S.Sos.M.Si



ABSTRACT

Analysis of Institutional Capacity Management in SMP One Roof Belantaraya

Nurdin

The focus of this research is the development of institutional capacity to achieve good management in SMP roof Belantaraya The District of Echoes . The purpose of this study is to look at the factors inhibiting the development of institutional capacity in the SMP one roof Belantaraya District of Echoes .

Physical resource capacity development in general is quite good , from some interview questions are the parameters to assess the physical resource capacity , ie the capacity of the structure , financial capacity , and infrastructure capacity , This is mainly because often there is a rule in the task execution overlap overlap , and also because of the lack of consistency in the implementation of the rules . This is usually due to lack of socialization to the policy, and the lack of commitment by the leadership to enforce the rules fairly and consistently.

Capacity operational processes (management) is generally good . All indicators for measuring capacity development of operational processes , ie the capacity of the working procedures, capacity work culture, and leadership capacities , get a good assessment of the respondent . Availability of document work procedures and service standards , culture kerjadan effective leadership is needed by the employee to carry out their duties and functions effectively and efficiently .

The development of human resource capacity of the bureaucracy that seen indicators of capacity building employee knowledge , skills of employees , as well as behavior and good work ethic assessed by most respondents . Schools have developed efforts to develop the capacity of employee knowledge , either through providing the opportunity to continue formal education , as well as by conducting functional technical training to employees.

Keywords : Institutional Capacity, Management One Roof

ABSTRAK

Analisis Manajemen Pengembangan Kapasitas Kelembagaan di SMPN Satu Atap Belantaraya

Nur din

Fokus penelitian ini adalah pengembangan kapasitas kelembagaan untuk mencapai manajemen yang baik di sekolah SMPN Satu atap Belantaraya Kecamatan Gaung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat faktor penghambat pengembangan kapasitas kelembagaan di SMPN satu atap Belantaraya Kecamatan Gaung.

Pengembangan kapasitas sumber daya fisik secara umum belum cukup baik, Dari beberapa pertanyaan wawancara yang menjadi parameter untuk menilai kapasitas sumber daya fisik, yaitu kapasitas struktur, kapasitas keuangan, dan kapasitas sarana dan prasarana, Hal ini lebih disebabkan karena sering terdapat aturan dalam pelaksanaan tugas yang tumpang tindih, dan juga karena kurangnya konsistensi dalam pelaksanaan aturan. Hal ini biasanya disebabkan kurangnya sosialisasi terhadap kebijakan, dan rendahnya komitmen pimpinan untuk menegakkan aturan secara adil dan konsisten.

Pengembangan Kapasitas proses operasional (ketatalaksanaan) secara umum baik. Semua indikator untuk mengukur pengembangan kapasitas proses operasional, yaitu kapasitas prosedur kerja, kapasitas budaya kerja, dan kapsitas kepemimpinan, mendapat penilaian yang baik dari responden. Ketersediaan dokumen prosedur kerja dan standar pelayanan, budaya kerjadan kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan oleh guru untuk melaksanakan tugas dan fungsi mereka secara efektif dan efisien.

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia birokrasi yang dilihat dari indikator pengembangan kapasitas pengetahuan pegawai, keterampilan pegawai, serta perilaku dan etika kerja dinilai baik oleh sebagian besar responden. Sekolah telah mengembangkan upaya-upaya untuk mengembangkan kapasitas pengetahuan pegawai, baik melalui pemberian kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal, maupun dengan mengadakan pelatihan- pelatihan teknis fungsional kepada guru.

Kata kunci : Pengembangan Kapasitas, Manajemen Satu Atap

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, dengan berkat dan rahmatnya, penulis dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Penulisan TAPM (Tesis) ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka Program Magister Administrasi Publik (MAP). Dalam penulisan TAPM (Tesis) ini penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan TAPM (Tesis) ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan TAPM (Tesis) ini. Penulis menyadari bahwa TAPM (Tesis) ini masih jauh dari harapan dan kesempurnaan, hal ini tidak terlepas dari keterbatasan penulis sebagai manusia dengan segala kekurangan dan kekhilafan. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D
2. Kepala UPBJJ-UT Pekanbaru selaku penyelenggara Program Pascasarjana kelompok Belajar Tembilahan;
3. Pembimbing I DR. Meyzi Heriyanto, M.Si dan Pembimbing II Nurman, S.Sos, M.Si, Phd yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan TAPM (Tesis) ini;
4. Pihak Sekolah SMPN Satu Atap Belantraya Kecamatan Gaung Kabupaten Indragiri Hilir yang telah menyediakan, waktu, tempat dan tenaga untuk membantu penulis dalam pengambilan data;
5. Kabid ISIP PPs-UT Dra. Susanti, M.Si selaku penanggung jawab program Magister Administrasi Publik (MAP);

6. Para dosen Universitas Terbuka Program Magister Administrasi Publik (MAP) yang telah memberikan materi perkuliahan baik melalui tatap muka langsung maupun lewat TUTOR;
7. Para pengelola Universitas Terbuka Program Magister Administrasi Publik (MAP) yang telah banyak membantu dalam penyusunan TAPM (Tesis) ini;
8. Kedua orang tua penulis yang telah banyak memberikan dorongan dan semangat dalam pembuatan TAPM (Tesis) ini;
9. Keluarga tercinta yang telah banyak memberikan dukungan materiil dan moral
10. Sahabat-sahabat saya yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini;
11. Teman-teman mahasiswa Program Magister Administrasi Publik (MAP) UPBJJ-UT Pekanbaru Pokjar Tembilahan, atas kebersamaan dalam proses belajar mengajar selama ini;

Akhir kata terimakasih kepada semua pihak yang telah membantuk dalam penyusunan TAPM (Tesis) ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Penulis berharap semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu, semoga TAPM (Tesis) ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu, Amin.

Tembilahan, Februari 2014

Penulis



NURDIN

NIM.017989475

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB I	
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	14
D. Manfaat Penelitian	14
BAB II	
TINJAUAN PUSTAKA	17
A. Penelitian Terdahulu	17
B. Pengembangan Kapasitas (<i>Capacity Building</i>)	19
1. Pengertian pengembangan kapasitas	19
2. Dimensi dan tingkatan kapasitas kelembagaan	42
3. Pespektif dan teori <i>capacity building</i> organisasi	47
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas Kelembagaan	56
5. Persyaratan-persyaratan kapasitas kelembagaan	58
6. Indikator kapasitas kelembagaan	60
7. Kegiatan kapasitas kelembagaan	63
8. Strategi pengembangan kapasitas	67
9. Tujuan pengembangan kapasitas	68

	C. Sistem Satu Atap	69
	1. Alasan untuk memilih SMP satu atap	69
	2. Tantangan dan kualitas SMP satu atap.....	70
	D. Kerangka Pemikiran	77
	E. Defenisi Operasional.....	78
BAB III	METODE PENELITIAN	80
	A. Desain penelitian	80
	B. Lokasi penelitian.....	81
	C. Jenis dan sumber data	82
	D. Teknik Pengumpulan Data	83
	E. Analisis Data	84
BAB IV	TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	86
	A. Gambaran Umum SMPN satu atap Belantaraya	85
	B. Hasil Temuan	98
	C. Diskusi dan Pembahasan.....	117
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	125
	A. Kesimpulan.....	125
	B. Saran	128
	DAFTAR PUSTAKA.....	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Keadaan Siswa di SMPN Satu Atap Belantaraya	5
Tabel 1.2	Keadaan Guru di SMPN Satu Atap Belantara	6
Tabel 2.1	Dimensions, Focus and Types of Activities of Capacity Building Initiatives	27
Tabel 4.1	Data keadaan siswa di SMPN satu atap Belantaraya	96
Tabel 4.2	Keadaan Guru di SMPN Satu atap Belantaraya.....	97



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Penelitian	77
Gambar 4.1	Struktur Organisasi	88



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi yang penuh tantangan dan persaingan menuntut adanya profesionalisme disegala aspek kehidupan, baik keberadaan individu maupun keberadaan sebuah organisasi. Globalisasi telah muncul sebagai fenomena baru yang lahir akibat kemajuan zaman. Kondisi tersebut menuntut suatu organisasi untuk senantiasa melakukan berbagai inovasi guna mengantisipasi adanya persaingan yang sangat ketat. Organisasi pada era global saat ini dituntut untuk mempunyai keunggulan bersaing baik dalam hal kualitas produk jasa, biaya maupun sumber daya manusia yang profesional.

Persoalan pendidikan merupakan persoalan yang sangat kompleks dari persoalan makro dan mikro. Persoalan makro, pendidikan merupakan fenomena pembelajaran seperti ekonomi, sosial, budaya yang mempunyai keterkaitan dengan proses pendidikan yang meliputi *transfer knowledge*, *transfer of competency*, dan *transfer of value*. Sedangkan masalah persoalan mikro, pendidikan berkaitan dengan kepemimpinan sekolah/madrasah, kemandirian sekolah/madrasah dan mutu sekolah/madrasah sangat ditentukan oleh terwujud atau tidaknya interaksi dan kerja sama yang baik dari unsur-unsur *human resource* dan *human resource* yang ada disekolah/madrasah seperti kepala sekolah/madrasah, guru, siswa, karyawan dan masyarakat (orang tua wali murid).

Berbagai unsur *human resource* saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh beberapa faktor yaitu faktor siswa, tenaga pengajar, tenaga administrasi, kurikulum, metode mengajar, sarana dan prasarana yang tersedia.

Salah satu tantangan penting yang dihadapi sekolah/madrasah, perguruan tinggi maupun universitas adalah bagaimana mengelola sebuah mutu. Mutu bagi setiap institusi merupakan agenda utama dan meningkatkan mutu merupakan tugas yang paling penting. Para kritikus menyatakan bahwa mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri.

Pengetahuan memiliki peran penting dalam peradaban manusia. Manusia yang memiliki pengetahuan akan dikatakan sebagai manusia yang beradab. Oleh karenanya, sebagai makhluk yang beradab manusia harus selalu belajar untuk menumbuhkembangkan kemampuan dalam berpikir, bertindak, dan menghadapi segala hal persoalan yang harus dihadapi. Dalam hal proses pembelajaran tersebut terdapat satu hal yang kita kenal dengan pendidikan. Kehidupan dan peradaban manusia senantiasa mengalami perubahan. Dalam merespon fenomena ini, manusia berpacu untuk mengembangkan kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan yang tinggi diperlukan untuk menciptakan kehidupan yang cerdas, damai, terbuka, demokratis, dan mampu bersaing.

Pendidikan merupakan proses untuk meningkatkan, memperbaiki, mengubah pengetahuan, keterampilan dan sikap, serta tata laku seseorang atau kelompok dalam usaha untuk mencerdaskan kehidupan manusia melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan pelatihan. Proses pendidikan menunjukkan adanya aktivitas atau tindakan aktif dan interaksi dinamis yang dilakukan secara sadar dalam usaha untuk mencapai tujuan.

Saat ini, dunia pendidikan sedang diguncang oleh berbagai perubahan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat, serta ditantang untuk dapat menjawab berbagai permasalahan lokal dan perubahan global yang terjadi begitu pesat. Perubahan dan permasalahan tersebut meliputi pasar bebas (*free trade*), tenaga kerja bebas (*free labour*),

perkembangan informasi, serta perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan budaya yang dahsyat.

Bersamaan dengan itu, bangsa Indonesia dihadapkan pada fenomena yang dramatis, yakni rendahnya daya saing sebagai salah satu indikator bahwa pendidikan belum sepenuhnya menghasilkan sumber daya manusia (SDM) berkualitas. Ini merupakan tantangan agar seluruh komponen pemerhati pendidikan lebih meningkatkan kinerjanya. Upaya menciptakan sistem pendidikan yang bagus sebagai wahana untuk mewujudkan tujuan pendidikan dapat dilakukan dengan memperbaharui visi, misi, dan strategi pendidikan nasional serta mengimplementasikannya dalam lapangan. Semua itu diperlukan dengan diadakannya pengembangan kapasitas (*capacity building*) disegala aspek kehidupan menuju pemerintahan (*kelembagaan*) yang baik secara berkelanjutan.

Dewasa ini upaya pengembangan kapasitas (*capacity building*) merupakan bagian yang penting di dalam berbagai aspek kehidupan. Dalam kehidupan sehari-hari pengembangan kapasitas misalnya dilaksanakan dengan pendidikan, baik secara formal maupun informal. Di dalam perusahaan misalnya melalui pelatihan-pelatihan sumberdaya manusia, pengembangan sistem manajerial. Di dalam pemerintahan pengembangan kapasitas aparatur pemerintahan juga penting untuk meningkatkan performa aparatur dalam menjalankan tugasnya sebagai abdi Negara, dan juga regulasi dan deregulasi kebijakan pemerintah.

Dalam konteks pembangunan secara keseluruhan pun upaya pengembangan kapasitas menjadi bagian yang tidak terpisahkan. Dengan kata lain tidak mungkin terjadi suatu proses pembangunan/pengembangan dalam hal apapun tanpa upaya pengembangan kapasitas bagi pelaku maupun sistem yang mengaturnya.

Dalam hal ini, pengembangan kapasitas ada kaitannya dengan mutu pendidikan dan sistem yang ada di sekitarnya. Kapasitas yang dapat pula diartikan sebagai kemampuan manusia, kemampuan institusi/lembaga, dan juga kemampuan sistemnya.

Lalu bagaimana dengan pengertian umum pengembangan kapasitas? apakah hanya berorientasi kepada kemampuan manusia semata-mata? tentu saja tidak, mengingat dalam sebuah sistem organisasi misalnya selain mencakup aspek manusia juga mencakup sistem manajemen, kebijakan, strategi, dan peraturan.

Secara umum pengertian pengembangan kapasitas (*capacity building*) adalah sebagai sebuah proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, organisasi, komunitas atau masyarakat untuk menganalisa lingkungannya; mengidentifikasi masalah-masalah, kebutuhan-kebutuhan, isu-isu dan peluang; memformulasi strategi-strategi untuk mengatasi masalah, isu-isu dan kebutuhan-kebutuhan tersebut, dan memanfaatkan peluang yang relevan; merancang sebuah rencana aksi, serta mengumpulkan dan menggunakan secara efektif, dan atas dasar sumber daya yang berkesinambungan untuk mengimplementasikan, memonitor, dan mengevaluasi rencana aksi tersebut, serta memanfaatkan umpan balik sebagai pelajaran.

Pendapat lain mengemukakan tentang istilah pengembangan kapasitas (*capacity building*) sebagai suatu proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian kegiatan, perubahan multilevel di dalam individu, organisasi dan sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada, artinya; tahapan pengembangan kapasitas dapat dilakukan pada level individu, organisasi dan sistem.

Tabel 1.1 Data Keadaan Siswa di SMPN Satu atap Belantaraya

Tahun Ajaran	Kelas	Rombongan Belajar	Jumlah
2010/2011	VII	1	40 orang
	VIII	1	40 orang
	IX	1	37 orang
Jumlah Keseluruhan			117 orang
2011/2012	VII	1	32 orang
	VIII	1	40 orang
	IX	1	40 orang
Jumlah Keseluruhan			112 orang
2012/2013	VII	1	35 orang
	VIII	1	32 orang
	IX	1	40 orang
Jumlah Keseluruhan			107 orang

Sumber : SMPN Satu Atap Belantaraya

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat jumlah rombongan belajar pada SMPN satu Atap Belantaraya Kecamatan Gaung dalam kurun waktu lebih kurang 3 tahun dari tahun 2010 s.d 2013. Pada tahun pelajaran 2010/2011, SMPN satu atap Belantaraya memiliki 3 rombongan belajar dengan jumlah siswa sebanyak 117 siswa. Kemudian ditahun pelajaran 2011/2012 juga memiliki rombongan belajar sebanyak 3 kelas tetapi mengalami penurunan jumlah siswa dari tahun sebelumnya dimana jumlah siswa di tahun pelajaran 2011/2012 berjumlah 112 orang, kemudian ditahun pelajaran 2012/2013 mengalami penurunan jumlah siswa yang hanya berjumlah 107 orang. Dari data diatas dapat dilihat pengembangan kapasitas kelembagaan yang belum maksimal dilakukan oleh manajemen SMPN satu atap

Belantaraya, sehingga masih rendahnya minat siswa untuk bersekolah di SMPN satu atap tersebut. Hal ini menggambarkan perlunya pengembangan kapasitas kelembagaan di SMPN satu atap Belantaraya secara maksimal dan efisien sebagai sekolah yang memiliki standar mutu serta kualitas yang baik. Kemudian keadaan jumlah guru yang ada di SMPN satu atap Belantaraya sebagai pendukung pelaksanaan pengembangan kapasitas pendidikan dapat dilihat pada table 1.2 dibawah ini :

Tabel 1.2 Keadaan Guru di SMPN Satu atap Belantaraya

Keadaan Guru	Jumlah	Kualifikasi Guru Terhadap Mata Pelajaran
Guru tetap (PNS)	1 orang	Mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan
Guru kontrak	1 orang	Mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan
Guru honor sekolah	7 orang	Mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan
Staf tata usaha	-	-

Sumber : SMPN Satu Atap Belantaraya tahun 2013

Dari tabel 1.2 diatas dapat dilihat gambaran jumlah keadaan tenaga pengajar yang masih minimal serta masih sedikitnya sarana prasarana pendukung untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan di SMPN satu atap Belantaraya. Untuk mendapat manajemen kapasitas kelembagaan yang baik tentunya sistem sarana prasarana yang harus didukung oleh seluruh elemen mutu pendidikan agar tercapai tujuan dari sebuah lembaga pendidikan yang berkualitas.

Pada level individu, pengembangan kapasitas dilakukan pada aspek pengetahuan, keterampilan, kompetensi dan etika individu. Pada level kelembagaan, pengembangan kapasitas dapat dilakukan pada aspek sumber daya, ketatalaksanaan, struktur organisasi, dan sistem pengambilan keputusan. Pada level sistem, pengembangan kapasitas dapat dilakukan pada aspek peraturan perundang-undangan dan kebijakan pendukung.

Pengembangan kapasitas harus dilaksanakan secara efektif dan berkesinambungan pada 3 (tiga) tingkatan-tingkatan tersebut. Jadi, siapapun dapat melaksanakan upaya pengembangan kapasitas (*capacity building*) kepada siapapun sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Apakah itu individu, kelompok, organisasi formal maupun non formal, institusi pemerintah maupun swasta dapat melakukan pengembangan kapasitas sepanjang prasaratnya disepakati oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Fokus daripada pengembangan kapasitas (*capacity building*) ini adalah dimensi yang terkait di dalamnya. Edralin (1997 : 148) mengatakan ada tiga dimensi utama dalam memajukan sebuah organisasi/lembaga, yaitu:

1. Tenaga kerja (dimensi *human resources*); melibatkan kualitas SDM dan cara SDM dimanfaatkan.
2. Modal (dimensi fisik); menyangkut sarana material, peralatan, bahan-bahan yang diperlukan dan ruang/gedung.
3. Teknologi, yaitu organisasi dan gaya manajemen, fungsi perencanaan, penentuan kebijakan, pengendalian dan evaluasi, komunikasi, serta sistem informasi manajemen.

Dengan demikian dapat disampaikan bahwa upaya pengembangan kapasitas (*capacity building*) dilaksanakan di berbagai tingkatan yang mencakup berbagai macam aspek, mulai dari sumberdaya manusianya maupun juga sistem-sistem yang mengatur proses kerja di dalamnya. Tujuan pengembangan kapasitas secara umum adalah agar individu, organisasi maupun juga sistem yang ada dapat dipergunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dari individu maupun organisasi. Sedangkan dalam konteks pembangunan dewasa ini, menciptakan tata pemerintahan yang baik atau yang lebih dikenal dengan *good governance*. Suatu kondisi pemerintahan yang dicita-citakan semua pihak dan mampu menjawab persoalan-persoalan dunia saat ini.

Begitu juga disebuah lembaga pendidikan (formal khususnya) sangat diperlukan dengan adanya pengembangan kapasitas (*capacity building*) baik dari manajemen sumberdaya, material, maupun teknologinya. Untuk sampai pada kemampuan mengatur penyelenggaraan dan pendidikan dengan baik di setiap satuan pendidikan (khususnya formal), diperlukan program yang sistematis dengan melakukan pengembangan kapasitas (*capacity building*). Untuk melakukan kegiatan pengembangan kapasitas (*capacity building*) perlu tahapan-tahapan agar bisa terarah dan terukur.

Ada empat tahapan yang perlu dilalui untuk kegiatan tersebut. Masing-masing tahap pengembangan dilakukan terhadap setiap kelompok satuan pendidikan yang mempunyai karakteristik yang sama. Pengembangan kapasitas dilakukan untuk meningkatkan (*upgrade*) suatu kelompok satuan pendidikan pada tahap perkembangan tertentu ke tahap berikutnya. Keempat tahap tersebut adalah; *pertama*; tahap pra-format, ialah pengembangan kapasitas (*capacity building*) melalui sistem Satu Atap adalah pengembangan yang dilakukan oleh pihak terkait tentang percepatan penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun dan meningkatkan mutu pendidikan dasar (SD/MI) agar dapat meneruskan kejenjang yang lebih tinggi (SMP/MTs) khususnya di wilayah terpencil, terpencar, dan terisolir.

Kedua; tahap formalitas, ialah sasaran yang dituju berupa SD/MI yang berstatus "negeri" di daerah terpencil, terpencar dan terisolir yang memenuhi syarat berdasarkan hasil analisis dan verifikasi Dinas Pendidikan Propinsi atas usulan Dinas Pendidikan Kabupaten, serta ditetapkan oleh Direktur Pembinaan Sekolah Menengah Pertama, Ditjen Manajemen Dikdasmen, Depdiknas atau dari Kementerian Agama RI, Sehingga sudah memiliki sumber-sumber pendidikan secara minimal. Satuan pendidikan tersebut sudah memiliki standar teknis minimal seperti kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan, jumlah dan kualitas ruang kelas, kualitas buku serta jumlah kualitas peserta didiknya. Dengan pengembangan

kapasitas (*capacity building*) SMP/MTs Satu Atap, dapat meningkatkan kemampuan administratur dan pelaksanaan pendidikan dan dapat meningkatkan pembelajarannya lebih kreatif dan inovatif. Jika satuan pendidikan tersebut sudah berhasil ditingkatkan lagi ke tingkat “transisional”. Keberhasilan tersebut dapat diukur dengan standar pelayanan minimum tingkat *input, process, output, dan out comes* seperti penurunan tingkat putus sekolah, mengulang kelas, kemampuan para siswa, tingkat kelulusan, tingkat melanjutkan sekolah, dan unggul dalam persaingan masuk di SMA/MA/SMK negeri serta unggul dalam hal akademik dan non akademik yang berlandaskan IMTAQ, setara dengan sekolah/madrasah di lokasi lainnya (perkotaan).

Ketiga; tahap transisional, ialah satuan pendidikan sudah mampu memberikan pelayanan minimal pendidikan yang bermutu, seperti kemampuan mendayagunakan sumber-sumber pendidikan secara optimal. Meningkatkan kreatifitas guru, staff dan komite, pendayagunaan perpustakaan dan laboratorium sekolah/madrasah secara optimal, meningkatkan kerjasama antar sekolah/madrasah lain serta membentuk *tim work* antar warga sekolah/madrasah (*stakeholders*). *Keempat*; tahap otonomi, pada tahap ini dapat dikatakan SMP/MTs Satu Atap sudah mencapai tahap penyelesaian (*capacity building*) menuju profesionalisme pendidikan ke pelayanan pendidikan yang bermutu. Satuan pendidikan sudah dianggap dapat memberikan pelayanan di atas Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan bertanggung jawab terhadap klien serta *stakeholder* pendidikan lainnya.

Dalam rangka program wajib belajar pendidikan dasar 9 (sembilan) tahun yang harus tuntas pada tahun 2008/2009, Departemen Pendidikan Nasional dalam hal ini Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama, melaksanakan beberapa program alternative untuk meningkatkan Angka Partisipasi Kasar (APK) pada daerah dengan APK yang rendah. Upaya yang dilakukan untuk

peningkatan APK tersebut salah satunya adalah dengan perluasan akses pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP/MTs). Adapun program alternative yang dilaksanakan selain pembangunan Unit Sekolah Baru (USB) dan pembangunan Ruang Kelas Baru (RKB) di sekolah/madrasah yang *overcapacity*, adalah Program Pengembangan SD/MI-SMP/MTs Satu Atap untuk daerah terpencil, terpencar dan terisolir.

Pada daerah terpencil, terpencar dan terisolir umumnya SMP/MTs belum didirikan atau SMP/MTs yang sudah ada berada di luar jangkauan lulusan SD/MI setempat. Dikarenakan jumlah lulusan SD/MI di daerah dengan kondisi tersebut pada umumnya relative sedikit, maka pembangunan Unit Sekolah Baru SMP/MTs dipandang tidak efisien, dilain pihak di daerah seperti itu biasanya merupakan daerah-daerah di mana APK SMP/MTs masih rendah dan merupakan tempat anak-anak yang belum memperoleh layanan pendidikan SMP/MTs atau yang sederajat.

Salah satu cara yang bisa dilakukan pada daerah dengan ciri seperti tersebut di atas adalah dengan mendekatkan SMP/MTs ke lokasi konsentrasi anak-anak yang belum mendapatkan layanan pendidikan SMP/MTs tersebut dengan mengembangkan Pendidikan Dasar Terpadu di SD/MI yang sudah ada atau bisa disebut sebagai SD/MI-SMP/MTs Satu Atap. Pengembangan SD/MI-SMP/MTs Satu Atap ini menyatukan lokasi SMP/MTs dan lokasi SD/MI dengan memanfaatkan berbagai sumberdaya dan sarana prasarana yang ada pada SD/MI yang telah ada tersebut.

Tujuan dari pada didirikannya SMP/MTs Satu Atap adalah memperluas layanan pendidikan dasar atau meningkatkan daya tampung SMP/MTs pada daerah terpencil, terpencar dan terisolir guna menunjang tercapainya penuntasan wajar pendidikan dasar 9 (Sembilan) tahun, mendekatkan SMP/MTs dengan SD/MI pendukungnya, serta memberikan

kesempatan dan peluang bagi anak untuk melanjutkan pendidikannya, serta meningkatkan partisipasi masyarakat sekitar.

