

**STUDI PENGEMBANGAN KAPASITAS LEMBAGA PENDIDIKAN  
PADA TINGKAT KELEMBAGAAN DI FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN  
ILMU POLITIK UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**Oleh :**  
**Priska Lamella Cahya Arsa**

**Jurusan Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Diponegoro**

Jalan Profesor Haji Soedarto, Sarjana Hukum Tembalang Semarang  
Telepon (024) 7465407, Faksimile (024) 7465405  
Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> email : [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

***ABSTRACT***

*Public demand for public services in the field of higher education is increasing, so that universities are competing improve its quality. One way in which the Faculty of Social and Political Science is the building of capacity in educational institutions at institutional level. The observation, document study and interviews with several informants indicate that the development of the capacity of educational institutions at institutional level in the Faculty of Social and Political Sciences when viewed from the existing dimensions, so it still needs to be improved to increase competitiveness in the global world.*

*Keywords:* capacity building, educational institutions, institutional level, capacity development dimension

***ABSTRAKSI***

Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik di bidang pendidikan tinggi semakin meningkat, sehingga Perguruan Tinggi berlomba-lomba meningkatkan kualitasnya. Salah satu cara yang ditempuh oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik adalah dengan melakukan pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan. Hasil pengamatan, studi dokumen dan wawancara dengan beberapa informan menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik bila dilihat dari dimensi-dimensi yang ada, sehingga masih perlu ditingkatkan untuk meningkatkan daya saing di dunia global.

**Kata kunci :** pengembangan kapasitas, lembaga pendidikan, tingkat kelembagaan, dimensi pengembangan kapasitas

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Sejarah telah mencatat bahwa pengagas dan *founding fathers* berdirinya Negara Republik Indonesia adalah para intelektual dari golongan tokoh yang berpendidikan (Rohman Arif dan Wiyono Teguh, 2010:23).

Setiap manusia seharusnya memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan. Negara-negara maju menilai pendidikan tinggi sudah merupakan bagian pendidikan dasar di era modern sekarang ini (Stig Enemark, 2005:1). Berbeda dengan mayoritas negara berkembang yang belum memandang bahwa pendidikan tinggi merupakan bagian dari pendidikan dasar.

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro sebagai salah satu lembaga pendidikan tinggi di Kota Semarang mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan pembangunan nasional di bidang pendidikan secara berkelanjutan dengan upaya peningkatan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kesenian serta senantiasa memperhatikan tantangan perkembangan global sehingga mutunya harus selalu dibenahi agar bangsa kita tidak semakin bergantung pada bangsa-bangsa lain karena kita tidak mampu bersaing di dunia global.

Pada kenyataannya, keterampilan yang diberikan di Fakultas tersebut belumlah mencukupi untuk bersaing di dunia kerja. Hal ini di karenakan banyak dosen yang lebih memfokuskan diri dalam mengajar teori, bukan aplikasi atau prakteknya di dunia kerja. Sebenarnya, ada beberapa cara yang telah dilakukan oleh Fakultas untuk meningkatkan kapasitasnya pada tingkat kelembagaan, namun masih banyak pula permasalahan yang dihadapi. Kurikulum setiap lima tahun sekali dievaluasi, namun tidak banyak yang berubah. Fakultas sudah berusaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya, namun tidak dipungkiri masing-masing individu

masih memiliki kekurangan seperti ketidakmampuan dosen dalam menyampaikan materi perkuliahan, pelayanan tenaga administrasi yang kurang ramah dan ketidakmampuan dalam menggunakan sarana penunjang secara optimal. Sarana dan prasarana juga masih perlu dibenahi.

Berdasarkan beberapa gejala permasalahan tersebut, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian mengenai pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.

### B. TUJUAN

Tujuan penelitian ini adalah sebagai.

1. Menganalisa pengembangan kapasitas pada tingkat kelembagaan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.
2. Menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengembangan kapasitas pada tingkat kelembagaan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.

### C. TEORI

#### Administrasi Publik

J.M.Pfiffner (dalam Damai Darmadi dan Sukidin, 2009:10) menyatakan bahwa administrasi publik adalah koordinasi dari usaha-usaha kolektif yang dimaksudkan untuk melaksanakan kebijakan pemerintah. Lebih lanjut, pakar lain yaitu Caiden (dalam Damai Darmadi dan Sukidin, 2009:10) mengungkapkan bahwa administrasi publik merupakan fungsi dari pembuatan keputusan, perencanaan, perumusan tujuan dan sasaran, penggalangan kerjasama dengan DPR dan organisasi-organisasi kemasyarakatan untuk memperoleh dukungan rakyat dan dana bagi program pemerintah, pemantapan, dan jika perlu perubahan organisasi, penggerahan dan pengawasan pegawai, kepemimpinan, komunikasi,

pengendalian, dan lain-lain fungsi yang dijalankan oleh lembaga eksekutif dan lembaga pemerintah lainnya.

### **Manajemen**

Menurut Schermerhorn (dalam Sri Wiludjeng, 2007:8-9), proses manajemen yang dilakukan oleh pimpinan meliputi :

1. *Planning*, meliputi pemilihan misi dan tujuan organisasi serta cara terbaik untuk mencapainya.
2. *Organizing*, adalah proses membagi pekerjaan, mengalokasikan sumber daya, dan pengaturan serta koordinasi aktivitas anggota organisasi untuk melaksanakan rencana.
3. *Leading*, yaitu bagaimana mempengaruhi anggota organisasi agar mereka memberikan kontribusi terhadap tujuan kelompok dan organisasi.
4. *Controlling*, merupakan pengukuran dan pengoreksian kerja untuk individu dan organisasi.

Masing-masing organisasi memiliki sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Jadi sebenarnya kunci utama dalam proses manajemen adalah untuk menciptakan efektivitas, efisiensi, dan meningkatkan produktivitas.

### **Capacity Building**

Salah satu metode yang dapat digunakan Perguruan Tinggi untuk membenahi diri adalah dengan pengembangan kapasitas lembaga. GTZ (dalam Rihandoyo, dkk 2008:17-18) menyatakan pengembangan kapasitas adalah suatu proses yang meningkatkan kemampuan sumber daya manusia, lembaga dan/atau sistem untuk mencapai maksud dan tujuan yang ditetapkan.

Keban (dalam Tim Peneliti STIALAN, 2012:30-31) mengungkapkan ada dimensi-dimensi utama dalam *capacity building*. **Pertama**, dimensi kebijakan yang meliputi perencanaan strategik dan analisis kebijakan publik. **Kedua**, dimensi

desain organisasi, yaitu suatu upaya penyusunan struktur dan proses kelembagaan. **Ketiga**, dimensi manajemen, yaitu suatu upaya pencapaian tujuan dengan mengimplementasikan keterampilan manajerial dan penerapan pola kepemimpinan yang efektif. **Keempat**, dimensi akuntabilitas, yaitu suatu upaya memprioritaskan tanggung jawab terhadap masyarakat lokal. **Kelima**, dimensi moral dan etos kerja, yaitu suatu upaya menggunakan nilai-nilai dasar kemanusiaan dalam penentuan rencana strategis, pemilihan alternatif kebijakan, desain organisasi dan manajemen, serta menginstitusionalisasi-kan etos kerja.

UNDP (dalam Nugraha, 2004:189) pengembangan kapasitas terdiri dari 9 dimensi, dimana dimensi-dimensi tersebut meliputi : (1) misi dan strategi birokrasi, (2) kultur organisasi, (3) struktur organisasi, (4) kompetensi organisasi, (5) proses-proses organisasi, (