Dasar hukum penyelenggaraan program pengembangan SD/MI-SMP/MTs Satu Atap ini adalah sebagai berikut:

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab XIII, bagian keempat, pasal 49 ayat 3, menyebutkan: *“Dana pendidikan dari Pemerintah dan Pemerintah Daerah untuk satuan pendidikan diberikan dalam bentuk hibah sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.”*
2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Pendidikan Jangka Menengah Nasional tahun 2004-2009. Bagian IV bab 27 butir C Arah Kebijakan Nomor 19, disebutkan: *“Meningkatkan peran serta masyarakat dalam pembangunan pendidikan termasuk dalam pembiayaan pendidikan, penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat serta dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan.”* Bagian IV bab 27 butir D Program-Program Pembangunan Nomor 2.1, berbunyi: *“Penyediaan sarana dan prasarana pendidikan yang berkualitas termasuk Unit Sekolah Baru (USB), Ruang Kelas Baru (RKB), laboratorium, perpustakaan, buku pelajaran dan peralatan peraga pendidikan yang disertai dengan penyediaan pendidik dan tenaga kependidikan secara merata, bermutu, tepat lokasi, terutama untuk daerah pedesaan, wilayah terpencil, dan kepulauan, disertai rehabilitasi dan revitalisasi sarana dan prasarana yang rusak termasuk yang berada di wilayah konflik dan bencana alam, serta penyediaan biaya operasional pendidikan secara memadai dan atau subsidi/hibah dalam bentuk subsidi atau imbal swadaya bagi satuan pendidikan dasar untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan.”*

3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
4. Loan Agreement AIPRD No.L-001 Tanggal 12 Juli 2006 tentang Australia-Indonesia Basic Education Program (AIBEP).
5. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 133/U/2003 tentang Pemberian Bantuan *Subsidi* untuk Pendidikan Dasar dan Menengah.
6. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 129 a/U/2004 tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan.
7. Pembakuan gedung dan perabot SMP, Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Depdiknas, TA 2004.

Menurut pengamatan peneliti, melalui pra-penelitian bahwa sekolah/madrasah yang menggunakan sistem Satu Atap adalah Sekolah Menengah Pertama Negeri Belantaraya Kecamatan Gaung. Pengembangan kapasitas (*capacity building*) melalui sistem Satu Atap di kedua lokasi tersebut merupakan potret dari penggunaan sistem kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah dengan tujuan meminimalisir angka putus sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat, khususnya di tempat yang terpencil, terpecar, terisolir, dan sulit dijangkau.

Adapun alasan peneliti memilih SMPN Belantaraya Kecamatan Gaung karena ketika mengadakan pra-penelitian, bahwa sekolah yang *berlabel* Satu Atap di bawah naungan Depdiknas adalah SMPN Satu Atap Belantaraya Kecamatan Gaung. Dari lokasi tersebut memang benar apa adanya, sekolah tersebut letaknya Satu Atap dengan SDN 010 Jerambang, daerahnya jarang penduduk, terisolir, dan terpecar. Tetapi dengan adanya keterbatasan tersebut masih banyak peneliti kagumi yakni mendengar namanya “Satu Atap” saja sudah merasa ada keunikan tersendiri dibalik sekolah tersebut. Sehingga timbul berbagai pertanyaan dibenak peneliti, seperti; siapakah pendiri sekolah/madrasah satu atap ini?

apakah di SMP tersebut sistem manajerialnya sendiri-sendiri atau menjadi satu dengan SD/MI? seperti apakah kerangka kerja yang ada di dalamnya? apakah sistem manajemennya sama dengan sekolah/madrasah konvensional lainnya? bagaimana cara guru meningkatkan kualitas pembelajaran terhadap peserta didiknya? padahal kebanyakan diajak berfikir sangat “alot” untuk menerima materi pelajaran dibanding anak yang tinggal di perkotaan.

Jikalau lokasinya terisolir, terpencar dan sulit dijangkau, bagaimana langkah kepala sekolah/madrasah untuk bisa mempengaruhi masyarakat agar mereka mau menyekolahkan putra-putrinya di tempat itu? secara, mempengaruhi masyarakat di daerah terpencil akan sadar pentingnya sekolah jauh lebih sulit daripada masyarakat yang tinggal di perkotaan, dengan alasan yang sama yakni; tidak mempunyai biaya untuk menyekolahkan anak-anaknya dan juga mereka beranggapan bahwa sekolah itu cukup sampai di SD/MI saja. Sungguh peneliti kagumi juga bahwa rasa alamiah itu muncul ketika peneliti hendak melakukan pra-penelitian di lokasi tersebut.

Bagaimana tidak, jika peserta didiknya mempunyai sikap *tawadhu* terhadap gurunya padahal mereka kebanyakan orang tuanya yang tidak berpendidikan “tidak tamat sekolah”. Semua itu berkat hasil didikan yang diciptakan di luar keluarga mereka. Meskipun tempat tinggal mereka terpencar, terisolir, dan sulit dijangkau, tetapi cita-cita yang ingin mereka capai sama dengan anak yang tinggal di perkotaan. Kunci utama keberhasilan sebuah lembaga pendidikan adalah kepala sekolah/madrasah yang mempunyai semangat juang yang tinggi untuk menuntaskan wajar 9 (sembilan) tahun di pedalaman melalui sistem Satu Atap yang telah diprogramkan oleh pemerintah.

Begitu juga dengan pemanfaatan sumber daya guru dan staff, serta sarana prasarana yang tersedia agar mutu pendidikan bisa terarah sesuai dengan tujuan Nasional yang telah ditetapkan dan Standar Nasional yang telah dirumuskan. Tidak terkecuali dengan adanya

pengembangan kapasitas (*capacity building*) melalui sistem Satu Atap ini bukan hanya mengimplementasikan melalui ilmu pengetahuan di dalam kehidupan sehari-hari.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “ **Analisis pengembangan kapasitas kelembagaan di SMPN satu atap Belantaraya Kecamatan Gaung** “.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan dari pemikiran ini dan uraian latar belakang masalah di atas, maka permasalahan yang diambil adalah : bagaimana pengembangan kapasitas kelembagaan di SMPN satu atap Belantaraya Kecamatan Gaung?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengembangan kapasitas kelembagaan di SMPN satu atap Belantaraya Kecamatan Gaung.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian tentang analisis pengembangan kapasitas melalui sistem sekolah satu atap di SMPN Belantaraya Kecamatan Gaung diharapkan memiliki kegunaan secara teoritis dan praktis.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan akan berguna untuk menambah wawasan keilmuan administrasi publik terutama dalam hal pengembangan kapasitas kelembagaan serta bahan rujukan bagi peneliti yang tertarik pada masalah yang sama.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, diharapkan berguna dan sebagai masukan informasi bagi:

a. Pemerintah Pusat dan Daerah

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi kontribusi positif bagi pemerintah pusat dan daerah untuk lebih meningkatkan APK (Angka Partisipasi Kasar) di SMP/MTs yang notabene berlokasi di daerah terpencil, terisolir, dan terpencar sebagai landasan untuk menuntaskan wajar 9 (Sembilan) tahun.

b. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten

Penelitian ini dapat dijadikan masukan untuk menentukan kebijakan dan pengembangan sekolah/madrasah melalui sistem Satu Atap ke depan yang lebih baik.

c. Bagi Sekolah yang Bersangkutan

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi kontribusi positif bagi sekolah/madrasah dalam mengembangkan lembaganya terutama melalui sistem satu atap ini diharapkan dalam proses pembelajaran bisa lebih efektif dan efisien.

d. Bagi Kepala Sekolah

Kepala sekolah/madrasah mendapat gambaran dari hasil penelitian ini, sehingga kiat-kiat untuk meningkatkan mutu pendidikan bisa terealisasikan melalui sistem Satu Atap ini secara tepat guna dan tepat sasaran.

e. Bagi Insan Pendidik dan Pengelola Pendidikan

Semoga penelitian ini dapat menjadi informasi dan referensi dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui sistem Satu Atap ini, dan lebih meningkatkan keprofesionalitasnya sebagai pendidik dan tenaga kependidikan.

f. Bagi Peserta Didik

Penelitian ini dapat meningkatkan kualitas daya saing peserta didik dalam memajukan sekolah/madrasah khususnya dibidang akademik dan non

akademik yang tidak kalah dengan anak yang hidup di perkotaan, serta memudahkan layanan untuk bisa melanjutkan ke SMP/MTs yang selokasi dengan SD/MI.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Mappamiring (2005) dengan judul penelitian kebijaksanaan pengembangan kelembagaan dalam pengembangan strategi dan teknologi pengembangan kawasan pulau-pulau kecil yang berkelanjutan, hasil dari penelitian bahwasanya untuk mendukung pengembangan pulau-pulau kecil yang berkelanjutan diharapkan perubahan-perubahan yang akan terjadi dimasa yang akan datang dapat diantisipasi dengan kegiatan-kegiatan kajian yang dilakukan secara benar dan melibatkan seluruh elemen masyarakat.

Penelitian yang dilakukan oleh Retna (2008) dengan judul penelitian studi kasus pengembangan kapasitas kelembagaan pemerintah Kabupaten Sragen, hasil dari penelitian diharapkan Hasil penelitian menunjukkan bahwa model pengembangan sistem pelayanan berlangsung dalam tiga tahap yaitu *the efficiency drive, downsizing & decentralization* dan *in search of excellence*. Sedangkan penataan organisasi dilakukan melalui strategi struktural dan budaya. Adapun pengembangan SDM aparatur dimulai dari sistem rekrutmen yang transparan, dilanjutkan dengan pelatihan & pengembangan pegawai, perencanaan karir serta evaluasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan model bagi pengembangan daerah lain dalam pelaksanaan desentralisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurgraha (2004) dengan judul penelitian pengembangan kapasitas dalam mendukung pelaksanaan otonomi daerah, hasil dari penelitian diharapkan Prinsip utama dalam persaingan saat ini adalah bagaimana mengoptimalkan keunggulan sumber daya organisasi yang dimiliki organisasi, agar bisa

unggul dengan organisasi pesaing yang ada. Pemerintah Daerah sebagai suatu entitas publik walaupun tidak untuk memenangkan sebuah persaingan, namun tetap dituntut untuk mengembangkan strategi dalam pengelolaan organisasinya. Kepentingan ini berhubungan dengan peningkatan kualitas fungsi layanan yang harus diberikannya. Hasil studi menunjukkan kapasitas kelembagaan Pemda saat ini masih sangat rendah. Hal ini telah mengharuskan organisasi Pemda untuk mengembangkan kapasitas kelembagaannya sebagai suatu strategi pengembangan organisasi. UNDP mengajukan sejumlah strategi dalam sembilan aspek utama kelembagaan Pemda. Diyakini optimalisasi strategi ini akan mampu mendukung kinerja pelaksanaan otonomi di Daerah.

Penelitian yang dilakukan oleh Wedy Nasrul (2012) dengan judul penelitian pengembangan kelembagaan pertanian untuk peningkatan kapasitas petani terhadap pembangunan pertanian, hasil yang didapat dari penelitian tersebut Pengembangan masyarakat petani melalui kelembagaan pertanian/kelompok tani merupakan suatu upaya pemberdayaan terencana yang dilakukan secara sadar dan sungguh-sungguh melalui usaha bersama petani untuk memperbaiki keragaman sistem perekonomian masyarakat pedesaan. Arah pemberdayaan petani akan disesuaikan dengan kesepakatan yang telah dirumuskan bersama. Dengan partisipasi yang tinggi terhadap kelembagaan petani, diharapkan rasa ikut memiliki dari masyarakat atas semua kegiatan yang dilaksanakan akan juga tinggi. Perumusan format upaya pemberdayaan masyarakat desa haruslah berbasis pada dua prinsip dasar pendekatan. Yang pertama, bagaimana menciptakan peluang bagi masyarakat, serta meningkatkan kemampuan dan kemandirian masyarakat untuk memanfaatkan peluang tersebut. Upaya pemberdayaan desa seyogyanya tidak dilakukan dengan berbasis pada suatu grand scenario, karena hal yang seperti itu tidak pernah mampu memberikan hasil sebagaimana yang diharapkan.

Adapun penelitian ini ingin mengungkapkan pengembangan kapasitas kelembagaan melalui sistem Satu Atap di SMPN Belantaraya Kecamatan Gaung. Kalau pada penelitian sebelumnya ruang lingkupnya kebanyakan pada Pemerintahan Daerah dan pengembangan kapasitas SDM di lingkungan masyarakat, namun pada penelitian ini peneliti memfokuskan pada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kapasitas (*capacity building*) terhadap mutu pendidikan melalui sistem Satu Atap di SMPN Belantaraya Kecamatan Gaung.

B. Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

I. Pengertian Pengembangan Kapasitas (*Character Building*)

Kapasitas berasal dari bahasa Belanda; *capaciteit* yang dapat berarti: daya tampung, daya serap, ruang atau fasilitas yang tersedia, dan kemampuan (maksimal). Dalam hal ini, kapasitas sangat terkait erat dengan manusia dan juga sistem yang ada di sekitarnya, kapasitas yang dapat pula diartikan sebagai kemampuan manusia, kemampuan institusi dan juga kemampuan sistemnya. Penelusuran definisi *capacity building* memiliki variasi antar satu ahli dengan ahli lainnya. Hal ini dikarenakan *capacity building* merupakan kajian yang multi dimensi, dapat dilihat dari berbagai sisi, sehingga pendefinisian yang sama masih sulit didapat. Secara umum konsep *capacity building* dapat dimaknai sebagai proses membangun kapasitas individu, kelompok atau organisasi. *Capacity building* dapat juga diartikan sebagai upaya memperkuat kapasitas individu, kelompok atau organisasi yang dicerminkan melalui pengembangan kemampuan, keterampilan, potensi dan bakat serta penguasaan kompetensi-kompetensi sehingga individu, kelompok atau organisasi dapat bertahan dan mampu mengatasi tantangan perubahan yang terjadi secara cepat dan tak terduga. *Capacity building* dapat dimaknai sebagai proses kreatif dalam mengembangkan

kemampuan yang sudah ada. *Capacity building* dapat pula dimaknai sebagai proses kreatif dalam membangun kapasitas yang belum nampak.

T. Nill dan C Mindrum (2001;28) menyatakan *capacity building* merupakan istilah yang digunakan untuk membangun suatu masyarakat melalui perubahan pada dirinya, misalnya peningkatan ilmu pengetahuan, *skill*, pengorganisasian program dan lain-lain. *Capacity Building* merupakan sebuah model proses perubahan, gerak perkembangan dan perubahan yang bertingkat secara individu, kelompok, organisasi maupun perubahan pada pembentukan *frame work* sebuah sistem kearah yang lebih baik.

Menurut Ann Philbin, beliau mendefinisikan *capacity building* sebagai berikut : *Capacity building is defined as the "process of developing and strengthening the skills, instincts, abilities, processes and resources that organizations and communities need to survive, adapt, and thrive in the fast changing world."* Philbin (1996,189-191).

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

Sementara itu, Merilee S. Grindle mendefinisikan *capacity building* sebagai upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan *efficiency*, *effectiveness*, dan *responsiveness* kinerja. Yakni *efficiency*, dalam hal waktu (*time*) dan sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan guna mencapai suatu *outcome*; *effectiveness* berupa kepatasan usaha yang dilakukan demi hasil yang

diinginkan; dan *responsiveness* yakni bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut., sebagaimana dikemukakan bahwa “*Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance.*” Grindle, M.S (Keban, 2000 : 7).

Dalam pengertian yang lain, Valentine Udoh James mencoba memberikan pengertian *capacity building* sebagai berikut : *Capacity Building as attempt to enhance the ability of people of developing nations to develop essential politics and management skills necessary to build their nation's human, economic, social political and cultural structures so as to their proper place in global affairs*” James, V.U. (1998 : 25).

Dengan pernyataan di atas, Valentine Udoh James mendefinisikan *capacity building* sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan rakyat negara sedang berkembang untuk mengembangkan keterampilan manajemen dan kebijakan yang esensial yang dibutuhkan untuk membangun struktur budaya, sosial, politik, ekonomi dan SDM sehingga mereka eksis dalam percaturan global.

Capacity building didefinisikan oleh Brown (2001 : 25) sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan.

Milen (2001 : 142) melihat *capacity building* sebagai tugas khusus, karena tugas khusus tersebut berhubungan dengan faktor-faktor dalam suatu organisasi atau sistem tertentu pada suatu waktu tertentu. Pengembangan kapasitas dapat juga didefinisikan sebagai sebuah proses untuk :

- a. Meningkatkan kemampuan individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi, dan juga masyarakat untuk menganalisa lingkungan mereka.
- b. Mengenali masalah - masalah, kepentingan - kepentingan, dan kesempatan - kesempatan,
- c. Merumuskan strategi-strategi untuk menyelesaikan masalah-masalah dan kepentingan-kepentingan tersebut di atas serta untuk meraih kesempatan-kesempatan yang relevan,
- d. Merancang sebuah rencana untuk program-program, dan memanfaatkan secara efektif sumber-sumber dasar yang mendukung pelaksanaannya, memantau dan mengevaluasi rencana program- program, serta
- e. Menggunakan arus balik untuk mempelajari pelajaran-pelajaran

Pengertian lain mengenai *capacity building* juga dikemukakan oleh Katty Sensions (Soeprapto, Riyadi, 2006 : 11) yang memberikan definisi : "*capacity building usually is understood to mean helping governments, communities and individuals to develop the skills and expertise needed to achieve their goals. Capacity building program, often designed to strengthen participant's abilities to evaluate their policy choices and implement decisions effectively, may include education and training, institutional and legal reforms, as well as scientific, technological and financial assistance*".

Dengan pernyataan di atas, *capacity building* umumnya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat ataupun individu dalam mengembangkan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan mereka. Program pengembangan kapasitas seringkali didesain untuk memperkuat kemampuan dalam mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan-

keputusannya secara efektif. Pengembangan kapasitas bisa meliputi pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan, dan juga asistensi finansial, teknologi dan keilmuan.

Sedangkan Morrison (2001 : 1) menyatakan : *“Capacity building can best be seen as a process to induce, or set in motion, multi-level change in individuals, groups, organisations and systems. Ideally, capacity building seeks to strengthen the self-adaptive capabilities of people and organisations, in order that they can respond to a changing environment, on an on-going basis. Capacity building is a process and not a product. In particular, capacity building is a multi-level learning process, which links ideas to action. Capacity building, in this view, can be defined as actionable learning”*.

Dengan pernyataan diatas, Morrison berusaha mendefinisikan *capacity building* atau pengembangan kapasitas sebagai *Actionable Learning*. Sebuah proses yang menyebabkan atau menggerakkan perubahan multi-tingkatan pada individu, grup, organisasi dan sistem. Idealnya, pengembangan kapasitas berupaya memperkuat kemampuan adaptasi diri dan organisasi, dengan tujuan agar mereka dapat merespon perubahan lingkungan di atas situasi yang tengah berlangsung. Dan dalam pernyataan tersebut terdapat kata kunci definitif tentang pengembangan kapasitas, yakni :

- a. Pengembangan kapasitas bukanlah produk, melainkan sebuah proses.
- b. Pengembangan kapasitas adalah proses pembelajaran multi-tingkatan meliputi individu, grup, organisasi dan sistem.
- c. Pengembangan kapasitas menghubungkan ide terhadap sikap.
- d. Pengembangan kapasitas dapat disebut sebagai *actionabel learning*; dimana pembangunan 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. Proses ini merupakan kerangka “5Cs” (Lima ‘C’).

Pengembangan kapasitas (*capacity building*) bukan hanya berorientasi kepada kemampuan manusia saja, tetapi mengingat dalam sebuah sistem organisasi misalnya selain mencakup aspek manusia juga mencakup sistem manajemen, kebijakan, strategi, dan peraturan. Pengembangan kapasitas (*capacity building*) adalah suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan.

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

Selanjutnya, *UNDP dan Canadian International Development Agency (CIDA)* dalam *Milen (2006: 15)* memberikan pengertian peningkatan kapasitas sebagai: proses dimana individu, kelompok, organisasi, institusi, dan masyarakat meningkatkan kemampuan mereka untuk (a) menghasilkan kinerja pelaksanaan tugas

pokok dan fungsi (*core functions*), memecahkan permasalahan, merumuskan dan mewujudkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dan (b) memahami dan memenuhi kebutuhan pembangunan dalam konteks yang lebih luas dalam cara yang berkelanjutan.

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

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

Sesungguhnya pada beberapa literatur pembangunan, konsep *capacity building* sampai saat ini masih menyisakan perdebatan-perdebatan dalam pendefinisian. Sebagian pakar memaknai *capacity building* sebagai *capacity development* atau *capacity strengthening*, mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*). Sementara pakar yang lain lebih merujuk kepada *constructing capacity* sebagai proses kreatif membangun kapasitas yang belum Nampak (*not yet exist*). Namun *Soeprato (2007: 9)* tidak condong pada salah satu sisi karena menurutnya keduanya memiliki karakteristik diskusi yang sama

yakni analisa kapasitas sebagai inisiatif lain untuk meningkatkan kinerja pemerintahan (*government performance*).

Dalam hal ini searah dengan pendapat *Grindle (1997: 6 -22)* *Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance*. Jadi, pengembangan kapasitas (*capacity building*) merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas kinerja pemerintah. Yakni efisiensi, dalam hal waktu (*time*) dan sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan guna mencapai suatu *outcomes*; efektivitas berupa kepastian usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan; dan responsivitas merujuk kepada bagaimana mensikronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut.

Dalam pengembangan kapasitas memiliki dimensi, fokus dan tipe kegiatan. Dimensi, fokus dan tipe kegiatan tersebut menurut *Grindle (1997: 1-28)*, dan *Bappenas (2007)* adalah: (1) dimensi pengembangan SDM, dengan fokus: personil yang profesional dan kemampuan teknis serta tipe kegiatan seperti: training, praktek langsung, kondisi iklim kerja, dan rekrutmen, (2) dimensi penguatan organisasi, dengan fokus: tata manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi, serta tipe kegiatan seperti: sistem insentif, perlengkapan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial, dan (3) reformasi kelembagaan, dengan fokus: kelembagaan dan sistem serta makro struktur, dengan tipe kegiatan: aturan main ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan regulasi, dan reformasi konstitusi. Sejalan dengan itu, *Grindle (1997: 1-28)* menyatakan bahwa apabila *capacity building* menjadi serangkaian strategi yang ditujukan untuk

meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas, maka *capacity building* tersebut harus memusatkan perhatian kepada dimensi: (1) pengembangan sumber daya manusia, (2) penguatan organisasi, dan (3) reformasi kelembagaan.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan antara lain pendidikan dan latihan (*training*), pemberian gaji/upah, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistim rekrutmen yang tepat. Dalam kaitannya dengan penguatan organisasi, pusat perhatian ditujukan kepada sistim manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dan pengaturan struktur mikro. Aktivitas yang harus dilakukan adalah menata sistim insentif, pemanfaatan personel yang ada, kepemimpinan, komunikasi dan struktur manajerial. Dan berkenaan dengan reformasi kelembagaan, perlu diberi perhatian terhadap perubahan sistim dan institusi-institusi yang ada, serta pengaruh struktur makro. Dalam konteks ini aktivitas yang perlu dilakukan adalah melakukan perubahan *aturan main* dari sistim ekonomi dan politik yang ada, perubahan kebijakan dan aturan hukum, serta reformasi sistim kelembagaan yang dapat mendorong pasar dan berkembangnya masyarakat madani (Grindle, 1997; Depdagri-Bappenas, 2000; Imbaruddin, 2005; Soeprpto, 2007).

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

<i>Dimension</i>	<i>Focus</i>	<i>Types of Activities</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Human Resources Development</i>	<input type="checkbox"/> <i>Supply of professional</i> <input type="checkbox"/> <i>Technical personnel</i>	<input type="checkbox"/> <i>Training</i> <input type="checkbox"/> <i>Salaries</i> <input type="checkbox"/> <i>Conditions of work</i> <input type="checkbox"/> <i>Recruitment</i>

1	2	3
<i>Organizational Strengthening</i>	<input type="checkbox"/> <i>Management systems to improve performance of specific task and functions</i>	<input type="checkbox"/> <i>Managerial structures</i> <input type="checkbox"/> <i>Organizational culture</i> <input type="checkbox"/> <i>Incentive systems</i> <input type="checkbox"/> <i>Leadership</i> <input type="checkbox"/> <i>Communications</i>
<i>Institution Reform</i>	<input type="checkbox"/> <i>Institutions and system</i> <input type="checkbox"/> <i>Macrostructures</i>	<input type="checkbox"/> <i>Rules of the gam for economic and political Regimes</i> <input type="checkbox"/> <i>Policy and legal change</i> <input type="checkbox"/> <i>Constituonal reform</i>

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

Lebih lanjut pada studi *Grindle dan Hilderbrand (Grindle, 1997: 35-36)* tentang pengembangan kapasitas pada kelembagaan organisasi publik di negara-negara berkembang seperti Negara Afrika, Maroko, Ghana, Bolivia, Thailand dan Sri Lanka mengidentifikasi lima dimensi faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu, yaitu:

1. *The action environment* (lingkungan tindakan); yaitu menetapkan lingkungan pergaulan ekonomi, politik, dan sosial dimana pemerintah melaksanakan kegiatannya. Kinerja tugas-tugas pembangunan dapat secara signifikan dipengaruhi oleh kondisi-kondisi lingkungan tindakan seperti tingkat dan struktur pertumbuhan ekonomi, derajat stabilitas politik dan legitimasi pemerintah, serta profil sumber daya manusia dari sebuah negara.
2. *Public sector institutional context* (Konteks institusional dari sektor publik); yaitu meliputi faktor-faktor seperti aturan-aturan dan prosedur yang ditetapkan bagi operasional pemerintah dan pegawai-pegawai publik, pemerintah bidang sumber daya keuangan harus melaksanakan aktivitas-aktivitasnya, tanggung jawab yang diasumsikan pemerintah untuk prakarsa-prakarsa pembangunan, kebijakan-kebijakan yang berbarengan, dan struktur-struktur pengaruh formal

dan informal yang mempengaruhi bagaimana sektor-sektor publik tersebut berfungsi. Konteks ini dapat mendesak atau memfasilitasi penyelesaian tugas-tugas tertentu.

3. *Task network dimension* (dimensi jaringan tugas); yaitu merujuk pada sekumpulan organisasi yang terlibat dalam penyelesaian tugas apapun yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh sejauh mana jaringan tersebut mampu mendorong komunikasi dan koordinasi dan sejauh mana individu-individu dalam organisasi di jaringan tersebut dapat melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Jaringan dapat disusun dari organisasi-organisasi yang berada di dalam dan di luar sektor publik; termasuk LSM dan organisasi sektor swasta. Organisasi-organisasi primer memiliki peranan sentral dalam pelaksanaan sebuah tugas; organisasi-organisasi sekunder penting bagi kerja-kerja organisasi primer; dan organisasi-organisasi pendukung yang memberikan layanan dan bantuan yang memungkinkan tugas tersebut untuk dilaksanakan.
4. *Organizational dimension (Dimensi Organisasi)*; yaitu merujuk kepada tempat yang menguntungkan dimana riset diagnostik biasanya dilaksanakan. Meliputi penentuan tujuan, struktur, proses, sumber daya, dan gaya manajemen organisasi yang akan mempengaruhi bagaimana organisasi-organisasi tersebut mencapai sasaran, menyusun struktur kerja, menentukan hubungan kekuasaan, dan memberikan struktur insentif. Faktor-faktor ini menjalankan dan mendesak kinerja karena faktor-faktor tersebut mempengaruhi output organisasi dan membentuk perilaku orang-orang yang bekerja di dalamnya.
5. *Human resources dimension (dimensi sumber daya manusia)*. Dimensi kelima dari kapasitas berfokus pada bagaimana *sumber daya manusia* dididik dan

ditarik untuk berkarir di sektor publik dan pemanfaatan serta penyimpanan individu ketika mereka mengejar karir seperti ini. Dimensi-dimensi ini berfokus terutama pada kemampuan manajerial, profesional, dan teknis serta sejauh mana pelatihan dan jenjang karir mempengaruhi kinerja keseluruhan pada setiap tugas yang diberikan.

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

Pada tingkatan sistem, suatu organisasi harus melakukan upaya proses perbaikan pada sistem, kebijakan dan berbagai aturan yang menjadi dasar berbagai program, aktivitas dan kegiatan pada organisasi. Dalam mengembangkan kualitas sistem ini, yang menjadi fokus utama adalah perubahan pada kebijakan dan peraturan yang dianggap menghambat kinerja optimal organisasi. Pada tingkatan organisasi, upaya peningkatan kapasitas berhubungan dengan menciptakan perangkat struktur, kultur dan pengelolaan organisasi yang mendukung para pegawai/individu untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebagaimana diketahui bahwa organisasi terdiri dari dua unsur utama, yaitu unsur perangkat keras (*hardware*) dan unsur

perangkat lunak (*software*). Unsur perangkat keras organisasi bisa meliputi infrastruktur (gedung), struktur organisasi, serta dukungan anggaran. Sedangkan perangkat lunak organisasi adalah kultur organisasi, prosedur kerja, dan sumber daya informasi yang dimiliki organisasi. Sedangkan pada tingkatan individu adalah individu sebagai sumber daya manusia organisasi yang harus ditingkat kemampuan dan profesionalismenya baik itu pengetahuan, kompetensi, keterampilan maupun etika kerja.

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

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, dan (3) tingkat individu, keterampilan dan kualifikasi individu berupa uraian pekerjaan, motivasi dan sikap kerja. Untuk lebih jelasnya, aspek pengembangan kapasitas dapat dilihat pada tiga hal, yaitu: (1) tingkat individu, mencakup pengetahuan, keterampilan, kompetensi,

etik dan etos kerja, (2) tingkat kelembagaan, mencakup sumberdaya, ketatalaksanaan, struktur organisasi, dan sistem pengambilan keputusan, dan (3) tingkat sistem, mencakup peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang mendukung.

Dalam melakukan pengembangan kapasitas individu, tingkatan kompetensi atau kapasitas individu bisa diukur melalui konsep dari *Gross (Sudrajat, 2005: 54)*, yang menyatakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsi pemerintahan dan pembangunan adalah sebagai berikut:

- 1) *Knowledge* yang meliputi: *general knowledge, technical knowledge, jobs and organisation, administrative concept and methods*, dan *self-knowledge*.
- 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*.

Sedangkan untuk melihat kemampuan pada level organisasi, dapat digunakan konsep *Polidano (2000: 21)* yang dianggap sangat cocok untuk diterapkan pada sektor publik (pemerintahan). Terdapat tiga elemen penting untuk mengukur kapasitas sektor publik, sebagai berikut:

- a. *Policy capacity*, yaitu kemampuan untuk membangun proses pengambilan keputusan, mengkoordinasikan antar lembaga pemerintah, dan memberikan analisis terhadap keputusan tadi.
- b. *Implementation authority*, yaitu kemampuan untuk menjalankan dan menegakkan kebijakan baik terhadap dirinya sendiri maupun masyarakat secara luas, dan kemampuan untuk menjamin bahwa pelayanan umum benar-benar

diterima secara baik oleh masyarakat.

- c. *Operational efficiency*, yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan umum secara efektif/efisien, serta dengan tingkat kualitas yang memadai.

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

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

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

eksternal, akan membentuk kemampuan/ kapasitas daerah secara menyeluruh atau komprehensif. Adapun yang dimaksud dengan kinerja eksternal disini adalah segala hasil capaian diluar struktur kelembagaan pemerintah daerah namun diperoleh karena adanya aktivitas yang dilakukan pemerintah daerah tersebut. Kinerja ini dapat berupa peningkatan kesejahteraan masyarakat secara progresif (ditopang oleh indikator ekonomi makro), kualitas lingkungan sebagai dampak dari kebijakan, hubungan yang harmonis antara pemerintah dengan warganya (ditunjukkan oleh tingginya tingkat partisipasi dan legitimasi, serta rendahnya keluhan masyarakat), dan sebagainya. Dalam rangka pengembangan kapasitas, pemerintah telah mencanangkan “Kerangka Nasional Pengembangan dan Peningkatan Kapasitas dalam rangka mendukung Desentralisasi”. Secara umum tujuan pelaksanaan pengembangan kapasitas berkelanjutan untuk desentralisasi adalah: (a) penyelenggaraan pelayanan secara mendasar dibutuhkan masyarakat (b) pemeliharaan prasarana pokok masyarakat (c) pengembangan pembangunan ekonomi (d) program pengentasan kemiskinan dan (e) pengembangan tata pemerintahan yang baik (good governance) (Juklak Juknis SCB-DP, 2004: 1).

UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah disertai dengan berbagai peraturan pelaksanaannya telah mengamanatkan perlunya upaya-upaya terkoordinasi secara nasional untuk menjamin tercapainya tujuan dan sasaran kebijakan Otonomi Daerah. Pemerintah daerah dengan keleluasaannya untuk menentukan struktur organisasi serta mengelola sumber daya manusianya sendiri, telah memungkinkan menentukan alokasi anggaran belanja berdasarkan kebutuhan dan prioritasnya. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan implementasi otonomi daerah adalah kapasitas atau tingkat kemampuan daerah dalam berbagai bidang yang relevan.

Kemakmuran suatu daerah bukan semata-mata ditentukan oleh ketersediaan sumber daya alam yang cukup, perlu disadari bahwa SDA bersifat statis dan tidak dapat diperbaharui atau ditingkatkan. Berbeda dengan SDM yang selalu dinamis dan progresif, dapat ditingkatkan dari waktu ke waktu. Oleh sebab itu upaya pengembangan dan peningkatan kualitas SDM secara berkelanjutan menjadi mutlak diperlukan. Lembaga pendidikan merupakan tempat yang strategis untuk meningkatkan kapasitas dan menjaga keberlanjutan (*sustainable*) dari waktu ke waktu. Maka hancurnya peradaban suatu bangsa karena gagalnya lembaga pendidikan dalam menjalankan fungsinya.

Realita yang ada upaya peningkatan dan pengembangan kapasitas di daerah dalam pemerintahan yang desentralistik untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) menjadi termaginalkan dan mesin SDM ada disimpang jalan.

Konsep pengembangan kapasitas (*capacity building*) sebenarnya masih menyisakan sedikit perbedaan terminologi yang digunakan. Sebagian ilmuwan memaknai *capacity building* sebagai *capacity development* atau *capacity strengthening*, mengisaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*). Sedangkan yang lain lebih merujuk pada *constructing capacity*, sebagai proses yang kreatif membangun kapasitas yang belum nampak (*not yet exist*). Dalam kuliah ini saya akan memaknai keduanya dalam kaitan dengan pengembangan kapasitas (*capacity building*).

Brown (2001:25) mendefinisikan *capacity building* sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan. Sedangkan Morison (2001:42) melihat *capacity building* sebagai suatu proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian

gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada. Dalam konteks ini saya akan menggunakan terminologi Kapasitas sebagai kemampuan dari seorang individu, sebuah organisasi atau sebuah sistem untuk melaksanakan fungsi-fungsi dan mencapai tujuan-tujuan secara efektif dan efisien.

Prinsip Dasar dalam pengembangan kapasitas meliputi:

- a. Bersifat multidimensi, berorientasi jangka panjang
- b. Melibatkan multi stakeholder
- c. Bersifat demand driven
- d. Mengacu pada Kebijakan Nasional

Delapan Agenda Nasional Pengembangan Kapasitas untuk Mendukung Desentralisasi yaitu :

- a. Pengembangan peraturan perundangan yang dibutuhkan untuk mendukung desentralisasi.
- b. Pengembangan kelembagaan daerah.
- c. Pengembangan personil daerah
- d. Pengembangan keuangan daerah.
- e. Peningkatan kapasitas DPRD, BPD, organisasi non-pemerintah, organisasi kemasyarakatan.
- f. Pengembangan sistem perencanaan.
- g. Pembangunan ekonomi daerah
- h. Pengembangan kemampuan mengelola masa transisi.

Tata Pemerintahan yang baik (*Good Governance*) merupakan suatu isu yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Tuntutan gencar dilakukan masyarakat kepada pemerintah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat dan pengaruh globalisasi. Dari aspek fundamental governance mempunyai tiga kaki (*there legs*) yaitu ekonomi, politik dan administrasi (UNDP). Institusi (kelembagaan) *governance* meliputi tiga domain, yaitu *state* (negara/pemerintah), *private sector* (sektor swasta atau dunia usaha), dan *society* (masyarakat) ketiganya berinteraksi menjalankan fungsinya masing-masing. Institusi pemerintah berfungsi menciptakan lingkungan politik dan hukum yang kondusif, sektor swasta menciptakan pekerjaan dan pendapatan, sedangkan *society* (masyarakat berperan positif dalam interaksi sosial, ekonomi, dan politik termasuk mengajak kelompok masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi, sosial dan politik. Atas dasar pemikiran inilah kelembagaan pembangunan disusun.

Fungsi utama pemerintah (*government*) pada dasarnya adalah pengaturan (*regulation*), pelayanan (*services*) dan pemberdayaan (*empowering*). Di masa lalu konsep, tujuan dan disain pembangunan pada suatu masyarakat atau daerah dibuat oleh pihak eksternal. Kelemahan dari pendekatan yang demikian adalah gagalnya pembangunan karena tidak tumbuhnya rasa memiliki dari stakeholder yang terkena pembangunan. Partisipasi adalah proses dimana diusahakan semua stakeholder terlibat dan saling berbagi pengalaman dalam prakarsa pembangunan, pengambilan keputusan dan penggunaan sumber daya yang akan berpengaruh kepada mereka, serta pengawasan kegiatan pembangunan.

Apeksi dan Adeksi (2001), mendefinisikan Tata Pemerintahan adalah suatu mekanisme interaksi para pihak terkait yang berada di lembaga pemerintah, lembaga legislatif dan masyarakat, baik secara pribadi maupun kelompok, untuk bersama-sama merumuskan kesepakatan yang berkaitan dengan manajemen pembangunan dalam suatu wilayah administratif tertentu. Sedangkan UNDP memberikan definisi *Good Governance* adalah sebagai hubungan yang sinergis dan konstruktif di antaran pemerintah (negara), sektor swasta dan masyarakat. Berdasarkan hal ini UNDP mengajukan karekteristik *Good Governance* sebagai berikut:

1. *Participation*

Setiap warga negara mempunyai suara dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya. Partisipasi seperti ini dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.

2. *Rule of Law*

Kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama hukum untuk hak asasi manusia.

3. *Transparancy*

Transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi, proses-proses, lembaga-lembaga dan informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan. Informasi harus dapat dipahami dan dapat dimonitor.

4. *Responsivevnes*

Lembaga-lembaga dan proses-proses harus mencoba utuk melayani setiap stakeholder.

5. *Konsensus orientation.*

Good governance menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas dalam hal kebijakan maupun prosedur-prosedur.

6. *Equity*

Semua warga negara baik pria maupun wanita mempunyai kesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka.

7. *Effectiveness and Efficiency*

Proses-proses dan lembaga-lembaga menghasilkan sesuai dengan apa yang telah digariskan dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin.

8. *Accountability*

Para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta, dan masyarakat bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga stakeholders. Akuntabilitas ini bergantung pada organisasi dan sifat keputusan yang dibuat, apakah keputusan tersebut untuk kepentingan internal atau eksternal organisasi.

9. *Strategic Vision*

Para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif *Good Governance* dan pengembangan manusia yang luas dan jauh ke depan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan. Sedangkan Apeksi dan Adeksi menambahkan satu komponen lagi yaitu: Profesionalisme, meningkatkan kemampuan dan moral penyelenggara pemerintahan agar mampu memberi pelayanan yang mudah, cepat, tepat dengan biaya yang terjangkau.

Kegiatan pendidikan diambil oleh suatu masyarakat untuk memelihara kelangsungan hidup kebudayaan dan peradaban masyarakat. Sekolah merupakan tempat yang strategis untuk melaksanakan rekayasa pedagogis guna mewujudkan kelangsungan hidup kebudayaan dan peradaban masyarakat. Kegiatan pendidikan telah dan akan terus berjalan semenjak manusia pertama ada di dunia sampai berakhirnya kehidupan di muka bumi ini. Bahkan kalau ditarik mundur lebih jauh lagi, kita akan dapatkan bahwa pendidikan telah mulai berproses semenjak Allah swt. menciptakan manusia pertama Adam di sorga dimana Allah telah mengajarkan kepada beliau semua nama-nama yang oleh para malaikat belum dikenal sama sekali (QS Al Baqarah: 31-33). Sebagai ilustrasi betapa negara-negara maju memposisikan pendidikan sebagai panglima dalam menata kehidupan misalnya: Pertama, ketika Uni Sovyet meluncurkan pesawat luar angkasanya pertama spotnic pada 4 Oktober 1957, Amerika Serikat tergoncang dengan dahsyatnya demam spotnic melanda seantero Amerika. Betapa tidak, karena Amerika sebagai negara besar pemenang perang dunia II telah kedahuluan oleh Uni Sovyet. Sampai-sampai presiden AS ketika itu membentuk tim khusus untuk merespon apakah ada yang salah dengan sistem pendidikan AS.

Tim tersebut bukan bertugas menyelidiki kenapa Uni Sovyet berhasil mendahului mereka dalam meluncurkan pesawat luar angkasa, melainkan mereka mendapat intruksi langsung dari presiden untuk melakukan suatu tugas khusus. Tugas mereka adalah meninjau kembali kurikulum pendidikan AS mulai dari jenjang pendidikan dasar sampai tingkat perguruan tinggi. Dengan bekerja keras dan dalam waktu yang singkat tim tersebut berhasil mengeluarkan statement yang menyatakan bahwa kurikulum pendidikan AS dari semua jenjang pendidikan sudah tidak layak lagi dan harus direvisi. Sebuah keputusan yang teramat berani waktu itu.

Tapi itulah sebuah konsekuensi kalau hendak berkompetisi dalam kemajuan peradaban Amerika mulai melakukan pembaharuan pendidikan dalam segala segi dan dimensinya. Mulai dari kurikulum, mata pelajaran, tenaga pengajar, sarana pendidikan sampai kepada sistem evaluasi pendidikan. Usaha mereka dengan sangat cepat membuahkan hasil yang sangat luar biasa. Pada tanggal 14 juli 1969 mereka berhasil meletakkan manusia pertama di permukaan bulan. Hanya dalam kurun waktu 12 tahun mereka berhasil mengungguli teknologi Uni Sovyet. Waktu yang relatif singkat, kurang dari masa pendidikan seorang anak dari tingkat dasar sampai jenjang perkuliahan (OASE edisi 16 Th.2000).

Kedua, kejadian yang hampir serupa pernah terjadi di Jepang sesuai kekalahan mereka dalam perang dunia II dengan dibom atomnya kota Hiroshima dan Nagasaki. Jepang praktis lumpuh dalam segala segi kehidupan. Bahkan kaisar Jepang waktu itu menyatakan bahwa mereka sudah tidak punya apa-apa lagi kecuali tanah dan air. Belum lagi hukuman sebagai orang yang kalah perang yang melarang Jepang untuk membangun angkatan bersenjata. Semua itu merupakan hambatan yang sangat besar untuk dapat bangkit dan membangun sebuah peradaban baru. Tapi perkiraan akal manusia tidak selamanya benar. Jepang bangkit perlahan-lahan dengan memperbaiki sistem pendidikan mereka dalam semua jenjang pendidikan. Dalam masa yang relatif singkat Jepang berhasil membangun negara mereka menjadi negara yang kuat dalam bidang ekonomi dan pendidikan. Bahkan merupakan negara ekonomi terkuat yang menjadi ancaman bagi AS sendiri. Coba kita bandingkan dengan Indonesia yang mulai membangun diri pada waktu yang sama dengan Jepang (kita merdeka 1945 dan Jepang di bom atom 1945). Jepang telah berlari jauh di depan, kita malah masih tertatih-tatih bahkan jalan di tempat dan kadang kala juga mundur ke balakang. Contoh nyata dari

kemajuan pendidikan di Jepang adalah berobahnya pengertian buta huruf dikalangan rakyat Jepang. Buta huruf yang sudah tidak ada lagi di Jepang mempunyai pengetahuan “tidak bisa menggunakan komputer”. Betapa jauhnya pengertian ini dengan pengertian aslinya di kalangan dunia ketiga, yang berarti tidak bisa tulis dan baca. Dua fenomena di atas merupakan gambaran nyata dari urgensi pendidikan yang telah dipahami dan diaplikasikan dengan baik oleh AS dan Jepang. Langkah yang mereka ambil telah membuktikan kepada dunia bahwa kemajuan pendidikan berarti kemajuan sebuah bangsa.

2. Dimensi dan Tingkatan kapasitas kelembagaan (*Capacity Building*)

Seperti yang telah diuraikan di atas, konsep “*Capacity building*” secara umum merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja individu, kelompok atau organisasi, dengan memusatkan perhatian kepada dimensi, Keban (2000:7) mengemukakan bahwa dimensi pengembangan kapasitas terdiri atas: (1) pengembangan sumberdaya manusia; (2) penguatan organisasi; dan (3) reformasi kelembagaan. Dalam konteks pengembangan sumberdaya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan antara lain training, pemberian gaji/upah, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistem rekrutmen yang tepat. Dalam kaitannya dengan penguatan organisasi, pusat perhatian ditujukan kepada sistem manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dan pengaturan struktur mikro. Aktivitas yang harus dilakukan adalah menata sistem insentif, pemanfaatan personel yang ada, kepemimpinan, komunikasi, dan struktur manajerial. Dan berkenaan dengan reformasi kelembagaan, perlu diberi perhatian terhadap perubahan sistem dan institusi-institusi

yang ada, serta pengaruh struktur makro. Dalam hal ini aktivitas yang perlu dilakukan adalah melakukan perubahan “aturan main” dari sistem ekonomi dan politik yang ada, perubahan kebijakan dan aturan hukum, serta reformasi system kelembagaan yang dapat mendorong pasar dan berkembangnya masyarakat madani.

Dimensi peningkatan kemampuan ini juga diungkapkan oleh beberapa pengarang lain. Menurut A. Fiszbein (Keban, 2000 : 7), peningkatan kemampuan difokuskan pada: (1) kemampuan tenaga kerja (labor); (2) kemampuan teknologi yang diwujudkan dalam bentuk organisasi atau kelembagaan; dan (3) kemampuan “capital” yang diwujudkan dalam bentuk dukungan sumberdaya, sarana, dan prasarana. Sementara itu, D. Eade (Soeprapto, 2006 :12) merumuskan peningkatan kemampuan dalam tiga dimensi, yaitu: (1) individu; (2) organisasi; dan (3) *network*. Nampaknya pengembangan dimensi individu dan organisasi merupakan kunci utama atau titik strategis bagi perbaikan kinerja (Mentz, 1997), tetapi masuknya dimensi *network* ini sangat penting karena melalui dimensi ini individu dan organisasi dapat belajar mengembangkan diri dan berinteraksi dengan lingkungannya.

J.S. Edralin (Soeprapto, 2006 : 12) juga mengumpulkan berbagai pendapat yang menggambarkan pemahaman mereka tentang “*capacity building*”. Misalnya, World Bank memfokuskan peningkatan kemampuan kepada: (1) pengembangan sumberdaya manusia, khususnya training, rekrutmen, pemanfaatan dan pemberhentian tenaga kerja profesional, manajerial dan teknis; (2) organisasi, yaitu pengaturan struktur, proses, sumberdaya, dan gaya manajemen; (3) jaringan kerja interaksi organisasi, yaitu koordinasi kegiatankegiatan organisasi, fungsi jaringan kerja, dan interaksi formal dan informal; (4) lingkungan organisasi, yaitu aturan dan perundang-undangan yang mengatur pelayanan publik, tanggung jawab dan kekuasaan antara lembaga,

kebijakan yang menghambat tugas-tugas pembangunan, dan dukungan keuangan dan anggaran; dan (5) lingkungan kegiatan yang luas, yaitu mencakup faktor politik, ekonomi, dan kondisi- kondisi yang berpengaruh terhadap kinerja.

Sementara itu, UNDP (Soeprpto, 2006 : 13) memfokuskan pada tiga dimensi yaitu: (1) tenaga kerja (dimensi sumberdaya manusia), yaitu kualitas SDM dan cara SDM dimanfaatkan; (2) modal (dimensi phisik) yaitu menyangkut peralatan, bahan-bahan yang diperlukan, dan gedung; dan (3) teknologi yaitu organisasi dan gaya manajemen, fungsi perencanaan, pembuatan keputusan, pengendalian dan evaluasi, serta sistem informasi manajemen. Dan United Nations memusatkan perhatiannya kepada: (1) mandat atau struktur legal; (2) struktur kelembagaan; (3) pendekatan manajerial; (4) kemampuan organisasional dan teknis; (5) kemampuan fiskal lokal; dan (6) kegiatan-kegiatan program.

Semua dimensi peningkatan kemampuan diatas dikembangkan sebagai strategi untuk mewujudkan nilai-nilai “*good governance*”. Pengembangan sumberdaya manusia misalnya, dapat dilihat sebagai suatu strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dan memelihara nilai-nilai moral dan etos kerja.

Pengembangan kelembagaan merupakan strategi penting agar suatu lembaga pemerintahan mampu: (1) menyusun rencana strategis ditujukan agar organisasi memiliki visi yang jelas; (2) memformulasikan kebijakan dengan memperhatikan nilai efisiensi, efektivitas, transparansi, responsivitas, keadilan, partisipasi, dan keberlanjutan; (3) mendesain organisasi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas, tingkat desentralisasi dan otonomi yang lebih tepat, dan (4) melaksanakan tugas-tugas manajerial agar lebih efisien, efektif, fleksibel, adaptif, dan lebih berkembang. Dan pengembangan jaringan kerja, misalnya merupakan strategi untuk

meningkatkan kemampuan bekerja sama atau kolaborasi dengan pihak-pihak luar dengan prinsip saling menguntungkan.

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

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

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

Bahwa pengembangan kapasitas harus dilaksanakan secara efektif dan berkesinambungan pada 3 (tiga) tingkatan-tingkatan :

- a. Tingkatan sistem, seperti kerangka kerja yang berhubungan dengan pengaturan, kebijakan-kebijakan dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian obyektivitas kebijakan tertentu.
- b. Tingkatan institusional atau keseluruhan satuan, contoh struktur organisasi-organisasi, proses pengambilan keputusandidalam organisasi-organisasi,prosedur dan mekanisme-mekanisme pekerjaan, pengaturan sarana dan prasarana, hubungan-hubungan dan jaringan- jaringan organisasi.
- c. Tingkatan individual, contohnya ketrampilan - keterampilan individu dan persyaratan - persyaratan, pengetahuan, tingkah laku, pengelompokan pekerjaan dan motivasi - motivasi dari pekerjaan orang - orang dalam organisasi - organisasi.

Dari pemaparan mengenai dimensi pengembangan kapasitas di atas, penulis dapat simpulkan sebagai berikut :

- a. Tingkatan dan dimensi pengembangan kapasitas pada sistem merupakan satu entitas yang terdiri dari seluruh komponen yang berada didalamnya. Komponen-komponen tersebut diantaranya seperti kebijakan dan sumber daya manusia dan lainnya. Misalnya pengembangan kapsitas diterapkan pada dimensi sistem dengan fokus pada pembenahan kebijakan makro tentang undang-undang Guru dan Dosen yang akan mempengaruhi semua elemen pendidikan di wilayah nasional agar tercapai tujuan pendidikan yang bermutu.
- b. Tingkatan dan dimensi pengembangan kapasitas pada kelembagaan atau organisasi terdiri atas sumber daya organisasi, budaya organisasi, ketatalaksanaan, struktur organisasi atau sistem pengambilan keputusan dan lainnya. Misalnya pengembangan kapasitas diaplikasikan pada dimensi

organisasi dengan fokus pada membenahan budaya organisasi sekolah melalui kegiatan rapat atau diskusi mengenai evaluasi kinerja organisasi sekolah dengan tujuan menumbuh kembangkan budaya organisasi pembelajaran.

- c. Tingkatan dan dimensi pengembangan kapasitas pada individu internal organisasi adalah segala kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas dan fungsi-fungsi serta mewujudkan kinerja yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi seperti kemampuan berkomunikasi, kemampuan bekerjasama, kemampuan memahami dan mengimplementasikan kebijakan organisasi, kemampuan menggunakan teknologi dan kemampuan-kemampuan lainnya. Misalnya pada sektor pendidikan dimensi pengembangan kapasitas guru yang kemudian diadakan suatu pendekatan untuk membina kemampuan guru dalam mengembangkan potensinya ketika mengajar, memberi bimbingan, melakukan penulisan-penulisan kelas dan sebagainya yang akhirnya diharapkan dapat digunakan untuk kepentingan peserta didik dan masyarakat.

3. Perspektif dan Teori *Capacity Building* Organisasi

Konsep *capacity building* organisasi yang secara khusus mengacu kepada pengelolaan sektor publik baru muncul pada awal tahun 1980-an, sejalan dengan pertumbuhan negara-negara berkembang. Namun jika konsep ini mengacu kepada penguatan kelembagaan atau pengembangan kelembagaan, konsep ini bisa menggunakan juga konsep yang berkaitan dengan teori yang berkaitan dengan organisasi.

Pengertian *capacity building* atau kapasitas organisasi menurut *McPhee* dan *Bare* (2001: 34) adalah kemampuan individu, organisasi, dan sistem untuk menyelenggarakan fungsi dalam rangka pencapaian misi dan tujuannya secara efektif

dan efisien. *Brown (2001: 25)* mendefinisikan pengembangan kapasitas organisasi sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan.

Sedangkan *Morison (2001: 42)* melihat pengembangan kapasitas organisasi sebagai suatu proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada.

Dalam buku *Hand Book of Organizations, Arthur L. Stinchombe* dalam *March (1965:150)* menyebutkan terdapat 5 (lima) variabel dasar yang dinilai mempengaruhi kapasitas organisasi. Artinya bagaimana organisasi tersebut mampu mencapai tujuannya dengan baik, sangat ditentukan oleh kemampuan dari organisasi tersebut dalam mengelola lingkungan sosial dan internal dimana organisasi itu hidup.

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

Eade (1997: 34) dalam *Yuswijaya (2008: 87-88)* menyebutkan pengertian pengembangan kapasitas organisasi sebagai berikut: “*capacity building is often used simply to mean enabling institutions be more effective in implementing development project. Institution are thus the instrument by which certain goals can be reached, and may be governmental or non-governmental. If capacity-building is an end in itself (eg*

strengthening the quality of representation and decision-making within civil society organizations, and their involvement in socio-political processes), such political choices demand a clear purpose and contextual analysis on the part of the intervening agency. The focus is likely to be on the counterpart's organizational mission, and the mesh between this, its analysis of the external world, and its structure and activities".

Berdasarkan pengertian di atas, bahwa 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 dipenuhi. Jadi, inti pengembangan kapasitas organisasi adalah sebagai tujuan adalah tercapainya misi organisasi. Sedangkan pengembangan kapasitas organisasi sebagai proses adalah proses penyesuaian (adaptasi) organisasi terhadap perubahan dan perbaikan sistem internal organisasi yang memungkinkan organisasi mampu menghadapi tantangan dengan berdasarkan dukungan sumber-sumber organisasi sehingga organisasi tersebut dapat hidup secara berkelanjutan.

Berkaitan dengan pengembangan kapasitas organisasi, *Leavit* dalam *Djatmiko* (2004: 106) mengemukakan bahwa: perubahan atau pengembangan kapasitas organisasi dapat dilakukan melalui empat pendekatan, yaitu: (1) pendekatan structural 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, dan (4) pendekatan orang (*people approach*), berfokus pada modifikasi terhadap sikap, motivasi, perilaku, keahlian yang dicapai melalui program training, prosedur seleksi, atau perlengkapan yang baru.

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, dan (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 untuk mendukung pelaksanaan pembangunan, termasuk pembangunan di daerah, maka 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 setting 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 (standar perilaku 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 kordinasi 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), dan (9) aspek yang berhubungan dengan infrastruktur 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.

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 berifat partisipatif dan demokratis sehingga lebih dapat dikembangkan cara kerja yang lebih kooperatif dan tidak terlalu bersifat kompetitif dan konfrontatif, dan (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.

Beberapa persyaratan yang harus dipenuhi dalam pengembangan kapasitas organisasi menurut *Varney (Indrawijaya (1983: 270))* diantaranya: (1) harus ada dukungan aktif dan keterlibatan dari pucuk pimpinan, (2) anggota-anggota organisasi harus dapat merubah pikiran dan perasaan mereka sebagai hasil dari usaha pengembangan organisasi, (3) ia bukan merupakan suatu strategi latihan dan karena itu harus dianggap sebagai suatu pendekatan yang ditujukan untuk mengadakan perubahan tentang bagaimana orang-orang bekerjasama, (4) berusaha untuk merubah iklim organisasi sebagaimana juga merubah proses sosial (proses interaksi manusia) yang terdapat dalam suatu organisasi, (5) investasi yang dilakukan pada permulaan dari usaha pengembangan organisasi baru memberikan hasil pada masa yang akan datang, (6) tidak ada pendekatan perubahan organisasi yang terbaik, dan (7) pengembangan organisasi tidak boleh dianggap sebagai suatu paket program baru yang dibawa ke dalam suatu organisasi dalam rangka memecahkan persoalan-persoalan organisasi tersebut.

Sementara itu, *Keban (2000: 8-9)* bahwa semua dimensi dalam konsepsi peningkatan kemampuan merupakan strategi untuk mewujudkan nilai-nilai *good governance*. Pengembangan sumberdaya manusia misalnya, dapat dilihat sebagai

suatu strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dan memelihara nilai-nilai moral dan etos kerja. Pengembangan organisasi merupakan strategi penting agar suatu lembaga pemerintahan mampu: (1) menyusun rencana strategis ditujukan agar organisasi memiliki visi yang jelas; (2) memformulasikan kebijakan dengan memperhatikan nilai efisiensi, efektivitas, transparansi, responsivitas, keadilan, partisipasi, dan keberlanjutan; (3) mendesain organisasi untuk menjamin efisiensi dan efektivitas tingkat desentralisasi dan otonomi yang tepat, dan (4) 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*). Jadi, Indikator utama yang digunakan untuk menilai kinerja pemerintahan pada saat ini adalah *good governance* dan *capacity building*. Kalau bisa dikatakan bahwa *good governance* memuat nilai-nilai yang dijanjikan kepada masyarakat, sedangkan *capacity building* memuat nilai-nilai tentang kelayakan dari strategi yang ditempuh pemerintah dalam *memenuhi janji* tersebut.

Selanjutnya, *Keban* menjelaskan dasar pemikiran program pengembangan kemampuan pemerintah kabupaten/kota (daerah tingkat II) di Indonesia selama ini dapat diidentifikasi melalui dimensi-dimensi utama *capacity building*, yakni:

Pertama, 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.

Kedua, 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.

Ketiga, dimensi manajemen, yaitu suatu upaya pencapaian tujuan kebijakan pembangunan dan pelayanan publik dengan mengimplementasikan keterampilan manajerial dan penerapan pola kepemimpinan yang efektif.

Keempat, dimensi akuntabilitas, yaitu suatu upaya memprioritaskan tanggung jawab terhadap masyarakat lokal atau *customer* didalam proses penentuan rencana strategis, perumusan kebijakan, desain organisasi, dan manajemen berdasarkan *legal* dan *political accountability*.

Kelima, 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.

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas kelembagaan (*Capacity Building*)

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program pengembangan kapasitas. Namun secara khusus Soeprapto

(2006:18) mengemukakan faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pengembangan kapasitas meliputi 5 (lima) hal pokok yaitu, komitmen bersama, kepemimpinan, reformasi peraturan, reformasi kelembagaan, dan pengakuan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Pertama, komitmen bersama. *Collective commitments* dari seluruh aktor yang terlibat dalam sebuah organisasi sangat menentukan sejauh mana pengembangan kapasitas akan dilaksanakan ataupun disukseskan. Komitmen bersama ini merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuh kembangkan dan dipelihara secara baik oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Tanpa adanya komitmen baik dari pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah dan juga staff yang dimiliki, sangatlah mustahil mengharapkan program pengembangan kapasitas bisa berlangsung apalagi berhasil dengan baik.

Kedua, kepemimpinan. Faktor *conducive leadership* merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pengembangan kapasitas personal dalam kelembagaan sebuah organisasi. Dalam konteks lingkungan organisasi publik, harus terus menerus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dilakukan oleh sektor swasta. Hal ini karena tantangan ke depan yang semakin berat dan juga realitas keterbatasan sumber daya yang dimiliki sektor publik. Kepemimpinan kondusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas merupakan sebuah modal dasar dalam menentukan efektivitas kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan.

Ketiga, reformasi peraturan. Kontekstualitas politik pemerintahan daerah di Indonesia serta budaya pegawai pemerintah daerah yang selalu berlindung pada peraturan yang ada serta lain-lain faktor legal-formal-prosedural merupakan hambatan yang paling serius dalam kesuksesan program pengembangan kapasitas. Oleh karena itulah, sebagai sebuah bagian dari implementasi program yang sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan maka reformasi (atau dapat dibaca penyelenggaraan peraturan yang kondusif) merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka menyukseskan program kapasitas ini.

Keempat, reformasi kelembagaan. Reformasi peraturan diatas tentunya merupakan salah satu bagian penting dari reformasi kelembagaan ini. Reformasi kelembagaan pada intinya menunjuk kepada pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program kapasitas personal dan kelembagaan menuju pada realisasi tujuan yang ingin dicapai. Reformasi kelembagaan menunjuk dua aspek penting yaitu struktural dan kultural. Kedua aspek ini harus dikelola sedemikian rupa dan menjadi aspek yang penting dan kondusif dalam menopang program pengembangan kapasitas karena pengembangan kapasitas harus diawali pada identifikasi kapasitas yang dimiliki maka harus ada pengakuan dari personal dan lembaga tentang kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari kapasitas yang tersedia (*existing capacities*). Pengakuan ini penting karena kejujuran tentang kemampuan yang dimiliki merupakan setengah syarat yang harus dimiliki dalam rangka menyukseskan program pengembangan kapasitas.

5. Persyaratan-Persyaratan dalam kapasitas kelembagaan

Ada beberapa persyaratan yang perlu diketahui sebelum sebuah program pengembangan kapasitas. Persyaratan-persyaratan itu antara lain partisipasi, inovasi,

akses informasi, akuntabilitas dan kepemimpinan (Yuwono : 2003). Partisipasi merupakan salah satu persyaratan yang sangat penting karena menjadi dasar seluruh rangkaian kegiatan pengembangan kapasitas. Partisipasi dari semua level, tidak hanya level staf atau pegawai saja, tetapi juga level pimpinan atas, menengah dan bawah sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan program, maka sudah semestinya inisiatif partisipasi ini dibangun sejak awal hingga akhir program pengembangan kapasitas dalam rangka menjamin kontinuitas program.

Inovasi juga merupakan persyaratan lain yang tidak kalah penting mendesak. Harus diakui bahwa inovasi adalah bagian dari program pengembangan kapasitas, khususnya dalam kerangka menyediakan berbagai alternatif dan metode pengembangan kapasitas yang bervariasi, dan menyenangkan. Hampir tidak mungkin terjadi pengembangan kapasitas tanpa diikuti oleh inovasi (karena *capacity building* merupakan bentuk dari sebuah inovasi). Pembangunan mengabaikan, menghambat ataupun tidak memberikan ruang terhadap inovasi. Inovasi penting karena pekerjaan bukanlah sesuatu yang statis sifatnya, tetapi justru dinamis sesuai dengan tuntutan publik yang kian tinggi.

Kemudian, akses terhadap informasi merupakan persyaratan lain yang tidak kalah pentingnya dalam melakukan program pengembangan kapasitas. Pada bentuk organisasi yang tradisional dan birokratis, semua informasi dipegang dan dikuasai oleh pimpinan. Kondisi seperti ini jelas tidak memungkinkan pengembangan kapasitas. Sebaliknya, pengembangan kapasitas salah satunya harus dimulai dengan memberikan akses dan kesempatan untuk memperoleh informasi secara cukup baik dan efektif guna mendukung program yang akan dilaksanakan.

Akuntabilitas juga merupakan persyaratan lain yang tidak kalah urgennya. Akuntabilitas penting untuk menjaga bahwa program pengembangan kapasitas juga harus dikendalikan sedemikian rupa sehingga menuju pada suatu hasil yang diinginkan. Dengan kata lain akuntabilitas dibutuhkan dalam rangka penjaminan bahwa program pengembangan kapasitas merupakan kegiatan yang legitimate, kredibel, akuntabel dan bisa dipertanggungjawabkan. Persyaratan yang terakhir adalah kepemimpinan. Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas kepemimpinan memegang peranan penting dalam kesuksesan program pengembangan kapasitas organisasi.

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

6. Indikator kapasitas kelembagaan

Capacity Building atau pengembangan kapasitas memiliki karakteristik yang definitif. Menurut Milen (2001 : 5) bahwa pengembangan kapasitas memiliki karakteristik sebagai berikut :

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

f. Menggunakan pendekatan terintegrasi dan holistik.

Pengembangan kapasitas adalah sebuah proses membangun kapasitas yang bukan sekedar bertumpu pada perwujudan kegiatan membangun kapasitas satu stakeholder saja. Bukan pelaksanaan kegiatan pelatihan untuk perorangan atau kelompok tertentu saja, karena pengembangan kapasitas bersifat multi-dimensi dan terdiri atas multi aktifitas yang bersifat pemelajar semua stakeholder yang kapasitasnya dituntut mengalami peningkatan status untuk menjadi kontributor terhadap sustainabilitas kinerja kolektif.

Pengembangan kapasitas pun akan selalu dipengaruhi oleh faktor eksternal yang menjadi lingkungan pembelajarannya. Dalam jangka waktu yang sangat panjang dan tak berkesudahan, maka pengembangan kapasitas memerlukan aktifitas adaptif untuk meningkatkan kapasitas semua stakeholder-nya. Berkaitan dengan aktivitas adaptif atau adaptabilitas, Moh. Fakry Gaffar (1998:5) dalam penulisannya mengenai “upaya untuk meningkatkan adaptabilitas manajemen sekolah”, menyebutkan bahwa adaptabilitas mencakup hal-hal sebagai berikut :

a. Kemampuan membuat keputusan

Kemampuan membuat keputusan, missal bagi seorang kepala sekolah terutama berhubungan dengan *policy* amatlah penting, sebab menyangkut kelancaran pelaksanaan fungsi secara menyeluruh. Keberanian dan kemampuan membuat keputusan merupakan salah satu syarat untuk menjadikan seseorang mempunyai sikap mandiri. Kemampuan membuat keputusan pada tingkat yang amat mikro inilah merupakan suatu kemampuan kepemimpinan yang amat langka.

b. Kemampuan professional guru

Berbagai studi menunjukkan bahwa guru yang mampu mempengaruhi perilaku belajar anak dengan lebih efektif, fungsi guru yang langsung menangani proses belajar di kelas amatlah strategic dalam upaya meningkatkan adaptabilitas manajemen sekolah terutama dalam kaitannya dengan *learning* anak. Peningkatan kemampuan professional guru ini dapat ditempuh melalui berbagai cara antara lain : pemberian kesempatan untuk mengikuti *inservice training*, menyediakan program pembinaan yang teratur, dan menciptakan forum akademik guru.

c. Menstabilkan kurikulum

Hal ini mengandung arti menghindari ketidakstabilan kurikulum, sebab perubahan yang terlalu sering yang melibatkan begitu banyak unsur dan begitu banyak orang akan menimbulkan kekacauan dan kepanikan. Menstabilkan kurikulum tidak berarti membuat kurikulum itu statis, kurikulum tetap dinamis mengikuti setiap gerak perubahan sosial yang terjadi di masyarakat dalam arti isi bukan kerangka dan struktur. Kemampuan untuk mendinamiskan kurikulum ini sebenarnya berada pada tingkat sekolah yaitu kepala sekolah sebagai *academic leader* dan guru sebagai *instructional leader* dalam bidangnya.

d. Meningkatkan komunikasi

Kelancaran fungsi dan interaksi fungsional dalam manajemen sekolah ditentukan oleh efektifitas komunikasi sekolah itu, karena itu proses komunikasi dengan policy dalam komunikasi perlu mendapat perhatian yang utama dari kepala sekolah dan pengawas. Sebab bila terjadi kemacetan komunikasi, kerugiannya amat tinggi dan mahal. Komunikasi ini mencakup komunikasi

professional antar guru, komunikasi edukatif dengan murid, dan komunikasi koordinatif dengan pimpinan masyarakat dan para orang tua murid.

e. **Menjadikan learning sebagai fokus manajemen**

Ini berarti merubah secara konseptual dan fundamental ketitik yang benar dan amat essensial. Hingga saat ini tidak banyak kepala sekolah yang berpikir bahwa keseluruhan kegiatan manajemen sekolah yang dipimpinnya harus digiring untuk menciptakan satu situasi dimana anak dapat belajar dengan lebih baik, dan dimana anak merasa bahwa sekolah adalah tempat yang terbaik bagi mereka untuk belajar. Untuk mewujudkan tujuan ini menjadi kenyataan kepala sekolah perlu mengubah orientasinya dengan menggiring keseluruhan fungsi berbagai unsur sekolah menuju satu titik yaitu learning anak didik. Profesionalitas seluruh tenaga akademik dan non akademik sekolah merupakan prasyarat untuk mewujudkan tugas ini disertai dengan dedikasi dan komitmen yang tinggi.

f. ***Professional Growth***

Professional growth ini secara menyeluruh harus dipolakan baik pada tingkat nasional maupun pada tingkat daerah, hingga pada tingkat lembaga. *Professional growth* ini mengandung dua arti; pertama dikaitkan dengan usaha peningkatan kemampuan profesional yang dapat dilakukan secara independent pada tingkat sekolah atau oleh masing-masing individu yang bersangkutan, dan kedua berkaitan dengan jenjang karir kepegawaian dan ini harus dipolakan dari tingkat yang lebih tinggi.

7. Kegiatan kapasitas kelembagaan

Pengembangan kapasitas memiliki aktifitas tersendiri yang memungkinkan terjadinya pengembangan kapasitas pada sebuah sistem, organisasi, atau individu, dimana ada aktifitas tersebut terdiri atas beberapa fase umum, yakni; persiapan, analisis kebutuhan, perencanaan pemrograman, implementasi, dan evaluasi. GTZ (Gandara, 2008 : 18). Penjelasan mengenai uraian kegiatan pengembangan kapasitas di atas adalah sebagai berikut :

a. Fase Persiapan

Pada fase ini terdapat 5 langkah kerja yaitu :

- 1) Identifikasi kebutuhan untuk pengembangan kapasitas, langkah kerja ini memiliki kegiatan utama yaitu mengenali alasan-alasan dan kebutuhan nyata untuk mengembangkan kapasitas.
- 2) Menentukan tujuan-tujuan. Langkah kerja ini memiliki kegiatan utama yaitu melakukan konsultasi dengan stakeholder utama untuk mengidentifikasi isu utama pengembangan kapasitas.
- 3) Memberikan tanggung jawab. Langkah kerja ini memiliki kegiatan utama yaitu menetapkan penanggungjawab kegiatan pengembangan kapasitas, misal membentuk tim teknis atau satuan kerja.
- 4) Merancang proses pengembangan kapasitas. Langkah kerja ini memiliki kegiatan utama yaitu menentukan metodologi pemetaan sesuai permasalahan yang muncul dan membuat penjadwalan kegiatan tentang proses pemetaan dan tahapan perumusan berikutnya tentang rencana tindak pengembangan kapasitas.

- 5) Pengalokasian sumber daya. Kegiatan utamanya adalah mengidentifikasi pendanaan kegiatan proses pengembangan kapasitas dan mengalokasikan sumber daya dengan membuat formulasi kebutuhan sumber daya sesuai anggaran yang dibutuhkan dan dapat disetujui oleh pihak berwenang.

b. Fase Analisis

Pada fase ini terdapat 5 langkah kerja yaitu :

- 1) Mengidentifikasi permasalahan dalam hal ini kegiatan utamanya berupa melakukan pemeriksaan terhadap masalah untuk penyelidikan lebih lanjut.
- 2) Analisis terhadap proses dalam hal ini kegiatan utamanya berupa menghubungkan permasalahan untuk pemetaan kapasitas dengan proses kinerja system, organisasi dan individu.
- 3) Analisis organisasi dalam hal ini kegiatan utamanya berupa memilih organisasi untuk diselidiki lebih dalam (pemetaan organisasional).
- 4) Memetakan gap dalam kapasitas dalam hal ini kegiatan utamanya adalah berupa memetakan jurang pemisah antara kapasitas ideal dengan kenyataannya.
- 5) Menyimpulkan kebutuhan - kebutuhan pengembangan kapasitas yang mendesak dalam hal ini kegiatan utamanya adalah berupa menyimpulkan temuan - temuan dan mengumpulkan usulan-usulan untuk rencana tindak pengembangan kapasitas.

c. Fase Perencanaan

Pada fase ini terdapat 3 langkah kerja yaitu :

- 1) Perencanaan tahunan, kegiatan utamanya adalah merumuskan draf rencana tindak pengembangan kapasitas.

- 2) Membuat rencana jangka menengah, kegiatan utamanya berupa pertemuan-pertemuan konsultatif.
- 3) Menyusun skala prioritas, kegiatan utamanya berupa menetapkan skala prioritas pengembangan kapasitas dan tahapan-tahapan implementasinya.

d. Fase Implementasi

Pada fase ini terdapat 5 langkah kerja yaitu :

- 1) Pemrograman, kegiatan utamanya berupa mengalokasikan sumber daya yang dimiliki saat ini.
- 2) Perencanaan proyek pengembangan kapasitas, kegiatan utamanya berupa merumuskan kebijakan implementasi pengembangan kapasitas.
- 3) Penyeleksian penyedia jasa layanan pengembangan kapasitas, kegiatan utamanya berupa mengidentifikasi layanan dan produk luar terkait kebutuhan implementasi pengembangan kapasitas yang akan dikerjakan.
- 4) Implementasi proyek, kegiatan utamanya berupa implementasi program tahunan pengembangan kapasitas sesuai sumber daya yang ada dan jadwal yang tersedia.
- 5) Monitoring proses, kegiatan utamanya berupa melakukan monitoring terhadap aktifitas-aktifitas pengembangan kapasitas.

e. Fase Evaluasi

Pada fase ini terdapat 2 langkah kerja yaitu :

- 1) Evaluasi dampak, kegiatan utamanya berupa mengevaluasi pencapaian pengembangan kapasitas, seperti peningkatan kinerja.
- 2) Merencanakan ulang rencana tindak pengembangan kapasitas, kegiatan utamanya adalah melakukan analisa terhadap temuan monitoring proses dan

evaluasi dampak dalam konteks kebutuhan perencanaan ulang pengembangan kapasitas.

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

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

8. Strategi pengembangan kapasitas

Pengembangan kapasitas secara strategik akan mengarah pada sustainabilitas kinerja sistem. Dapat diterapkan semisal pada sistem kesehatan atau sistem pendidikan, misalnya. Maka untuk mencapai sustainabilitas kinerja sistem kesehatan

diperlukan faktor waktu, yang dimanfaatkan oleh para personil, organisasi dan komponen-komponen sistem kesehatan untuk bekerja dengan baik. Mereka harus menunjukkan kinerja sistem yang baik, mudah diakses, bermutu, merata dan berkeadilan, serta efisien. Itu berarti semua komponen pemilik kapasitas (individu/personil, masyarakat, organisasi, institusi) harus memunculkan kinerja mereka sampai pada sustainabilitas.

Peran individu, komunitas, dan masyarakat sebagai konsumen/pengguna produk dan layanan yang diberikan oleh para personil organisasi (bagian dari sistem) adalah melakukan *demand position* dan terus mempengaruhi kapasitas personil, organisasi, dan sistem untuk meningkatkan kapasitas kinerjanya. Mereka adalah stakeholder yang berhak atas bagian mereka, seperti masyarakat yang membutuhkan layanan kesehatan dan para siswa yang membutuhkan layanan pendidikan, misalnya. Tak ada mereka maka sistem tidak akan mencapai sustainabilitas.

Semua stakeholder pengembangan kapasitas akan meningkatkan status mereka masing-masing secara sinergis dan integral. Pada akhirnya, seiring waktu pula status yang meningkat itu dapat menjadi indikator kinerja sistem yang sustainabel sebagai buah dari kolektifitas kinerja sistem, organisasi dan personil.

Di sisi lain pula, dapat disimak adanya perubahan perilaku perorangan, komunitas dan masyarakat yang bersesuaian dengan kinerja sistem, organisasi, personil. Selain itu meningkatkan status mereka, maka seiring waktu pula, perilaku mereka yang berubah dan berindikasi sustainabel akan berkontribusi pada sistem yang sustainabel.

Sementara faktor eksternal, seperti kebudayaan, politik ekonomi, aturan legal, dan lingkungan hidup akan terus mempengaruhi dinamika seluruh komponen proses pengembangan kapasitas yang sedang berlangsung dan tidak pernah berakhir itu.

9. Tujuan pengembangan kapasitas

Morrison (2001: 23) menyatakan, bahwa tujuan pengembangan kapasitas adalah pembelajaran, dimulai sejak mengalirnya kebutuhan untuk mengalami suatu hal, mengurangi ketidaktahuan dan ketidakpastian dalam hidup, dan membangun kemampuan yang dibutuhkan dalam beradaptasi untuk perubahan.

Keban (2000:7) mengemukakan pendapat Grindle (1997) bahwa pengembangan kapasitas adalah serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsifitas dari kinerja.

Dengan demikian, bahwa tujuan akhir dari pengembangan kapasitas yang secara umum diidentikkan pada perwujudan sustainabilitas suatu sistem, secara khusus ditujukan pula untuk mewujudkan :

- a. Efisiensi
- b. Efektifitas.
- c. Responsifitas.
- d. Pembelajaran yang terindikasi pada kinerja individu, grup, organisasi dan sistem.

C. Sistem Satu Atap

Sistem adalah seperangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas. Sistem sekolah Satu Atap atau bahasa trendnya bisa disebut sebagai "*Satap School*" merupakan suatu program yang dicanangkan oleh pemerintah untuk

mengejar tercapainya target APK SMP/MTs 95% di tahun 2008. Ini dilakukan atau dibiayai dengan dana dekonsentrasi dari APBN untuk tahun pertama keberadaannya di masing-masing kabupaten dan kota yang menerimanya; sedangkan untuk kemudian, untuk tahun kedua mereka dapat melanjutkannya sendiri dengan dana APBD kabupaten/kota masing-masing. Program ini atas kerjasama Australia-Indonesia "*Australia-Indonesia Basic Education Program*" (AIBEP). Sekolah/Madrasah Satu Atap ini berdiri serentak pada tahun 2010.

Sekolah/Madrasah Satu Atap ini adalah SMP/MTs biasa yang tempat belajarnya di gedung SD/MI di mana siswa itu, tadinya, menyelesaikan pembelajaran tingkat SD/MI-nya. Mereka tetap belajar di gedung SD/MI itu dikarenakan SMP/MTs biasa berada di lokasi yang relatif jauh. Sementara, untuk dibangun (gedung) SMP/MTs baru didaerah terjangkau belum memungkinkan karena jumlah murid yang akan ditampung (tamatan SD/MI) terlalu kecil. Jadi, mereka belajar pelajaran SMP/MTs di gedung tempat mereka belajar pelajaran SD/MI.

1. Alasan untuk memilih SMP satu atap

Ketika ditanya tentang alasan-alasan di balik keputusan mereka untuk meneruskan sekolah di SMP Satu Atap, baik anak-anak maupun orang tua beralasan bahwa SMP Satu Atap relatif dekat dengan rumah mereka dibanding dengan SMP biasa, selain juga menawarkan pendidikan gratis. Di samping itu, orang tua maupun anak melihat bahwa pendidikan SMP akan memberikan masa depan yang lebih baik bagi lulusannya. Beberapa peserta juga mempertimbangkan reputasi positif dari anak yang bersekolah dibandingkan tidak memiliki pendidikan sama sekali.

Faktor-faktor ini bukan saja memainkan peran signifikan di balik keputusan orang tua dan siswa untuk melanjutkan sekolah ke SMA, tetapi juga dianggap sebagai

hal-hal paling positif dari keberadaan Sekolah Satu Atap. Ketika ditanya apa yang mereka sukai dari SMP Satu Atap, siswa maupun orang tua mengulangi kembali jawaban mereka terdahulu mengenai alasan-alasan memilih melanjutkan sekolah di SMP Satu Atap.

2. Tantangan dan Kualitas SMP satu atap

Tantangan utama bagi operasional SMP Satu Atap adalah kurangnya dana. Situasi ini antara lain menimbulkan berbagai tantangan dalam hal:

- a. **Gedung dan fasilitas sekolah:** Kurangnya fasilitas gedung seperti air dan sanitasi, ruang guru, perpustakaan, ruang kelas atau lapangan untuk kegiatan olah raga, dll.
- b. **Kesejahteraan dan kualitas guru:** karena peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah yang membatasi anggaran pendidikan sampai 20% dari Anggaran maka beberapa daerah, seperti Kecamatan Gaung, menghadapi masalah besar dalam mendanai program pendidikan.

Hal ini, antara lain, tercermin dalam pemotongan gaji guru per jam. Menurut peserta, sekalipun sudah menjadi pegawai negeri, pendapatan guru umumnya lebih rendah daripada pekerja dan pegawai negeri lain dengan tingkat pendidikan setara. Kompensasi untuk guru-guru yang bekerja di daerah terpencil juga dianggap tidak memadai. Banyak peserta menganggap bahwa tambahan ini tidak berarti dibanding dengan tantangan dan pengeluaran tambahan yang harus mereka hadapi. Selain itu, menurut pejabat-pejabat dinas pendidikan, banyak guru, bahkan guru PNS sering mengeluhkan upah yang lebih rendah dibandingkan dengan PNS lain. Meskipun selisih upahnya kecil bila diperhitungkan dari pendapatan per jam, guru cenderung memperoleh pendapatan

lebih rendah dari pada rekan-rekan lain sesama PNS. Guru SMP Satu Atap yang kebanyakan adalah guru honorer/kontrak dengan upah dinegosiasikan di tingkat sekolah/kecamatan berdasarkan anggaran yang tersedia juga mengakibatkan disparitas, bahkan antar sesama guru. Banyak guru tetap mengajar di SMP Satu Atap karena mereka butuh pengalaman mengajar. Banyak dari guru honorer tersebut adalah mahasiswa jurusan pendidikan yang disyaratkan untuk praktek mengajar sebagai bagian dari kuliah mereka. Beberapa guru adalah mereka yang gagal dalam seleksi mengajar di SMP reguler dan karenanya memerlukan pengalaman mengajar di sekolah satu atap untuk meningkatkan daya saing. Mengingat situasi ini, cukup sulit untuk mengharapkan komitmen jangka panjang dari guru-guru tersebut karena kebanyakan akan meninggalkan sekolah begitu mereka mendapatkan kesempatan yang lebih baik.

- c. Kurangnya peralatan dan perlengkapan sekolah: karena kurangnya dana, banyak SMP Satu Atap bahkan tidak mampu membeli buku-buku yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan mengajar di sekolah. Banyak guru harus *mengcopy* buku sendiri. Kebanyakan siswa tidak memiliki buku sendiri, oleh karena itu mereka hanya mengandalkan materi yang diberikan oleh guru dalam belajar.

Tantangan-tantangan yang dihadapi oleh guru dan kepala sekolah SMP Satu Atap antara lain adalah:

- a. Angka kehadiran Siswa:

Meskipun angka putus sekolah /drop-out di SMP Satu Atap hampir setara dengan SMP reguler, angka mangkirnya relatif lebih tinggi, yaitu mencapai 10% dalam satu tahun ajaran, karena beberapa alasan seperti:

- 1) Musim hujan. Pada musim hujan, banyak siswa tidak dapat hadir pada waktunya karena jalan yang becek berlumpur, bahkan sejumlah siswa sama sekali tidak dapat hadir karena sungai meluap dan menutup jalan.
- 2) Jarak dari dan kesekolah. Meskipun Sekolah Satu Atap dibangun untuk memperpendek jarak yang harus ditempuh siswa dari/ke sekolah, banyak siswa Sekolah Satu Atap tinggal di daerah yang berjarak 3 km lebih dari sekolah, sehingga banyak di antara mereka yang datang terlambat atau sama sekali mangkir saat musim penghujan.
- 3) Banyak pula siswa yang terlambat karena mereka harus membantu orang tua melakukan tugas-tugas rumah tangga atau bekerja mengambil nira kelapa, sebelum berangkat ke sekolah.
- 4) Pada musim panen, yang bisa terjadi 2-3 kali per tahun, sekitar 50% siswa tidak bersekolah selama 2-3 hari untuk membantu orang tua mengasuh adik-adik mereka atau malah terlibat langsung dalam pekerjaan pertanian yang tersedia untuk anak-anak selama musim tersebut.

b. Motivasi siswa

Para guru dan kepala sekolah sama-sama mengungkapkan keprihatinan mengenai rendahnya motivasi serta perhatian siswa di dalam kelas. Kurangnya motivasi ini disebabkan oleh beragam alasan seperti:

- 1) Masalah di rumah (pekerjaan rumah tangga, kesulitan ekonomi yang dihadapi oleh keluarga)
- 2) Masalah dengan teman
- 3) Kekurangan gizi
- 4) Kurangnya keterlibatan dan bimbingan dari orang tua. Sebagian anak-anak

tinggal bersama kakek-nenek karena orang tua mereka bekerja di luar negeri (di Saudi) atau bekerja di kota. Ini menjadikan siswa cenderung tidak disiplin dan kurang memperhatikan kegiatan belajar di kelas.

- 5) Kurangnya sarana pendukung. Sebagai contoh: karena tidak ada komputer di sekolah, ketika siswa diperkenalkan pada pelajaran komputer, mereka hanya dapat mempelajari teorinya dan membayangkan seperti apa komputer itu dan bagaimana mengoperasikannya.
- 6) Pengaruh negatif dari pihak lain terutama dari anak-anak putus sekolah dan mereka yang sudah bekerja di kota. Pengaruh ini sering membuat siswa melalaikan tanggung jawab sekolah.

Sejak program SMP Satu Atap dimulai, dukungan masyarakat dianggap terus meningkat. Hal ini terutama terlihat dari perubahan perilaku orang tua serta tokoh-tokoh masyarakat. Di awal program, banyak orang tua mengusulkan agar kegiatan sekolah dijadwalkan sesuai dengan kebutuhan mereka. Sebagai contoh, mereka mengharapkan agar di musim panen sekolah dimulai pada siang hari sehingga anak-anak dapat membantu mereka di sawah. Sikap ini tidak lagi muncul dan orang tua bahkan mengizinkan anak-anak tinggal di sekolah untuk kegiatan ekstra kurikuler. Di samping itu, di salah satu kecamatan ada hambatan dari tokoh masyarakat ketika program dimulai, tetapi saat ini hal tersebut sudah tidak ada lagi dan tokoh masyarakat justru terlibat aktif dalam mendorong orang tua untuk menyekolahkan anak-anak mereka.

Komite sekolah yang mewakili masyarakat masih terperangkap dalam peran tradisional mereka: menghadiri pertemuan di penghujung pendaftaran untuk diberi informasi tentang peraturan dan kegiatan sekolah, kemudian menghadiri pertemuan di

akhir tahun ajaran untuk membahas kelulusan siswa. Sesuai lazimnya, SMP Satu Atap dibangun di daerah terpencil. Lokasi seperti ini menimbulkan berbagai tantangan bagi para guru maupun siswa. Selama musim hujan, misalnya, sejumlah sekolah tidak dapat diakses. Lokasi yang terpencil juga meningkatkan biaya transport bagi anak-anak maupun guru. Sekitar 10% dari siswa tidak melanjutkan penididikannya di SMP Satu Atap karena jarak rumah mereka ke sekolah.

Selama penelitian, banyak peneliti mengungkapkan bahwa tantangan yang mereka hadapi itu mempengaruhi kualitas SMP Satu Atap. Pandangan mengenai rendahnya kualitas sekolah ini juga tercermin dalam tingkat kepuasan anak-anak. Meskipun orang tua cenderung puas dengan SMP Satu Atap, hal itu kebanyakan dikarenakan sekolah ini gratis dan dekat dengan rumah, sedangkan anak-anak masih merasa tidak puas karena mutu pendidikan yang diberikan. Siswa juga khawatir bahwa pelajaran yang mereka terima di SMP Satu Atap tidak cukup mempersiapkan mereka untuk tingkat pendidikan yang lebih tinggi bila mereka berniat melanjutkan ke SMA. Selain itu, mereka juga merasa tidak puas karena :

- a. Kurangnya sarana sekolah sampai-sampai pelajaran bisa dibatalkan ketika hujan.
- b. Tidak ada cukup meja belajar sehingga satu meja digunakan oleh tiga siswa
- c. Guru-guru sering mangkir
- d. Kurangnya buku ajar sehingga tidak ada seorang siswa pun yang memiliki buku teks sendiri.
- e. Tidak ada fasilitas olah raga atau lapangan yang dapat digunakan untuk berolah raga atau sekadar bermain bersama teman sesudah sekolah.

Kurangnya sarana sekolah, kurangnya guru yang berkualitas, tingginya tingkat mangkir guru, dan tidak memadainya materi pendukung dipandang sebagai faktor-faktor utama yang menurunkan kualitas SMP Satu Atap. Faktor-faktor ini menyulitkan guru dalam menyampaikan pelajaran untuk memastikan siswa mendapatkan pemahaman mendalam sesuai tuntutan kurikulum. Di samping itu, kurangnya buku-buku dan tidak adanya perpustakaan yang memadai turut membatasi peluang anak untuk belajar secara mandiri di luar jam sekolah. Dengan demikian, waktu belajar dan kesempatan siswa untuk memperoleh pemahaman pelajaran sekolah secara mendalam praktis tergantung pada waktu belajar di sekolah dengan guru sebagai satu-satunya sumber belajar. Akhirnya, bangunan sekolah yang kurang memadai juga mengganggu pengalaman belajar siswa. Seperti diungkapkan oleh peserta, siswa kerap kali tidak dapat berkonsentrasi di kelas terutama saat musim penghujan karena air hujan masuk ke dalam kelas.

Namun demikian, di antara tantangan-tantangan tersebut, ketidakhadiran siswa dan fakta bahwa banyak anak yang bekerja dianggap tidak signifikan terhadap kualitas SMP Satu Atap, terutama dalam prestasi akademis. Hal ini disebabkan karena para guru memastikan bahwa mereka yang absen masih bisa mengejar ketinggalan dengan, misalnya, meminjam catatan dari siswa lain. Oleh karena itu, meskipun mungkin ada sejumlah perbedaan dari segi “masukan” proses belajar (misalnya, kehadiran yang teratur, kelelahan, dll), tetapi hanya ada sedikit perbedaan dalam keluaran (prestasi akademis) antara mereka yang sering absen dan yang tidak. Dengan kata lain, temuan kualitatif ini menyiratkan bahwa anak-anak bekerja menunjukkan tingkat prestasi yang setara dengan rekan-rekannya yang tidak bekerja meskipun mereka mengalami banyak kesulitan untuk hadir secara teratur dan/atau kelelahan saat pelajaran. Hal ini

mungkin pula dikarenakan waktu yang dihabiskan untuk melakukan kegiatan ekonomi masih terkategori kerja ringan, di mana anak-anak usia 13-15 tahun bekerja tidak lebih dari 15 jam per minggu.

Meskipun ketinggalan dalam prestasi akademis, kualitas SMP Satu Atap dalam kegiatan non-akademis diakui tidak ketinggalan dari SMP reguler. Banyak SMP Satu Atap menunjukkan prestasi yang baik di bidang olah raga dan kegiatan seni/budaya. SMP Satu Atap Margawati, misalnya, sering menjadi juara dalam kejuaran daerah bola voli dan terkenal prestasinya di bidang olah raga. Selain itu, dalam hal tingkah laku dan etika, siswa-siwa SMP Satu Atap menunjukkan kualitas yang sama, bila tidak lebih baik, dibandingkan dengan siswa-siwa SMP biasa.

D. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah logika penelitian dalam rangka mencari jawaban atas masalah penelitian berdasarkan kajian teori yang telah ditulis. Kerangka pemikiran penelitian ini pada dasarnya untuk menjawab bagaimana pengembangan kapasitas kelembagaan di SMPN satu atap Belantaraya Kecamatan Gaung.

Pengembangan kapasitas (*capacity building*) merupakan suatu proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi, dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada.

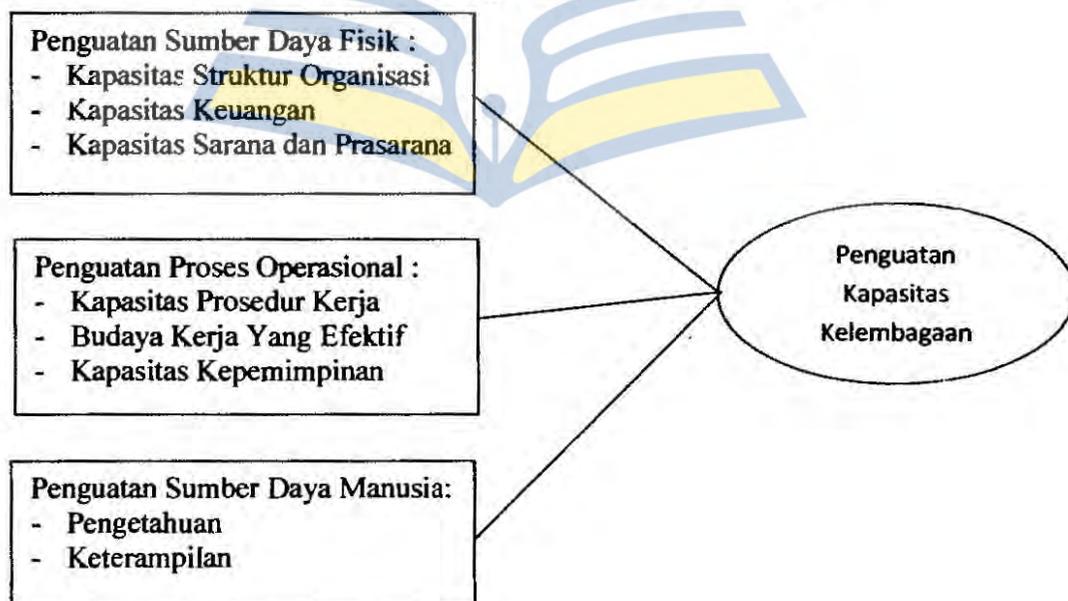
Berdasarkan penelitian terhadap lingkungan yang ada tersebut adalah lingkungan yang terisolir, terpencar, dan sulit dijangkau untuk mendapatkan fasilitas layanan pendidikan. Melalui sistem Satu Atap inilah awal mula didirikannya SMPN satu atap Belantaraya Kecamatan Gaung. Dikatakan "Satu Atap" karena selokasi dengan SD/MI. Status

kelembagaan yang ditetapkan adalah seperti nama SMP/MTs pada umumnya, namun diberi identifikasi “*Satu Atap*”, Belantarya Desa Jerombang, Kecamatan Gaung, Kabupaten Indragiri Hilir.

Jadi yang dimaksud dengan manajemen pengembangan kapasitas (*capacity building*) melalui sistem Satu Atap adalah suatu proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan evaluasi (*evaluating*) yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan khususnya di tempat dengan keadaan yang telah disebutkan di atas.

Seperti yang telah diuraikan diatas, konsep “*Capacity building*” secara umum merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja individu, kelompok atau organisasi, dengan memusatkan perhatian kepada dimensi, Keban (2000:7) mengemukakan bahwa dimensi pengembangan kapasitas terdiri atas: (1) pengembangan sumberdaya manusia; (2) penguatan organisasi; dan (3) reformasi kelembagaan.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian



E. Defenisi Operasional

Operasionalisasi variabel dilakukan dengan tujuan untuk menjelaskan variabel dan sub variabel-sub variabel yang akan diteliti. Adapun subvariabel yang akan digunakan untuk mengetahui kapasitas kelembagaan di SMPN Satu Atap Belantarya adalah : kapasitas sumber daya fisik organisasi, kapasitas proses operasional, dan kapasitas sumber daya manusia.

1. Kapasitas sumber daya fisik adalah kemampuan perangkat sumber daya fisik yang dibutuhkan untuk mencapai tugas dan fungsinya, dan langkah-langkah yang ditempuh organisasi untuk menyediakan perangkat tersebut. Kapasitas sumber daya fisik dalam penelitian ini dilihat dari empat indikator utama; (1) kapasitas struktur organisasi dan upaya-upaya untuk mewujudkannya, (2) kapasitas perangkat hukum dan upaya-upaya untuk mewujudkannya, (3) kapasitas keuangan dan upaya-upaya untuk mencapainya, dan (4) kapasitas sarana dan prasarana dan langkah-langkah yang ditempuh untuk mencapainya.
2. Kapasitas Proses Operasional, yaitu kapasitas tata kerja yang dimiliki dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Kapasitas proses operasional dalam penelitian ini, diukur dari tiga indikator, yaitu (1) kapasitas prosedur kerja, dan cara untuk mencapainya, (2) kapasitas budaya kerja, dan upaya untuk mewujudkannya, dan (3) kapasitas kepemimpinan.
3. Kapasitas sumber daya manusia yaitu kemampuan yang dimiliki SDM dalam pelaksanaan tugas dan fungsi mereka, serta upaya-upaya yang ditempuh organisasi untuk meningkatkan kemampuan mereka. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur subvariabel ini adalah: (1) kapasitas pengetahuan pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, dan upaya-upaya yang ditempuh organisasi untuk

mencapainya, (2) kapasitas keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas mereka, dan upaya organisasi untuk meningkatkan keterampilan mereka, (3) perilaku dan etika kerja pegawai, dan langkah-langkah yang ditempuh organisasi untuk memperbaiki perilaku dan etika kerja pegawai.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Pengertian penelitian sebagai suatu proses mencari informasi secara sistematis dalam waktu tertentu dengan cara ilmiah dan logis, mengikuti ketentuan-ketentuan yang berlaku sehingga hasilnya memiliki kegunaan dan dapat dipertanggung jawabkan. Penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif menurut Nazir (2003 : 63), adalah :

Suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran maupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari metode deskriptif ini adalah untuk membuat suatu deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan fenomena yang di selidiki.

Metode deskriptif adalah suatu metode yang bertujuan untuk melukiskan atau menggambarkan keadaan yang ada di lapangan secara sistematis dengan fakta-fakta yang saling berhubungan serta bukan hanya mencari kebenaran mutlak, tetapi pada hakikatnya mencari pemahaman observasi. Setelah di analisis, dari data tersebut di tarik suatu kesimpulan yang sifatnya hanya mendalam pada suatu unit peristiwa serta tidak berlaku secara umum, tetapi hanya berlaku pada daerah atau tempat yang di jadikan objek penelitian.

Penelitian kualitatif menurut David William (1995) dalam buku Lexi. J.Moleong (2007) adalah “pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah, dan dilakukan oleh orang atau peneliti yang tertarik secara alamiah”.

Pengertian penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Peneliti berusaha untuk menjelaskan, menggambarkan dan menafsirkan tentang pengembangan kapasitas di SMPN satu atap Belantaraya Kecamatan Gaung.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Peneliti memahami dan menghayati manajemen pengembangan kapasitas (*capacity building*) terhadap mutu pendidikan melalui sistem Satu Atap di SMPN Belantaraya Kecamatan Gaung. Penelitian ini menggunakan manusia sebagai sumber data utama yang hasil penelitiannya berupa kata-kata atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya atau alamiah.

Penelitian tentang manajemen pengembangan kapasitas (*capacity building*) melalui sistem Satu Atap dalam meningkatkan mutu pendidikan merupakan gejala perilaku social (*social action*), yang ada hubungannya dengan lembaga pendidikan (kepala sekolah/madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan seluruh pelaksana lembaga pendidikan) dengan masyarakat dan lingkungannya.

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan rancangan studi kasus yang berusaha mendiskripsikan suatu latar, obyek atau suatu peristiwa tertentu secara rinci dan mendalam. Penelitian ini menggunakan studi pengumpulan data untuk membahas tentang Manajemen Pengembangan Kasitas (*Capacity Building*) terhadap mutu pendidikan melalui Sistem Satu Atap di SMPN Belantaraya Kecamatan Gaung. studi kasus dapat memberikan informasi penting mengenai hubungan-hubungan antar variabel serta proses-proses yang memerlukan

penjelasan dan pemahaman yang lebih luas, (2) studi kasus memberikan kesempatan untuk memperoleh wawasan mengenai konsep-konsep dasar perilaku manusia melalui penyelidikan yang dilakukan secara intensif, peneliti dapat menemukan karakteristik dari hubungan-hubungan yang (mungkin) tidak diharapkan atau diduga sebelumnya, dan (3) studi kasus dapat menyajikan data-data dan temuan-temuan yang sangat berguna sebagai dasar untuk membangun latar permasalahan bagi perencanaan penelitian yang lebih besar dan mendalam dalam rangka pengembangan ilmu sosial. Dalam studi kasus peneliti berusaha mengamati individu atau unit secara mendalam dan mencoba menentukan seluruh variabel yang penting dan mencari faktor-faktor yang dapat menjelaskan kondisi subyek sekarang dan pengaruh perubahan waktu dan lingkungan terhadap subyek.

C. Jenis dan Sumber Data

Implementasi dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian kualitatif dengan rancangan studi kasus dengan lokasi penelitian SMPN Satu Atap Belantaraya Kecamatan Gaung yang dikhususkan tentang pengembangan kapasitas.

Sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh. Sumber data yang digali dalam penelitian ini terdiri dari sumber data utama berupa kata-kata dan tindakan, serta sumber data tambahan yang berupa dokumen-dokumen. Sumber dan jenis data terdiri dari data dan tindakan, sumber data tertulis, foto, dan data statistik.

Beberapa sumber data yang dimanfaatkan dalam penelitian ini meliputi:

1. Sumber data utama (*primer*), yaitu sumber data yang diambil peneliti melalui wawancara dan observasi. Sumber utama yang menjadi sumber informasi dalam penelitian ini adalah kepala sekolah/madrasah yang nantinya akan memberikan pengarahan kepada peneliti dalam pengambilan sumber data dan memberikan informasi kepada lainnya, seperti; waka kurikulum, waka kesiswaan, guru, staff, siswa,

dan orang tua/masyarakat yang terlibat langsung di SMPN Satu Atap Belantaraya Kecamatan Gaung terkait dengan pengembangan kapasitas (*capacity building*) melalui sistem Satu Atap dalam meningkatkan mutu pendidikan di kedua lembaga tersebut.

2. Sumber data tambahan (*sekunder*), yaitu data yang telah tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen yang telah ada. Dalam hal ini data digali dari data-data dokumen di SMPN Satu Atap Belantaraya Kecamatan Gaung yang berkenaan dengan pengembangan kapasitas (*capacity building*) melalui sistem Satu Atap yang dilakukan oleh kedua lembaga tersebut.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Teknik Observasi atau Pengamatan Berperan Serta (*Participant Observation*)

Observasi dapat diartikan dengan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena-fenomena yang diteliti. Selain itu, peneliti berinteraksi dan berkomunikasi dengan bahasa mereka, bergurau, dan menyatu dengan mereka serta sama-sama terlibat dalam pengalaman yang sama. Teknik ini digunakan untuk mempelajari secara langsung permasalahan yang sedang diteliti sehingga dapat diketahui secara empiris fenomena apa yang terjadi dalam kaitannya dengan permasalahan yang dikaji. Selain mencari data, digunakan untuk mengadakan *cross check* terhadap data lain sehingga hasil pengamatan dapat dimaknai dan diinterpretasikan lebih lanjut berdasarkan teori yang menjadi acuan dalam memahami tentang Manajemen Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*).

Melalui Sistem Satu Atap dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMPN Satu Atap Belantaraya Kecamatan Gaung. Dalam penelitian ini, peneliti akan mengobservasi tentang proses pengembangan kapasitas melalui kinerja kepala sekolah melalui sistem Satu Atap, kinerja guru dan staff, serta pengelolaan sarana prasarana melalui sistem Satu Atap yang semua itu bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

2. Teknik Dokumentasi (*Documentation*)

Dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film. Dokumen dijadikan sebagai sumber data yang berfungsi untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan. Dokumen ada dua macam, yaitu; dokumen pribadi (buku harian, surat pribadi, dan *autobiografi*) dan dokumen resmi (memo, pengumuman, instruksi, aturan suatu lembaga, majalah, bulletin, pernyataan dan berita yang disiarkan oleh media masa).

Dengan dokumentasi, peneliti mencatat tentang sejarah SMPN Satu Atap Belantaraya Kecamatan Gaung dan perkembangannya, catatan kinerja, kegiatan pembelajaran, foto-foto, dokumen SMPN Satu Atap Belantaraya Kecamatan Gaung dan dokumen-dokumen lain yang dianggap penting kemudian diseleksi sesuai dengan fokus penelitian.

3. Metode Interview (Wawancara)

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data dan informasi yang bisa menjawab pertanyaan peneliti secara tuntas, sehingga diharapkan bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek atau nara sumber kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya serta interpretasi subyek atau nara sumber tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepada narasumber adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti, sehingga permasalahan-permasalahan dalam penelitian ini bisa terjawab secara terperinci dan bisa dipertanggung jawabkan.

E. Analisis Data

Analisis data diperlukan untuk mengolah data yang masih mentah sehingga memberikan arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Penyusunan ini penulis menggunakan metode analisis kualitatif, yaitu analisis data yang dilaksanakan dengan jalan menggambarkan, melukiskan dan menguraikan secara mendalam keadaan yang sebenarnya dilapangan atau peristiwa yang terjadi. Analisis data

kualitatif menurut Bogdan dan Bikel (1982) dalam buku Lexy J Moleong (2007) mengatakan: Upaya yang dilakukan dengan jalan kerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat di kelola, mensintesiskanya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang di ceritakan kepada orang lain.

Proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman yaitu menggunakan analisis interaktif. Pengumpulan data yang diperoleh dilapangan disajikan dalam bentuk narasi, hasil dari pengumpulan data direduksi, dirangkum sehingga menemukan tema-tema dan pola pokok yang relevan dengan penelitian.

Reduksi data dan penyajian data adalah dua komponen analisis yang dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data, dengan penyajian data memudahkan peneliti melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian tertentu dalam penelitian dilanjutkan dengan mengambil kesimpulan dengan melakukan verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, dengan bertambahnya data kesimpulan akan menjadi akurat.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Sekolah Menengah Pertama Negeri Satu Atap Belantaraya Kecamatan Gaung

SMPN Satu Atap Belantaraya didirikan pada tahun 2007. Tujuan pendiriannya ialah untuk memfasilitasi usia anak sekolah supaya bisa melanjutkan pendidikan ke SMA dalam rangka mendukung program pemerintah menuntaskan Wajib Dikdas dua belas Tahun. Gedung yang dibangun tidak lebih dari 3 lokal/3 rombel. Sementara perkembangan siswa dari tahun ke tahun bertambah pesat sampai saat ini berjumlah 102 siswa dengan 3 rombel. Selama berdirinya SMPN Satu Atap Belantaraya dipimpin oleh Kepala Sekolah yang bernama Bapak Nurdin, S.Pd dengan didukung 9 orang guru.

1. Identitas Sekolah

Nama sekolah	: SMP Negeri Satu Atap Belantaraya
Alamat	: Jln. Desa Pendidikan, Desa Jerambang, Kecamatan Gaung, Kabupaten Indragiri Hilir
NSS	: 201 09 05 12 112
NPSN	: 10494439
Jenjang Akreditasi	: C
Tahun berdiri	: 2007
Tahun beroperasi	: 2007
Kepemilikan tanah/luas tanah	: Pemerintah, 4.200 M ²
Status bangunan milik	: Pemerintah
Luas seluruh bangunan	: 217 M ²

2. Strategi Sekolah SMPN Satu atap Belantaraya

Strategi SMPN Satu Atap Belantaraya dalam mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah, yakni :

a. Penyediaan sarana dan prasarana pendidikan ;

- 1) Mengusulkan kepada pemerintah untuk percepatan ruang kelas baru yang diperlukan.
- 2) Menjalin kerjasama dengan pihak-pihak tertentu yang peduli terhadap pendidikan

b. Peningkatan prestasi siswa

- 1) Melaksanakan pelatihan dan ajang prestasi akademis, seni dan olahraga melalui kegiatan lomba
- 2) Memberikan penghargaan dan beasiswa kepada siswa yang berprestasi dari keluarga tak mampu
- 3) Keterampilan (*life skill*)

c. Peningkatan prestasi guru

- 1) Menyelenggarakan MGMP guru; baik tingkat sekolah maupun tingkat kecamatan Belantaraya
- 2) Melaksanakan pelatihan dan penataran yang bertujuan menambah wawasan pengetahuan guru.
- 3) Membantu guru mengembangkan bakat dan kemampuan di bidang masing-masing.

3. Tujuan SMPN satu atap Belantaraya

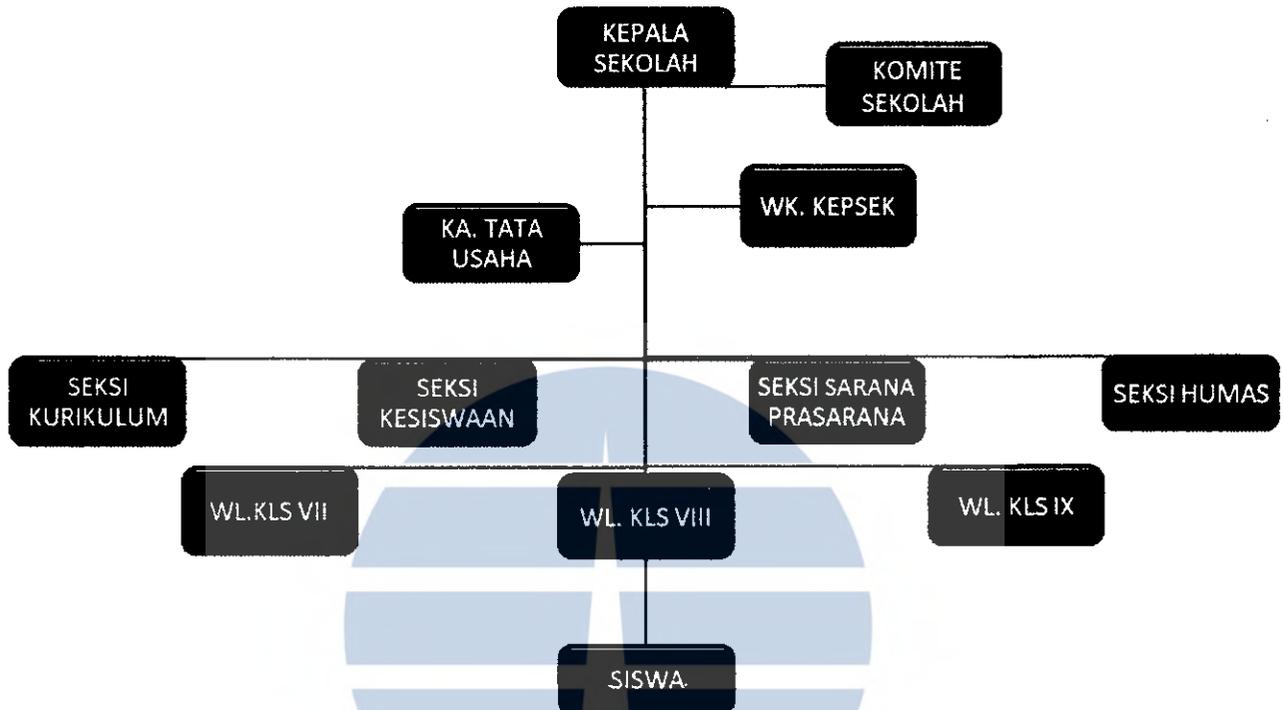
Tujuan dari SMPN satu atap Belantaraya adalah sebagai berikut :

- a. Mempersiapkan peserta didik sebagai bagian dari anggota masyarakat yang mandiri berguna serta berakhlak mulia.
- b. Mempersiapkan peserta didik untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi
- c. Meningkatkan rata-rata nilai Ujian Nasional yang lebih baik
- d. Menjadi juara lomba kegiatan ekstrakurikuler di tiap perlombaan
- e. Memiliki laboratorium yang cukup dan memadai.
- f. Memiliki perpustakaan yang lengkap sebagai sumber belajar

4. Struktur Organisasi

SMPNegeri Satu Atap Belantaraya merupakan lembaga pendidikan formal yang berada dibawah naungan Departemen Pendidikan Nasional, sebagaimana sekolah-sekolah lainnya sekolah ini mempunyai dasar dan tujuan organisasi. Suatu organisasi dapat dikatakan dengan baik apabila di dalamnya telah terjalin kerja sama yang baik untuk mewujudkan kepentingan bersama. Struktur organisasi merupakan prasyarat mutlak yang harus dimiliki oleh setiap lembaga pendidikan, begitu juga halnya dengan SMP Negeri Satu Atap Belantaraya. Adapun struktur organisasi SMP Negeri satu atap Belantaraya pada saat ini adalah sebagai berikut:

**STRUKTUR ORGANISASI SMPN SATU ATAP BELANTARAYA
KECAMATAN GAUNG KAB. INDRAGIRI HILIR**



a. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah bertugas untuk memimpin dan bertanggung jawab terhadap keseluruhan kegiatan pendidikan di sekolah berdasarkan peraturan yang berlaku.

b. Seksi Kurikulum

Tugas dari Seksi Kurikulum adalah sebagai berikut:

- 1) Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan.
- 2) Menyusun pembagian tugas guru.
- 3) Menyusun jadwal pelajaran.
- 4) Mengatur pelaksanaan program penilaian, kriteria kenaikan kelas, dan kriteria kelulusan.
- 5) Melaporkan kemajuan belajar siswa serta pembagian raport dan STTB

(ijazah).

- 6) Mengatur pelaksanaan program perbaikan dan pengajaran.
- 7) Mengatur pemanfaatan lingkungan sebagai sumber belajar.
- 8) Mengatur pengembangan Musyawarah Guru Mata Pelajaran Pokok (MGMPP) dan koordinator mata pelajaran.

c. Seksi Kesiswaan

Tugas dari seksi kesiswaan adalah membantu dalam pelaksanaan yang berkaitan dengan kesiswaan meliputi:

- 1) Menyelenggarakan PPDB bekerjasama dengan seksi Kurikulum
- 2) Menyelenggarakan Masa Orientasi Peserta Didik Baru (MOPDB) bagi siswa baru dan menyusun nomor induk siswa.
- 3) Membantu pembinaan koperasi siswa.
- 4) Membentuk pembinaan UKS/PMR
- 5) Membentuk petugas penyelenggara upacara bendera rutin.
- 6) Membentuk kepanitiaan dan melaksanakan studi wisata bekerjasama dengan seksi urusan Humas.
- 7) Mengatur program pesantren kilat.

d. Seksi Sarana dan Prasarana

Adapun tugas seksi sarana prasarana adalah:

- 1) Administrasi yang terkait dengan sarana-prasarana, baik pencatatan barang-masuk-keluar-penghapusan.
- 2) Merencanakan kebutuhan sarana dan prasarana untuk menunjang proses belajar mengajar
- 3) Merencanakan program pengadaan sarana dan prasarana.

- 4) Mengatur pemanfaatan sarana dan prasarana.
- 5) Mengelola pengadaan, perawatan, dan pengisian.
- 6) Mengatur pembaharuannya.
- 7) Menyusun laporan

e. Seksi Humas (Hubungan Masyarakat)

Adapun tugas seksi Humas adalah sebagai berikut:

- 1) Administrasi yang terkait dengan kehumasan (baik Intern-Ekstern)
- 2) Mengatur pertemuan dengan Komite Sekolah, Orang Tua/Wali siswa dan lain-lain termasuk Re-organisasi Komite.
- 3) Mengkoordinir kegiatan-kegiatan keluar bekerjasama dengan bidang lain yang terkait.
- 4) Melaksanakan sosialisasi dan konsultasi tentang program-program sekolah baik terhadap intern maupun ekstern Sekolah.
- 5) Bersama dengan kesiswaan menangani data alamat siswa (pengelompokan) serta pelacakan alumni.
- 6) Melaksanakan pengaturan terhadap bakti masyarakat baik bagi intern maupun ekstern Sekolah.
- 7) Melaksanakan tugas/ tanggung jawab yang diberikan atasan dan tugas lain yang relevan.
- 8) Mengkoordinir kegiatan kekeluargaan seperti anjingsana rutin setiap 2 bulan sekali.
- 9) Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada Kepala Sekolah.

5. Guru dan Pegawai

a. Guru

Guru merupakan komponen terpenting dalam kegiatan pembelajaran. Hal ini disebabkan karena guru merupakan orang yang terlibat langsung terhadap obyek pembelajaran yaitu peserta didik. Guru bertanggung jawab langsung kepada kepala sekolah dan mempunyai tugas utama yaitu menciptakan kegiatan pembelajaran yang menarik dan efektif. Adapun tugas guru adalah sebagai berikut:

- 1) Membuat perangkat pembelajaran
- 2) Melaksanakan kegiatan pembelajaran

Selain dua tugas pokok diatas, guru di lingkungan SMP Negeri Satu Atap Belantraya mempunyai tugas tambahan yaitu sebagai berikut:

1) Wali Kelas

Wali kelas bertugas membantu wakil kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a) Pengelolaan kelas
- b) Penyelenggaraan administrasi kelas
- c) Penyusunan dan pembuatan statistic bulanan siswa
- d) Pengisian daftar nilai siswa
- e) Pencatatan mutasi siswa
- f) Pengisian buku laporan hasil belajar
- g) Pembagian buku laporan hasil belajar

2) Guru Bimbingan Konseling

Guru bimbingan konseling bertugas membantu kepala sekolah dalam hal-hal seperti berikut ini :

- a) Penyusunan program dan pelaksanaan bimbingan konseling
- b) Koordinasi dengan wali kelas dalam rangka mengatasi masalah-masalah yang dihadapi oleh siswa
- c) Memberikan saran dan pertimbangan kepada siswa dalam memperoleh gambaran mengenai kelanjutan pendidikan maupun lapangan pekerjaan.
- d) Mengadakan penilaian pelaksanaan bimbingan dan konseling.
- e) Menyusun statistik hasil penilaian bimbingan dan konseling.
- f) Menyusun dan melaksanakan program tindak lanjut bimbingan dan konseling.
- g) Menyusun laporan pelaksanaan bimbingan dan konseling
- h) Mendata siswa yang berhak memperoleh beasiswa.

b. Karyawan/Pegawai

Para karyawan di SMP Negeri Satu Atap Belantraya dapat dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu:

1) Pustakawan sekolah

Pustakawan sekolah bertugas membantu kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a) Perencanaan pengadaan buku-buku bahan pustaka
- b) Pengurusan pelayanan perpustakaan
- c) Perencanaan pengembangan perpustakaan

- d) Pemeliharaan dan perbaikan buku-buku bahan pustaka
 - e) Inventarisasi dan pengadministrasian buku-buku bahan pustaka.
 - f) Melaksanakan layanan bagi siswa, guru, dan tenaga kependidikan lainnya,serta masyarakat.
 - g) Penyimpanan buku-buku perpustakaan.
 - h) Menyusun tata tertib perpustakaan.
 - i) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan perpustakaan secara berkala.
- 2) Laboran
- Laboran bertugas membantu kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan tersebut:
- a) Perencanaan pengadaan alat dan bahan laboratorium
 - b) Menyusun jadwal dan tata tertib penggunaan laboratorium
 - c) Mengatur penyimpanan dan daftar alat-alat laboratorium
 - d) Memelihara dan memperbaiki ialat-alat aboratorium
 - e) Inventarisasi dan pengadministrasian peminjaman alat-alat laboratorium
 - f) Menyusun laporan pelaksanaan kegiatan laboratorium
- 3) Tatausaha
- Tata usaha merupakan salah satu bagian terpenting dari SMP Negeri Satu Atap Belantaraya karena di bagian inilah kegiatan administrasi berpusat. Adapun tugas staf kepala tata usaha adalah sebagai berikut:
- a) Bertanggung jawab atas berlakunya garis kebijaksanaan kepala sekolah dibidang ketatausahaan.

- b) Membinastaf TU sekolah sehingga mampu dan kreatif dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- c) Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan administrasi sekolah.
- d) Membantu semua pihak sekolah dalam ketatausahaan pada khususnya dan kelancaran fungsi sekolah pada umumnya.
- e) Membantu kepala sekolah dan mengelola keuangan rutin, BOS, Sumbangan Komite dan keuangan non budgeter.
- f) Membuat dan menyajikan data statistik tentang keadaan dan perkembangan sekolah.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah.
- h) Mengurusia dministrasi kepegawaian
- i) Membuat laporan berkala administrasi sekolah.
- j) Melaporkan hasil pelaksanaan tugas pada kepala sekolah.

6. Komite Sekolah

Komite Sekolah / Madrasah merupakan suatu badan atau lembaga non profit dan non politis, dibentuk berdasarkan musyawarah yang demokratis oleh para stake-holder pendidikan pada tingkat satuan pendidikan sebagai representasi dari berbagai unsur yang bertanggungjawab terhadap peningkatan kualitas proses dan hasil pendidikan.

Komite Sekolah / Madrasah yang berkedudukan pada satu satuan pendidikan, baik jalur sekolah maupun luar sekolah, atau beberapa satuan pendidikan yang sama di satu kompleks yang sama. Nama Komite Sekolah merupakan nama generik. Artinya, bahwa nama badan disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing satuan pendidikan, seperti Komite Sekolah, Komite Pendidikan, Komite Pendidikan Luar Sekolah, Dewan Sekolah, Majelis Sekolah, Majelis Madrasah, Komite TK, atau nama

lainnya yang disepakati. Dengan demikian, organisasi yang ada tersebut dapat memperluas fungsi, peran, dan keanggotaannya sesuai dengan panduan ini atau melebur menjadi organisasi baru, yang bernama Komite Sekolah (SK Mendiknas Nomor 044/U/2002). Peleburan BP3 atau bentuk-bentuk organisasi lain yang ada di sekolah, kewenangannya akan berkembang sesuai kebutuhan dalam wadah Komite Sekolah.

a. Peran Komite Sekolah

Keberadaan Komite Sekolah harus bertumpu pada landasan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, pembentukannya harus memperhatikan pembagian peran sesuai posisi dan otonomi yang ada. Adapun peran yang dijalankan Komite Sekolah adalah sebagai berikut :

- 1). Pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan.
- 2). Pendukung (*supporting agency*), baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
- 3). Pengontrol (*controlling agency*) dalam penyelenggaraan kegiatan di satuan pendidikan.
- 4). Mediator antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di satuan pendidikan.

b. Fungsi Komite Sekolah

Komite Sekolah memiliki fungsi sebagai berikut :

- 1) Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.

- 2) Melakukan kerja sama dengan masyarakat (perorangan/organisasi/ dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- 3) Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat.
- 4) Memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai:
 - a) Kebijakan dan Program Pendidikan.
 - b) Kriteria Kinerja Satuan Pendidikan.
 - c) Kriteria Tenaga Kependidikan.
 - d) Kriteria Fasilitas Pendidikan.
 - e) Hal-hal lain yang terkait dengan penyelenggaraan pendidikan.
- 5) Mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan.
- 6) Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
- 7) Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, dan penyelenggaraan di satuan pendidikan.

7. Data Keadaan Siswa di SMPN Satu atap Belantaraya

Tahun Ajaran	Kelas	Rombongan Belajar	Jumlah
1	2	3	4
2010/2011	VII	1	40 orang
	VIII	1	40 orang
	IX	1	37 orang
Jumlah Keseluruhan			117 orang
2011/2012	VII	1	32 orang
	VIII	1	40 orang

	IX	1	40 orang
Jumlah Keseluruhan			112 orang
2012/2013	VII	1	35 orang
	VIII	1	32 orang
	IX	1	40 orang
Jumlah Keseluruhan			107 orang

Sumber : SMPN Satu Atap belantaraya

8. Keadaan Guru di SMPN Satu atap Belantaraya

Keadaan Guru	Jumlah	Kualifikasi Guru Terhadap Mata Pelajaran
Guru tetap (PNS)	1 orang	Mengajar sesuai dengan latar belakang Pendidikan
Guru kontrak	1 orang	Mengajar sesuai dengan latar belakang pendidikan
Guru honor sekolah	7 orang	Mengajar tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan
Staf tata usaha	-	-

Sumber : SMPN Satu Atap Belantaraya

B. Hasil Temuan

Hasil temuan dan pembahasan dari hasil wawancara dan observasi peneliti dengan nara sumber dapat digambarkan dalam Penjelasan deskriptif untuk masing-masing variabel tersebut, adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Fisik

Ketersediaan sumber daya fisik organisasi sangat menentukan kapasitas birokrasi organisasi. Organisasi harus menyediakan berbagai perangkat aturan dan kebijakan untuk mengatur agar birokrasi dapat bekerja dengan efektif dan efisien. Disamping itu, organisasi juga harus menyusun struktur organisasi yang sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab organisasi. Yang tidak kalah penting dari itu, organisasi harus mempunyai kemampuan keuangan serta sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Berikut ini diuraikan hasil statistik deskriptif untuk masing-masing indikator yang berkaitan dengan kapasitas sumber daya fisik organisasi.

a. Kapasitas Struktur Organisasi

Kapasitas struktur organisasi sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Struktur yang didesain sesuai dengan fungsi, beban tugas, dan kewenangan yang dimiliki sangat berperan terhadap efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Struktur organisasi yang sesuai dengan tugas dan kewenangan, juga ikut menentukan keharmonisan komunikasi dan pembagian kerja dalam organisasi. Struktur organisasi yang tepat dapat menjawab tantangan munculnya disharmonisasi (konflik internal) dalam pelaksanaan tugas dan fungsi.

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa sebagian besar responden di sekolah SMP Negeri satu atap menilai bahwa sekolah telah melakukan upaya-upaya yang cukup sistematis untuk mengembangkan kapasitas institusional birokrasi.

Hasil wawancara dengan informan di SMPN Satu Atap Belantaraya menjelaskan bahwa:

“Secara makro pengembangan kapasitas organisasi dilakukan dengan melakukan restrukturisasi organisasi. SMPN Satu Atap Belantaraya telah melakukan restrukturisasi sebagaimana yang tertuang dalam kebutuhan organisasi sekolah. Upaya pengembangan kapasitas organisasi saat ini sedang dipersiapkan di evaluasi dan diadakan perampingan organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan.”

Berdasarkan jawaban dari beberapa informan yang terdapat pada daerah fokus penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya setiap organisasi sangat perlu mendesain struktur organisasi sesuai dengan peraturan dan kebutuhan dari masing-masing organisasi itu sendiri.

Demikian pula yang terungkap dari hasil wawancara dengan informan yakni wakil kepala Sekolah SMPN Satu Atap Belantaraya menyatakan bahwa :

“ Meskipun dalam pelaksanaan program/kegiatan lintas fungsi yang melibatkan banyak sektor pelaksana di SMPN Satu Atap Belantaraya terkesan adanya masalah koordinasi karena adanya egoisme pribadi, Selain itu pula, telah dilakukan analisis jabatan (anjab) yang memetakan dengan tegas rincian tugas dan fungsi masing-masing unit kerja dan jabatan, sehingga tidak terjadi konflik yang tajam karena masing-masing anggota organisasi dapat memahami job deskription masing-masing”.

Berdasarkan jawaban dari beberapa informan yang terdapat pada fokus penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya setiap lembaga organisasi sangat diperlukan untuk mendesain struktur organisasi sesuai dengan peraturan pemerintah dan kebutuhan organisasi itu sendiri. Demikian pula yang terungkap dari hasil wawancara responden yang mengkaitkan dengan struktur organisasi secara keseluruhan yang ada di SMPN satu atap Belantaraya Kecamatan Gaung.

b. Kapasitas Keuangan

Ketersediaan sumber daya keuangan merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai pelaksanaan tugas dan fungsinya. **Pengelola keuangan pemerintah daerah yang dapat mengelola sumber daya keuangannya dengan baik, mulaidari tahap penyusunan anggaran, pengalokasian anggaran, hingga pertanggung jawaban dan penyusunan laporan keuangan sangat membantu setiap organisasi dalam mencapai program dan kegiatan sesuai dengan apa yang tertuang dalam rencana kerjamasing-masing yang mengacu pada rencana strategis sekolah (Renstra).**

Pedoman umum dari pengeluaran sekolah menjadi pembiayaan secara rutin adalah melalui penyusunan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah

atau yang disingkat dengan RAPBS. Dalam penyusunan RAPBS sekolah harus mengalokasikan seluruh komponen yang menjadi pembiayaan.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah mengenai apa saja yang menjadi komponen RAPBS di sekolah SMPN Satu atap adalah sebagai berikut :

Adapun komponen itu terdiri dari Kesiswaan, Kurikulum dan kegiatan pembelajaran, Pendidikan dan tenaga kependidikan serta pengembangannya, Sarana dan prasarana, Keuangan dan pembiayaan, Budaya dan lingkungan sekolah, Peran serta masyarakat, Rencana-rencana kerja lain yang mengarah kepada peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan.

Agar Rencana anggaran pendapatan belanja sekolah dapat dilaksanakan seoptimal mungkin, penyusunan anggaran harus bersiap reliable dengan seluruh komponen yang ada di sekolah tersebut, hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah mengenai prosedur penyusunan RAPBS di SMPN Satu Atap adalah sebagai berikut :

Bersifat transparan, bersifat terbuka menyangkut hal yang berhubungan dengan keuangan, Bersifat aspiratif, memperhatikan masukan dari pihak yang berkepentingan, Bersifat partisipatif, melibatkan semua yang berkepentingan di sekolah dalam proses penyusunan, Bersifat akuntabel, bersifat terbuka sehingga dapat dipercaya

Dari hasil wawancara dengan pihak komite sekolah mengenai peran Siapa sajakah yang menyusun proses perencanaan keuangan sekolah. Responden menjawab sebagai berikut :

Yang berperan dalam proses perencanaan keuangan sekolah yaitu kepala sekolah sebagai penanggung jawab, lalu bendahara sekolah, komite sekolah dan beberapa wali murid atau masyarakat sekitar sekolah yang tergabung dalam komite sekolah.

Hasil wawancara dengan informan pihak sekolah SMPN Satu Atap Belantarya tentang kemampuan anggaran untuk melaksanakan seluruh tugas dan fungsi organisasi menjelaskan bahwa:

“Kemampuan anggaran untuk melaksanakan seluruh tugas dan fungsi organisasi adalah 60 berbanding 40 antara belanja rutin (termasuk belanja pegawai) dan belanja modal. Untuk meningkatkan kemampuan SDM pengelolaan anggaran dilakukan upaya-upaya pengembangan SDM melalui pelatihan teknis dalam peningkatan mutu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Sejalan dengan hal itu, hasil wawancara dengan salah satu informan menjelaskan bahwa:

“Kemampuan anggaran untuk melaksanakan tugas dan fungsi organisasi dapat dilihat pada saat penyusunan RAPBS yang telah ditetapkan diawal waktu maupun pada saat kegiatan. Tugas dan fungsi organisasi menyesuaikan kemampuan anggaran yang tersedia”.

Adapun hasil wawancara dengan bendaharawan sekolah menjelaskan bahwa:

“Kemampuan anggaran untuk pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi masih kurang mampu atau sangat terbatas. Oleh karena itu, dalam penyusunan rencana penggunaan anggaran dilakukan secara prioritas sesuai kebutuhan mendesak. Adapun pengelolaan keuangan mengikuti tata cara pengelolaan keuangan sesuai dengan peraturan per undang-undangan yang berlaku”.

Mengenai keuangan sekolah, SMPN satu atap berusaha untuk mencari sumber pembiayaan sekolah yang berasal dari berbagai macam sumber. Adapun hasil wawancara mengenai sumber-sumber keuangan sekolah, khususnya sekolah satu atap menjelaskan bahwa :

Sumber keuangan sekolah antara lain berasal dari pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun kedua-duanya, yang bersifat umum atau khusus dan diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan; orang tua atau peserta didik; dan masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.

Setelah perencanaan keuangan sekolah disusun bagaimanakah proses pengelolaan keuangan yang semestinya menjadi pengeluaran pembiayaan sekolah satu atap. Hasil wawancara menyatakan sebagai berikut :

Hemat, tidak mewah, efisien dan sesuai dengan kebutuhan, Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program/ kegiatan, terbuka dan transparan, sedapat mungkin menggunakan kemampuan/ hasil produksi dalam negeri sejauh hal ini dimungkinkan.

Tentunya dengan terbatasnya dana keuangan yang dimiliki sekolah SMPN Satu Atap. Sekolah mencoba untuk membuat arus pengeluaran sekolah yang seminimal mungkin, hasil wawancara dengan bendaharawan sekolah SMPAN Satu Atap mengenai apa saja yang menjadi pengeluaran sekolah adalah sebagai berikut:

Yang menjadi pos-pos pengeluaran sekolah antara lain yaitu biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran. Sementara biaya pembangunan, misalnya, biaya pembelian atau pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehab gedung, penambahan furnitur, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai.

Selain pendapatan sekolah dari pembiayaan lain, SMPN satu atap juga memperoleh Bantuan dari Pemerintah yang disebut dengan Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Dana ini diperuntukkan untuk mengembangkan sekolah dengan melihat jumlah siswa yang terdaftar di sekolah tersebut. Hasil wawancara dengan bendaharawan sekolah mengenai apa itu dana bos dapat dijelaskan sebagai berikut :

BOS adalah program pemerintah untuk penyediaan pendanaan biaya nonpersonalia bagi satuan pendidikan dasar sebagai pelaksana program wajib belajar. Tujuan BOS yaitu untuk meringankan beban masyarakat terhadap pembiayaan pendidikan dalam rangka wajib belajar 9 tahun yang bermutu.

Tentunya anggaran yang diberikan Pemerintah kepada sekolah yang berhak menerima dana bos, tidak semerta-merta bisa digunakan untuk semua keperluan sekolah, ada beberapa komponen yang boleh menjadi pengeluaran yang dialokasikan dari Dana Bos. Hasil wawancara dengan bendaharawan sekolah mengenai komponen yang boleh digunakan dari alokasi Pendanaan Bos ialah :

Pembelian buku pelajaran dan buku referensi untuk koleksi perpustakaan sekolah, Pembiayaan kegiatan pembelajaran kurikuler, ekstrakurikuler, olahraga, kesenian, Pembiayaan ulangan umum, ujian sekolah (fotocopy kertas soal), Pembelian ATK (spidol, kapur, bahan praktikum, buku inventaris, buku induk siswa), Pembiayaan listrik, air, telepon, Pembiayaan perawatan sekolah (pengecatan, perbaikan atap bocor), Pembayaran guru honorer, Pembelian komputer untuk pembelajaran siswa.

Sekolah merupakan pendidikan formal yang diselenggarakan oleh Pemerintah dengan bekerjasama antara seluruh komponen aparatur sekolah, mekanisme keuangan tentunya harus selalu diawasi dan dievaluasi untuk keberlanjutan sekolah tersebut. Hasil wawancara dengan komite sekolah mengenai proses pengawasan keuangan sekolah adalah sebagai berikut :

Pengawasan melekat, pengawasan yang dilakukan oleh Dinas pendidikan kabupaten/kota kepada sekolah, Pengawasan fungsional, pengawasan dilaksanakan oleh Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, Inspektorat Jenderal Depdiknas serta badan pengawas, Pemeriksaan keuangan, oleh Badan Pemeriksa Keuangan, Pengawasan masyarakat melalui komite sekolah. Selain pengawasan yang harus *dipublish* kepada seluruh lembaga yang berkaitan dengan penggunaan anggaran, sekolah juga melakukan proses pertanggungjawaban dana, dari hasil jawaban informan yakni komite sekolah mengenai proses pertanggungjawaban keuangan sekolah yaitu :

Proses pertanggungjawaban keuangan oleh pihak sekolah yaitu dengan membuat SPJ per 3 bulanan pengeluaran dana BOS dan barang-barang yang dibeli oleh sekolah setiap 3 bulan. Dengan ditandatangani oleh Kepala Sekolah, Bendahara dan Ketua Komite Sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa sebagian besar responden telah melakukan upaya-upaya yang cukup sistematis untuk mengelola keuangan sesuai dengan tentang Pengelolaan Keuangan sekolah. Mulai dari tahap penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh komponen sekolah dan unit kerja, pengalokasian anggaran yang telah sesuai dengan beban tugas dan fungsi organisasi, serta pertanggung jawaban anggaran yang dilakukan secara transparan dan akuntabel.

c. **Kapasitas Sarana dan Prasarana**

Ketersediaan sarana dan prasarana juga merupakan faktor yang tidak kalah penting dalam mencapai pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien. Fasilitas kerja yang memadai baik dari segi kuantitas maupun kualitas, turut menentukan kemampuan organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien. Demikian pula halnya dengan aspek pendistribusian fasilitas kerja yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja, serta pemeliharaan dan pendayagunaan inventaris sangat menunjang komponen di lembaga organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Hasil wawancara dengan informasi di SMPN Satu Atap Belantaraya menjelaskan bahwa:

”Sarana dan prasarana perkantoran dan pembelajaran kelas belum memadai. Adapun sarana dan prasarana yang ada sangat terbatas Kita juga masih memiliki kendala-kendala dalam hal pengelolaan sarana dan prasarana”.

Sementara itu, hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah bagian sarana dan prasarana dalam hal pengembangan kapasitas sarana dan prasarana menjelaskan bahwa:

“Dukungan sarana dan prasarana dalam melaksanakan seluruh tugas dan fungsi organisasi belum memadai. Agar sarana dan prasarana sesuai dengan perkembangan kebutuhan organisasi maka dilakukan penyusunan rencana kebutuhan barang setiap awal tahun. Sedangkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan sarana dan prasarana dilakukan dengan mengoptimalkan penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana”.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sekolah Satu Atap terungkap bahwa sarana belajar dan sumber belajar meskipun masih terlalu minim, akan tetapi hal tersebut bukan merupakan hambatan bagi setiap guru untuk mengajar di sekolah tersebut.

Berikut kutipan wawancara peneliti dengan Kepala Sekolah Satu Atap Desa Jerambang:

“Memang, disadari bahwa sarana dan prasarana pembelajaran di sekolah kami memang masih sangat minim, akan tetapi kami selaku guru di sekolah ini berusaha sedemikian rupa sehingga hal ini tidak dijadikan hambatan oleh kami selaku guru-guru untuk mengabdikan diri di sekolah ini” Oh ya, yang menjadi masalah diantaranya ketersediaan buku paket. Itu memang kami sadari masih minim adanya, namun saya selaku kepala sekolah tetap berusaha melakukan loby melalui dinas terkait guna melengkapi ketersediaan buku paket tersebut.

Jawaban dari beberapa informan responden sebagian masih mengeluhkan minimnya sarana dan prasarana dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi, Yang juga perlu menjadi perhatian pemerintah daerah adalah memperbaiki proses pemberian bantuan sarana dan prasarana secara baik dan rutin. Agar pengelolaan pendidikan bisa dioptimalkan sedemikian rupa.

Hal ini dapat dilihat dari keterbatasannya buku paket yang dapat digunakan oleh peserta didik, termasuk kurang ketersediaan buku/ referensi lainnya di perpustakaan sekolah serta tidak media pembelajaran lainnya seperti LCD, laptop yang dapat digunakan guru dalam proses belajar mengajar termasuk juga adalah ketiadaan laboratorium.

Selain itu yang menjadi permasalahan sarana dan prasarana di SMPN satu atap diantaranya adalah keterbatasan jumlah ruangan yang sangat minim untuk digunakan dalam proses pembelajaran.

2. Pengembangan Kapasitas Proses Operasional (Ketatalaksanaan)

Pengembangan kapasitas proses operasional (ketatalaksanaan) dalam penelitian ini terdiri atas pengembangan kapasitas prosedur kerja, pengembangan kapasitas budaya kerja yang efektif dan pengembangan kapasitas kepemimpinan yang efektif.

a. Kapasitas Prosedur Kerja

Keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi sangat ditentukan dengan tersedianya dokumen proses operasional untuk setiap jenis pelayanan dan tahapan kegiatan yang dapat menjadi pedoman bagi setiap pelaksana pemberian pelayanan *public* untuk melaksanakan tugasnya sehari-hari. Agar pencapaian tugas dan fungsi organisasi dapat berjalan efektif dan efisien, maka prosedur pelayanan harus disosialisasikan kepada masyarakat, sehingga juga memberikan pemahaman dan edukasi kepada masyarakat untuk mengetahui jika ada persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi.

Hasil wawancara dengan informan SMPN Satu Atap menjelaskan bahwa masih terdapat beberapa hambatan dalam pelaksanaannya tetapi tidak menjadi masalah karena dapat diselesaikan dengan baik.

Sementara itu, hasil wawancara dengan Kepala Sekolah mengenai pengembangan proses operasional (ketatalaksanaan) menjelaskan bahwa:

“Agar proses operasional (ketatalaksanaan) dapat menjawab tantangan efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi adalah melakukan evaluasi disetiap pelaksanaan kegiatan. Adapun yang menjadi dasar pertimbangan dalam menetapkan prosedur kerja adalah melalui dasar hukum, kewenangan, perencanaan, dan evaluasi yang menjadi dasar pertimbangan dalam menetapkan prosedur kerja tertulis”.

Ada pun hasil wawancara dengan informan (narasumber) menjelaskan bahwa:

“Agar proses operasional dapat menjawab tantangan efektifitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi, organisasi harus menjalin koordinasi dan komunikasi sehingga tugas dan fungsi tidak saling "tumpang tindih" dalam pelaksanaan kegiatan. Dasar pertimbangan dalam menetapkan prosedur kerja tertulis adalah dengan mempertimbangkan uraian tugas dari tiap guru dan pegawai, ketersediaan sarana dan prasarana serta standar kompetensi pelaksana tugas dan fungsi.”

Berdasarkan jawaban dari beberapa narasumber dapat diketahui bahwa sebagian daerah fokus penelitian telah mengembangkan prosedur operasi standar (SOP) yang menjadi pedoman dalam setiap pelaksanaan kegiatan.

Agar proses operasional (ketatalaksanaan) dapat menjawab tantangan efektifitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi, sebaiknya pimpinan perlu mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, dan terukur dalam pemerintahan.

Selain itu diperlukan upaya perbaikan tata laksana misalnya dengan menyusun atau menyempurnakan standar operasional prosedur (SOP) sebagai pedoman bagi para guru dan pegawai untuk melaksanakan tugasnya sehari-hari. Selain itu, agar setiap pegawai dapat memahami prosedur kerja tertulis dengan baik, perlu dilakukan sosialisasi kepada seluruh guru dan pegawai dilingkungan SMPN satu atap Belantarya, sehingga dapat memberikan panduan dan kemudahan bagi para pelaksana pelayanan pendidikan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

b. Kapasitas Budaya Kerja

Keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi sangat ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan positif yang berkembang dari hasil interaksi antara pegawai, guru dan antara pimpinan. Budaya kerja yang efektif akan membuat hubungan kerja dan komunikasi yang baik diantara pegawai sehingga koordinasi pelaksanaan tugas dan fungsi akan mudah dilaksanakan. Iklim kerja yang harmonis akan mempertahankan motivasi kerjapegawai dan mengurangi konflik disfungsi pada organisasi.

Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SMPN Satu Atap Belantaraya

menjelaskan bahwa:

“Untuk menerapkan budaya kerja yang efektif disekolah dilakukan dengan mentaati budaya kerja tersebut dan berkomitmen sehingga hasilnya dapat berupa kinerja yang dapat dipertanggung jawabkan. Untuk mendorong seluruh elemen organisasi untuk dapat memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tugas dan fungsi adalah memberikan motivasi pegawai kepada para pegawai dan guru dalam bentuk peningkatan kinerja “

Sementara itu, hasil wawancara dengan informan SMPN Satu Atap

Belantaraya menjelaskan bahwa:

“Dalam menetapkan budaya kerja yang efektif dikantor dengan cara membagi habis tugas kepada setiap guru dan pegawai sehingga tidak ada yang menganggur dan tidak memiliki pekerjaan. Agar pegawai dapat memberikan kontribusi terbaik dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dilakukan dengan pemberian motivasi kerja”.

Sedangkan hasil wawancara dengan informan SMPN Satu Atap

Belantaraya menjelaskan bahwa:

“Dalam menerapkan budaya kerja yang efektif perlu menegakkan aturan disiplin guru yang ada kemudian kesejahteraan harus ada. Mendorong seluruh guru untuk memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tugas dan fungsi dengan member mereka kepercayaan dalam tugas-tugas yang adadan memotivasi dan yang terpenting ada harapan untuk karir mereka”.

Berdasarkan jawaban dari beberapa informan, dapat diketahui bahwa pihak sekolah telah mengupayakan beberapa metode untuk memperbaiki budaya kerja yang efektif yang dapat mendorong motivasi guru dan pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik mereka bagi pencapaian visi dan misi organisasi.

c. **Kapasitas Kepemimpinan Organisasi**

Telah banyak bukti empirik dan kajian teoritik yang menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam pencapaian visi dan misi sangat ditentukan oleh peran pimpinan yang mengarahkan kemudi organisasi. Kepemimpinan yang efektif sangat mempengaruhi anggota organisasi untuk pencapaian tugas dan

fungsi organisasi. Disamping berperan penting dalam menetapkan visi dan misi, pimpinan juga harus bisa memotivasi dan memberdayakan para guru dan pegawai dengan memberikan umpan balik yang membangun kepada bawahannya.

Hasil wawancara dengan informan di SMPN Satu Atap Belantaraya menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan didasarkan pada alur hirarki struktur organisasi dan mempertimbangkan konsekuensi yang ditimbulkan suatu keputusan terhadap keputusan-keputusan lain.

Sementara itu, hasil wawancara dengan informan di SMPN Satu Atap Belantaraya menjelaskan bahwa:

“Proses penyusunan visi dan misi organisasi dilakukan dengan mengadakan rapat beserta seluruh stake holder yang ada di sekolah. Sementara upaya meningkatkan komitmen anggota akan pencapaian misi dan misi organisasi dilakukan dengan persamaan persepsi akan tujuan yang akan dicapai organisasi. Pengawasan terhadap setiap anggota dalam penyelesaian tugas mereka melalui pengawasan secara melekat dalam menyelesaikan tugas”.

Adapun hasil wawancara dengan informan SMPN Satu Atap Belantaraya menjelaskan bahwa:

“Proses penyusunan visi dan misi organisasi melibatkan semua anggota organisasi Dalam meningkatkan komitmen anggota akan pencapaian visi dan misi organisasi dilakukan dengan cara penjabaran misi kedalam tujuan sasaran, program dan kegiatan yang akan dilaksanakan sesuai dengan rencana kegiatan. Pengawasan secara berjenjang tetap dilakukan terhadap setia anggota dalam penyelesaian tugas mereka”.

Berdasarkan jawaban dari beberapa informan, dapat diketahui bahwa sebagian besar informan menilai bahwa Kepala Sekolah telah menjalankan praktek kepemimpinan efektif, mulai dari keseriusan untuk menetapkan visi dan misi dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dalam penetapannya. Hampir semua informan juga memberikan keterangan bahwa pimpinan

memberikan pengarahan dan control yang baik kepada setiap elemen anggota dalam pelaksanaan tugas.

3. **Pengembang Kapasitas Sumber Daya Manusia**

Kapasitas sumber daya manusia dapat diketahui dengan melihat kapasitas pengetahuan, kapasitas keterampilan, serta perilaku dan etika kerja guru dan pegawai. Upaya-upaya yang dilakukan sekolah untuk meningkatkan ketiga kapasitas tersebut

a. **Kapasitas Pengetahuan Guru dan Pegawai**

Sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi dan pengetahuan yang cukup akan tugas dan fungsi organisasi sangat penting dalam memberikan dan menyampaikan layanan public yang berkualitas kepada setiap stakeholders. Oleh karena itu organisasi perlu melakukan upaya-upaya sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan para pelaksana organisasinya, baik melalui pendidikan formal, maupun dengan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan pengetahuan.

Hasil wawancara dengan informan SMPN satu atap Belantarya menjelaskan bahwa untuk meningkatkan kapasitas pengetahuan guru dan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya mereka diberikan pemahaman tentang tugas dan fungsinya masing-masing.

Sementara hasil wawancara dengan informan menjelaskan bahwa:

“Kapasitas pengetahuan yang dimiliki para guru dan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi ditinjau dari segi tingkat pendidikan para gurunya belum memadai. Perencanaan pengembangan SDM dimulai dari pemenuhan kebutuhan sekolah terhadap mata pelajaran yang ada, apabila penempatan personil berdasarkan kebutuhan sekolah tidak sesuai maka akan diambil langkah tertentu agar tertutupi kekurangan kebutuhan guru di sekolah ini.”

Pengetahuan guru sangat memiliki peranan penting untuk kemajuan para siswa untuk mendapatkan pemenuhan dalam bidang pendidikan. Dari hasil wawancara dengan salah seorang guru yang mengajar di SMPN satu atap belantaraya, bagaimana pandangan guru yang mengajarkan siswa di SMPN satu atap belantaraya :

Pendidikan dizaman sekarang sudah sangat banyak perubahannya. Menurutnya perubahan yang terjadi sangat mendukung untuk pendidikan saat ini, karena banyak informasi yang bisa siswa dapatkan dari media pada saat ini. Contohnya seperti internet yang sekarang sangat marak digunakan dizaman ini. Dengan adanya internet, guru jadinya tidak terlalu sulit untuk menerangkan kepada siswa. Tetapi malah sebaliknya kondisi di daerah desa jerambang sangat sulit untuk mendapatkan akses internet karena keterbatasan teknologi pendukung, sehingga para guru banyak mengajarkan hanya lewat buku saja.

Dalam keberhasilan seorang guru dalam meningkatkan kemampuan siswanya, tentunya para guru harus memiliki pandangan tentang bagaimana mempelajari karakter siswanya dalam proses pembelajaran. Dari hasil wawancara dengan salah seorang guru tentang cara pandang seorang guru dalam melihat peserta didiknya yakni sebagai berikut :

Peserta didik di SMPN satu atap sangatlah beragam, mulai dari yang mudah menangkap dalam belajar, maupun yang sulit menerima pelajaran yang diberi. Ada beberapa anak-anak yang dijumpai ibu tersebut jika ditanya diam saja, tetapi anak tersebut sebenarnya memiliki kemampuan yang mudah menangkap pelajaran. Ada juga anak-anak yang sulit untuk berkonsentrasi sewaktu guru memberi arahan. Tetapi dalam hal ini para tetap harus sabar untuk mengajari dan bisa fokus untuk mengontrol anak-anak, dikarenakan ia memiliki tanggung jawab yang besar dalam mendidik anak-anak tersebut.

Menjadi seorang guru tidaklah gampang dan mudah, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki guru sangatlah penting untuk menambah wawasan seorang guru dalam mengajarkan peserta didiknya. Dibawah ini akan dijelaskan hasil wawancara dengan salah seorang guru mengenai filosofi seorang guru dalam mengajarkan siswa di SMPN satu atap Belantaraya :

Mengajar bukan hanya memberikan ilmu kepada siswa-siswa tersebut. Tetapi yang terpenting adalah keikhlasan yang dimiliki guru dalam memberikan ilmu kepada anak-anak. Bukan hanya keikhlasan saja tetapi baik dan lembut agar anak bisa merasa nyaman dan dekat terhadap guru. Dengan merasa seperti itu siswa juga akan senang menerima ilmu yang guru berikan.

Selain keterbatasan keterampilan para guru dalam mengajar di sekolah satu atap, tentunya teknologi yang digunakan juga sangat terbatas, media pembelajaran yang digunakan juga terbatas sehingga para guru harus memiliki pengetahuan pendekatan tradisional untuk mengajarkan para muridnya. Dibawah ini hasil wawancara dengan salah seorang guru tentang pendekatan yang digunakan dalam proses pengajaran :

Menggunakan metode bermain sambil belajar. Dimana setiap hari ibu JS biasanya memberikan stimulus yang bisa membuat siswa bersemangat ataupun ceria setiap harinya. Baik itu dimulai dari bernyanyi dikelas, game, dan lain-lain. Hal ini dilakukan agar anak bersemangat dalam mengikuti pelajaran tersebut.

Berdasarkan jawaban dari informan dapat dilihat bahwa sebagian besar pihak sekolah telah mengembangkan upaya-upaya untuk mengembangkan kapasitas pengetahuan guru dan pegawai baik melalui pemberian kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal, maupun dengan mengadakan pelatihan-pelatihan teknis fungsional kepada para guru dan pegawai. Dalam konteks pengembangan SDM ini, perlu difokuskan pada pengembangan keterampilan dan keahlian, wawasan dan pengetahuan, bakat dan potensi, motif bekerja, dan inteligensia. Kendala lain berkenaan dengan keterbatasan anggaran, sehingga terkesan pengembangan pegawai, khususnya masih sangat rendah.

Kapasitas pengetahuan guru dan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi dapat dilihat melalui rutinitas pekerjaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi. Sebaiknya organisasi mempunyai

perencanaan pengembangan SDM yang selaras dengan kebutuhan organisasi ke depan dan disosialisasikan kepada seluruh elemen organisasi. Sehingga setiap pelaksana organisasi dapat mengembangkan kapasitas dirinya sesuai dengan kebutuhan organisasi.

b. Kapasitas Keterampilan

Pengembangan keterampilan SDM harus menjadi prioritas lembaga organisasi karena SDM yang berkualitas prima akan mampu mendorong terbentuknya kinerja organisasi yang optimal. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya menempuh langkah-langkah kongkrit untuk meningkatkan keterampilan SDM, sehingga citra pelayanan *public* tidak lagi dianggap sebagai pegawai yang tidak profesional dan hanya berkerja sesuai dengan perintah atasan.

Hasil wawancara dengan informan di SMPN Satu Atap Belantaraya menjelaskan bahwa :

“sangat penting dilakukan program peningkatan keahlian terhadap tugas/pekerjaan untuk meningkatkan skill dan keahlian para guru dan pegawai.”

Sementara itu, hasil wawancara dengan Kepala Sekolah menjelaskan bahwa:

“Upaya orgaanisasi untuk meningkatkan *skill* pegawai dan guru dalam pelaksanaan tugas dalah mengikutsertakan pegawai untuk diklat. Demikian juga program pemagangan terhadap tugas pekerjaan baru.”.

Terkait dengan penyusunan *Syllabus* mata pelajaran dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa guru. Berdasarkan wawancara dengan guru- guru diketahui bahwa *Syllabus* disusun bersama-sama pada saat *workshop* tingkat Provinsi.

Berikut hasil wawancara yang dilakukan peneliti dengan Wakil Kepala Sekolah :

“bahwadalam merencanakan pembelajaran kami tentunya selalu mempersiapkan *Sylabus* setiap mata pelajaran yang kami ajarkan. Terakait dengan Rencana Pembelajaran juga tetap kami persiapkan, karena memang hal tersebut merupakan paket perangkat pembelajaran yang wajib disediakan oleh guru mata pelajaran.

Penelesuran peneliti melalui kajian dokumen-dokumen sekolah terkait dengan ketersediaan perangkat pembelajaran yang ada disekolah peneliti menemukan bahwa perangkat pembelajaran yang di buat oleh setiap guru keberadaannya terdapat copian aslinya yang diarsip dibagian akademik/ kepala Sekolah bagian kurikulum.

Berdasarkan hasil yang diperoleh peneliti tentang perangkat pembejaran dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan pembejaran di Sekolah Satu Atap Mohiyolo memang pelaksanaannya direncanakan sesuai dengan baik.

Disisi lain keberadaan daripada sarana dan prasarana belajar yang ada disekolah SMP Satu Atap merupakan segala fasilitas yang dapat mendukung terlaksananya pembelajaran sekolah tersebut. SMPN Satu Atap berusaha memenuhi sarana dan prasarana belajar tersebut.

Sarana belajar meliputi sumber belajar dan media pembelajaran.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti dapat diketahui :

Bahwa Sekolah SMP Satu Atap telah menyediakan sumber belajar yang meliputi buku paket pembelajaran. Buku paket/ penunjang pembelajaran telah diusahakan oleh pihak sekolah namun jumlahnya masih sangat terbatas. Oleh karena itu, siswa atau guru yang membutuhkan dapat meminjam di perpustakaan sekolah dalam jangka waktu tertentu.

Program yang dicanangkan Pemerintah melalui wajib belajar 9 tahun bagi para murid, juga didukung oleh guru yang harus berpendidikan minimal Sarjana

(S1). Pernyataan ini menunjukkan kriteria yang harus dipenuhi oleh sekolah tentunya upaya ini juga harus dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Dibawah ini hasil wawancara dengan kepala sekolah mengenai dukungan sekolah terhadap keterampilan para guru :

Kami mendukung para guru untuk melanjutkan studi mereka di tingkat lanjut. Sekolah juga berupaya memberikan bantuan melalui dana pendidikan beasiswa melalui Dinas Pendidikan. Jalan ini dilakukan untuk memenuhi standar tingkat kualitas pendidikan seorang guru.

Untuk mengatasi kondisi ini, sekolah membantu guru meningkatkan kemampuan mereka dengan memberikan pelatihan di bidang kompetensi guru. Sayangnya, upaya ini tidak bisa dilakukan secara rutinitas disebabkan oleh kondisi waktu dan keadaan serta terbatasnya jumlah guru membuat kegiatan tidak bisa dilaksanakan secara keseluruhan. Masalah besar disini adalah kemampuan sumber daya manusia yang terbatas hal ini berkaitan erat dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan guru adalah pengembangan profesional. Diskusi dengan manajemen sekolah dan guru mengungkapkan bahwa sebagian besar guru di sekolah tergantung pada inisiatif di tingkat distrik untuk pelatihan guru dan kegiatan pengembangan profesional yang ada.

Diskusi dan wawancara dengan staf sekolah mengungkapkan komunitas belajar profesional lainnya yang dilaksanakan disekolah. Salah satu peningkatan kompetensi guru dengan melakukan kegiatan pertemuan rutin MGMP (musyawarah guru mata pelajaran). Kegiatan dalam MGMP sebagian besar terkait dengan mempersiapkan bahan-bahan administrasi pelajaran seperti program tahunan, program semester dan rencana pengajaran yang dikoordinasikan ditingkat Kabupaten.

Namun intensitas dan kegiatan MGMP yang melibatkan guru-guru disekolah tersebut tidak menggembirakan, respon dan kesan dari para guru menunjukkan bahwa itu dianggap sebagai kegiatan rutin yang tidak benar-benar meningkatkan kapasitas mereka sebagai komunitas belajar profesional.

Salah satu guru sains dan satu pimpinan sekolah menyatakan pendapatnya:

MGMP masih berfungsi sebagai sebuah aktivitas organisasi tetapi tidak benar-benar dikondisikan menjadi tempat dimana guru belajar bersama, sebagian besar kegiatan bertemu untuk diskusi rencana pengajaran. Apa yang terjadi sekarang adalah guru kita yang terlibat dalam MGMP bertemu dengan guru disekolah lain, tapi tidak dengan guru-guru yang berasal dari sekolah kita sendiri.

Berdasarkan jawaban dari beberapa informan pada penelitian ini, dapat diketahui bahwa sebagian besar sekolah telah melaksanakan upaya-upaya yang cukup baik untuk meningkatkan keterampilan pegawai melalui diklat-diklat teknis dan fungsional. Beberapa informan juga memberikan informasi jawaban bahwa salah satu cara untuk meningkatkan keterampilan guru adalah dengan meningkatkan pendidikan guru dan pelatihan – pelatihan dibidang mata pelajaran sehingga penguasaan dibidang ilmu pengetahuan akan lebih menguasai.

C. Diskusi dan Pembahasan

1. Kapasitas Sumber Daya Fisik

Pengembangan kapasitas sumber daya fisik ditekankan pada perbaikan kapasitas infrastuktur yang dibutuhkan organisasi untuk dapat mengembangkan kemampuan organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat terutama dalam hal Pendidikan.

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

Pada tingkatan sistem, suatu organisasi harus melakukan upaya proses perbaikan pada sistem, kebijakan dan berbagai aturan yang menjadi dasar berbagai program, aktivitas dan kegiatan pada organisasi. Dalam mengembangkan kualitas system ini, yang menjadi fokus utama adalah perubahan pada kebijakan dan peraturan yang dianggap menghambat keinerja optimal organisasi.

Pada tingkatan organisasi, upaya peningkatan kapasitas berhubungan dengan menciptakan perangkat struktur, kultur dan pengelolaan organisasi yang mendukung para pegawai/individu untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebagaimana diketahui bahwa organisasi terdiri dari dua unsur utama, yaitu unsur perangkat keras (*hardware*) dan unsur perangkat lunak (*software*). Unsur perangkat keras organisasi bisa meliputi infrastruktur (gedung), struktur organisasi, serta dukungan anggaran. Sedangkan perangkat lunak organisasi adalah kultur organisasi, prosedur kerja, dan sumber daya informasi yang dimiliki organisasi.

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

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

Kapasitas sumber daya fisik dalam penelitian ini dapat diukur dengan indikator, yaitu kapasitas struktur, kapasitas keuangan, dan kapasitas sarana dan prasarana. Struktur organisasi yang baik dan tepat dapat menjawab tantangan perubahan yang dihadapi oleh organisasi. Struktur organisasi yang baik menganut prinsip miskin struktur dan kaya fungsi. Struktur organisasi yang didesain sesuai dengan fungsi, beban tugas, dan kewenangan yang dimiliki sangat berperan terhadap efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

Struktur yang baik juga tidak menghalangi koordinasi dan komunikasi, sehingga dapat menjawab tantangan munculnya disharmonisasi atau konflik internal dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. Ketersediaan sumber daya keuangan merupakan factor yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai pelaksanaan tugas dan fungsinya. Pengelola keuangan yang dapat mengelola sumber daya keuangannya dengan baik, mulai dari tahap penyusunan anggaran, pengalokasian anggaran, hingga pertanggung jawaban dan penyusunan laporan keuangan sangat membantu setiap

satuan kerja di lingkup organisasi dalam mencapai program dan kegiatan sesuai dengan apa yang tertuang dalam rencana kerja masing-masing organisasi.

Ketersediaan sarana dan prasarana juga merupakan factor yang tidak kalah penting dalam mencapai pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi secara efektif dan efisien. Pengalokasian sarana dan fasilitas kerja yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit kerja, serta pemeliharaan dan pendayagunaan inventaris sangat menunjang guru dan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

2. Kapasitas Proses Operasional

Kapasitas proses operasional (ketatalaksanaan) sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi mencapai visi dan misinya. Ketersediaan dokumen proses operasional menjadi pedoman bagi para guru dan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan mereka sehari-hari, sekaligus menjadi panduan dalam memberikan jaminan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Pengembangan kapasitas proses operasional (ketatalaksanaan) dalam penelitian ini terdiri atas pengembangan kapasitas prosedur kerja, pengembangan kapasitas budaya kerja, dan kapasitas kepemimpinan yang efektif.

Tersedianya dokumen prosedur kerja untuk setiap kegiatan dan jenis pelayanan tidak saja bermanfaat bagi para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas mereka sehari-hari, tetapi juga dapat menjadi informasi bagi masyarakat akan tahapan-tahapan pelayanan yang harus mereka lalui dalam mendapatkan pelayanan yang baik, dengan catatan bahwa prosedur atau standar pelayanan tersebut disosialisasikan kepada masyarakat. Hal lain yang dapat meningkatkan kapasitas proses operasional dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi adalah kebiasaan-

kebiasaan positif dan nilai-nilai yang berkembang dari hasil interaksi antara pegawai, dan interaksi antara pimpinan dengan pegawai. Budaya kerja yang efektif akan membuat hubungan kerja dan komunikasi terjalin dengan baik, sehingga koordinasi pelaksanaan tugas dan fungsi akan mudah dilaksanakan. Iklim kerja yang harmonis akan mempertahankan motivasi kerja pegawai dan mengurangi konflik disfungsi pada organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMPN Satu Atap Belantarya telah mengupayakan beberapa metode untuk memperbaiki budaya kerja yang efektif. Kapasitas proses operasional juga tergantung pada kepemimpinan yang efektif, kepemimpinan yang memberikan teladan dan menularkan kebiasaan-kebiasaan positif kepada pegawai, sehingga memampukan dan memberdayakan elemen didalamnya, serta dapat mendorong guru dan para pegawai untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi pencapaian visi dan misi organisasi.

3. Kapasitas Sumber Daya Manusia

Dalam pengembangan kapasitas memiliki dimensi, fokus dan tipe kegiatan. Dimensi, focus dan tipe kegiatan tersebut menurut *Grindle (1997:1- 28)*, dan *Bappenas (2007)* adalah: (1) dimensi pengembangan SDM, dengan fokus: personil yang profesional dan kemampuan teknis serta tipe kegiatan seperti: training, praktek langsung, kondisi iklim kerja, dan rekrutmen, (2) dimensi penguatan organisasi, dengan fokus: tata manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi, serta tipe kegiatan seperti: sistem insentif, perlengkapan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial, dan (3) reformasi kelembagaan, dengan fokus: kelembagaan dan sistemserta makro struktur, dengan tipe kegiatan: aturan main ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan regulasi, dan reformasi

konstitusi. Sejalan dengan itu, *Grindle (1997:1-28)* menyatakan bahwa apabila *capacity building* menjadi serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas, maka *capacity building* tersebut harus memusatkan perhatian kepada dimensi: (1) pengembangan sumber daya manusia, (2) penguatan organisasi, dan (3) reformasi kelembagaan.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang professional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan antara lain pendidikan dan latihan (*training*), pemberian gaji/upah, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistim rekrutmen yang tepat.

Dalam kaitannya dengan penguatan organisasi, pusat perhatian ditujukan kepada sistim manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dan pengaturan struktur mikro. Aktivitas yang harus dilakukan adalah menata sistim insentif, pemanfaatan personel yang ada, kepemimpinan, komunikasi dan struktur manajerial.

Dan berkenaan dengan reformasi kelembagaan, perlu diberi perhatian terhadap perubahan sistim dan institusi-institusi yang ada, serta pengaruh struktur makro. Dalam konteks ini aktivitas yang perlu dilakukan adalah melakukan perubahan *aturan main* dari sistim ekonomi dan politik yang ada, perubahan kebijakan dan aturan hukum, serta reformasi sistim kelembagaan yang dapat mendorong pasar dan berkembangnya masyarakat madani (*Grindle,1997; Depdagri-Bappenas, 2000; Imbaruddin, 2005; Soeprpto,2007*).

Kapasitas sumber daya manusia sangat menentukan kapasitas birokrasi yang dapat diukur dari kapasitas pengetahuan, kapasitas keterampilan, serta perilaku dan etika kerja para guru dan pegawai. Sumber daya manusia aparatur yang memiliki

kompetensi dan pengetahuan yang cukup akan tugas dan fungsi organisasi sangat penting dalam memberikan dan menyampaikan layanan publik yang berkualitas kepada setiap *stakeholders*. Oleh karena itu organisasi perlu melakukan upaya-upaya sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan pegawai, baik melalui pendidikan formal, maupun dengan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan pengetahuan pegawai.

Berdasarkan jawaban dari ketiga informan dapat dilihat bahwa sebagian besar telah mengembangkan upaya-upaya untuk mengembangkan kapasitas pengetahuan pegawai, baik melalui pemberian kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal, maupun dengan mengadakan pelatihan-pelatihan teknis fungsional kepada para guru dan pegawai.

Pengembangan keterampilan SDM harus menjadi prioritas, karena SDM yang berkualitas prima akan mampu mendorong terbentuknya kinerja organisasi yang optimal. Oleh karena itu, organisasi selayaknya menempuh langkah-langkah kongkrit untuk meningkatkan keterampilan SDM, sehingga citra pelayan public tidak lagi dianggap sebagai pegawai yang tidak professional dan hanya berkerja sesuai dengan perintah atasan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pemerintah daerah telah melaksanakan upaya-upaya yang cukup baik untuk meningkatkan keterampilan pegawai, baik melalui diklat-diklat teknis dan fungsional, maupun dengan menempatkan para guru sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Kapasitas dan kualitas seorang pegawai tidak hanya semata ditentukan oleh pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas dan beban kerja yang diberikan kepadanya.

Lebih dari itu, banyak bukti *empiric* menunjukkan bahwa keberhasilan seorang pegawai juga ditentukan oleh perilaku dan etika kerja mereka. Peran pimpinan sangat penting untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif dan memberikan keteladanan positif, sehingga setiap pegawai dapat menjunjung tinggi nilai-nilai etika dalam bekerja.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian serta analisa sebagaimana yang telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu memberikan gambaran tentang Pengembangan Kapasitas Kelembagaan SMPN Satua Atap Belantaraya banyak ditemukan banyak kekurangan dan kelemahan baik disegi Sumber Daya Manusia, Fisik dan Sarana prasarana. Dan berikut dapat dikemukakan kesimpulan mengenai pengembangan kapasitas kelembagaan tersebut terlihat dari:

1. Kapasitas Sumber Daya Fisik

Pengembangan kapasitas sumber daya fisik secara umum belum maksimal, Dari beberapa pertanyaan wawancara yang menjadi parameter untuk menilai kapasitas sumber daya fisik, yaitu kapasitas struktur organisasi, kapasitas keuangan, dan kapasitas sarana dan prasarana.

a. Kapasitas Struktur Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian terdapat pada fokus penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya setiap lembaga organisasi sangat diperlukan untuk mendesain struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri. Demikian pula yang terungkap dari hasil wawancara responden yang mengkaitkan dengan struktur organisasi secara keseluruhan yang ada di SMPN satu atap Belantaraya Kecamatan Gaung.

b. Kapasitas Keuangan

Hasil penelitian mengenai kapasitas keuangan menunjukkan bahwa dapat disimpulkan sebagian besar pihak sekolah SMPN Satu Atap Belantaraya telah melakukan upaya-upaya yang cukup sistematis untuk mengelola keuangan sesuai

dengan tentang Pengelolaan Keuangan sekolah. Mulai dari tahap penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh komponen sekolah dan unit kerja, pengalokasian anggaran yang telah sesuai dengan beban tugas dan fungsi organisasi, serta pertanggung jawaban anggaran yang dilakukan secara transparan dan akuntabel.

c. Kapasitas Sarana dan Prasarana

Jawaban dari beberapa responden sebagian masih mengeluhkan minimnya sarana dan prasarana dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi, Yang juga perlu menjadi perhatian pemerintah daerah adalah memperbaiki proses pemberian bantuan sarana dan prasarana secara baik dan rutin. Agar pengelolaan pendidikan bisa dioptimalkan sedemikian rupa.

2. Kapasitas Proses Operasional

Pengembangan Kapasitas proses operasional (ketatalaksanaan) secara umum masih belum maksimal. Semua indikator untuk mengukur pengembangan kapasitas proses operasional, yaitu kapasitas prosedur kerja, kapasitas budaya kerja, dan kpsitas kepemimpinan, mendapat penilaian yang cukup baik dari responden.

a. Pengembangan Kapasitas Prosedur Kerja

Berdasarkan hasil penelitian, jawaban dari beberapa nara sumber dapat diketahui bahwa sebagian daerah fokus penelitian telah mengembangkan prosedur operasi standar (SOP) yang menjadi pedoman dalam setiap pelaksanaan kegiatan. Agar proses operasional (ketatalaksanaan) dapat menjawab tantangan efektifitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi, sebaiknya pimpinan perlu mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, dan terukur dalam organisasi.

b. Pengembangan Kapasitas Budaya Kerja

Berdasarkan jawaban dari beberapa informan, dapat diketahui bahwa pihak sekolah telah mengupayakan beberapa metode untuk memperbaiki budaya kerja yang efektif yang dapat mendorong motivasi guru dan pegawai untuk memberikan kontribusi terbaik mereka bagi pencapaian visi dan misi organisasi.

c. Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan Organisasi

Berdasarkan jawaban dari beberapa informan, dapat diketahui bahwa sebagian besar informan menilai bahwa Kepala Sekolah telah menjalankan praktek kepemimpinan efektif, mulai dari keseriusan untuk menetapkan visi dan misi dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dalam penetapannya. Hampir semua informan juga memberikan keterangan bahwa pimpinan memberikan pengarahan dan control yang baik kepada setiap elemen anggota dalam pelaksanaan tugas.

3. Kapasitas Sumber Daya Manusia

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia birokrasi yang dilihat dari indikator pengembangan kapasitas pengetahuan pegawai, keterampilan pegawai, serta perilaku dan etika kerja dinilai baik oleh sebagian besar responden.

a. Kapasitas Pengetahuan Guru dan Pegawai

Berdasarkan jawaban dari informan dapat dilihat bahwa sebagian besar pihak sekolah telah mengembangkan upaya-upaya untuk mengembangkan kapasitas pengetahuan guru dan pegawai baik melalui pemberian kesempatan untuk melanjutkan pendidikan formal, maupun dengan mengadakan pelatihan-pelatihan teknis fungsional kepada para guru dan pegawai.

b. Pengembangan Kapasitas Keterampilan

Berdasarkan jawaban dari beberapa informan pada penelitian ini, dapat

diketahui bahwa sebagian besar daerah telah melaksanakan upaya-upaya yang cukup baik untuk meningkatkan keterampilan pegawai melalui diklat-diklat teknis dan fungsional. Beberapa informan juga memberikan jawaban bahwa salah satu cara untuk meningkatkan keterampilan pegawai adalah dengan menempatkan pegawai sesuai dengan keahliannya yang dapat dilihat dari latar belakang pendidikan dan pengalaman diklat-diklat teknis yang telah diikuti.

B. Saran

Selanjutnya dari hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah dikemukakan dari hasil penelitian ini dapat disampaikan rekomendasi sebagai berikut:

1. Pengembangan kapasitas SMPN Satu Atap untuk dapat dikembangkan menjadi SMP Negeri Reguler dan pengembangan fisik jika ada terdapat kelebihan lahan.
2. Untuk mendukung penelitian ini perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang kesiapan daerah terpencil dalam pengembangan SMPN Satu Atap. Dalam keterpaduan pengelolaan yang menyangkut permasalahan- permasalahan teknis manajerial.
3. Hasil penelitian ini kiranya dapat menjadi referensi Pemerintah Daerah sebagai penentu kebijakan terutama yang berkaitan dengan perencanaan Tata Ruang di daerah terpencil.
4. Perlu adanya penentuan kebijakan dari pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Indragiri Hilir terutama dalam verifikasi kelayakan lokasi SMPN Satu atap di Daerah terpencil sehingga dalam penentuan lokasi tepat pada sasaran untuk diadakan pengembangan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Apeksi dan Adeksi .2001. Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (Good Governance). Jakarta: Breakthrough Urban initiatives for Local development (BUILD) – INS/97/018
- Adam Ibrahim Indrawijaya (1983), *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Bandung
- Brown, Lisanne: LaFond Anne: Macintyre, Kate. 2001. *Measuring Capacity building*. Carolina Population Centre/University of nort Carolina, Chapel Hill.
- Burhan Bungin (Ed), *Metodologi Penelitian Kualitatif Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007)
- Black James A. dan Dean J. Champion, *Metode dan Masalah Penelitian Sosial*. Terj. E.Koesworo, dkk, (Bandung: Eresco, 1992)
- Brown, Lisanne, dkk, *Measuring Capacity Building*, Carolina Population Centre: University of North Carolina, Chapel Hill, 2001.
- Bodgan, R.C dan Biklen, S.K, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1998.
- Departemen Dalam Negeri. 2004. *Petunjuk Pelaksanaan dan Petunjuk Teknis SCBD*. Jakarta: Depdagri.
- Edralin, J.SI, *The New Local Governance and Capacity Building: A Strategic Approach*, Regional Development Studies, Vol. 3.
- E. Mulyasa, *Manajemen Kepala Sekolah Profesional*(Bandung : Rosdakarya, 2003)
- Faisal, Sanapiah, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi*, Malang: YA3, 1992.
- Grindle, Merilee S. (1997). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. New Jersey : Princeton University Press.
- Hamidi, *Metode Penelitian Kualitatif: Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal dan Laporan Penelitian*, (Malang: UMM Press, 2004).
- Hayati, djatmiko,Yayat. 2004, "*Perilaku Organisasi*". Bandung, Alfabeta
- Ibrahim Bafadal, *Manajemen Peningkatan Mutu Sekolah Dasar* (Jakarta : Bumi Aksara, 2003)
- Irsyad Syafar Buan. *Jurnal OASE edisi 16 Th.2000*

- James, V.S, *Capacity Building in Developing Countries: Human and Environmental Dimensions*, Greenwood: Pub Group, 1998.
- Karwono, H, *Pengembangan Kapasitas Berkelanjutan untuk Desentralisasi (Sustainable Capacity Building Decentralization) dan Peran Lembaga Pendidikan*, UPI: Jurnal Fakultas Ilmu Politik dan Sosial, 2008, dapat juga diakses di <http://karwono.wordpress.com>.
- Keban, YT, *Good Governance dan Capacity Building Sebagai Indikator Utama dan Fokus Penelitian Kinerja Pemerintahan*, Jakarta: Capacity Building for Local Governance Bappenas, 2000.
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 133/U/2003 tentang Pemberian Bantuan *Subsidi* untuk Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional No. 129 a/U/2004 tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan.
- Lexy J Meoleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 1996).
- Loan Agreement AIPRD No.L-001 Tanggal 12 Juli 2006 tentang Australia-Indonesia Basic Education Program (AIBEP).
- M.S, Grindle, *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*, Boston: MA. Harvard Institute for Internasional Development, 1997.
- Miles dan Huberman, *Analisis Data Kualitatif*, New York: John Wiley and Son Inc.s, 1992.
- Muhajir, Noeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rakesarasin, 1996.
- Milen, Anni, *What Do We Know About Capacity Building? An Overview of Existing Knowledge and Good Practice*, Geneva: World Health Organization, Departement of Health Service Provision, 2001.
- Morison, T, *Actionable Learning - A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning*, ADB Institute, 2001.
- Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009)
- Mantra, Ida Bagoes, *Filsafat Penelitian dan Metode Penelitian Sosial*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004)
- Minogue, M., Polidano, C. & Hulme, D. (1998) *Beyond the New Public Management : Changing Ideas and Practices in Governance*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Nasution S, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 1992.

- Philbin, Ann, Capacity Building in Social Justice Organizations and Foundation: online Wikipedia the Free Encyclopedia, <http://en.wikipedia.org/wiki/capacitybuilding>.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 tahun 2005 tentang Rencana Pembangunan Pendidikan Jangka Menengah Nasional tahun 2004-2009
- Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Pembakuan gedung dan perabot SMP, Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, Depdiknas, TA 2004.
- Pratomo, Eko Priyo., Ubaidillah Nugraha. 2004. *"Reksadana Solusi Perencanaan Investasi di Era Modern"*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Riyadi, Soeprpto, *The Capacity Building for Local Government Toward Good Governance*, Word Bank, 2010.
- Stoner, James AF dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, Jakarta: Intermedia, 1992.
- Satori, DJ dan Komariah A, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: CV. Alfabeta, 2009.
- Soeprpto, Riyadi, *Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance: The Capacity Building for Local Government Toward Good Governance*, tth, dapat juga diakses di <http://www.docstoc.com/docs/5936090/riyadi-capacity-building>.
- Soedijarto. Pendidikan Nasional untuk Menciptakan Kehidupan Bangsa dan Memajukan Kebudayaan Nasional melalui Sekolah sebagai Pusat Pembudayaan. Depasar: Makalah, Pra Kongres Kebudayaan V. 2003. p.7.
- Sparringga, Daniel, A, Wacana Pemerintahan yang BAIk Good Governance dan Transisi Demokrasi, *Jurnal Forum Inovasi. Capacity Building dan Good Governance*, PPs PSIA-FISIP UI Vol. 1.
- Suharsimi, Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2006)
- Sugiyono, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2011)
- Sumardi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 1998
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi dan Manjemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: PT. Refika Arwana cet. II, 2008),
- Sufyarma, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta : Alfabeta, 2003), 88-89.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006), Cetakan keenam

T. Nill dan C Mindrum (2001). *Human performance that increase business performance*.

Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, cet.I (Jakarta: Mini Jaya Abadi, 2003)

Yuwono, Teguh, Capacity Building in the Local Government: Concept and Analysis, Makalah pada Seminar Internasional Democracy and Local Politicks di selenggarakan oleh PSSAT UGM, 7-8 Januari, 2003.

Yap, Jan, t.L, Human Resources Capacity Building, online, tersedia di <http://www.Gtzsfdm.or.id>.

Yuswijaya.2008. Analisis Pengembangan Kapasitas Organisasi Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat. Jurnal Ilmu Administrasi. Volume V No.1 Maret

Yuri Gandara Rahadi, 2012, Universitas Pendidikan Indonesia, repository.upi.edu

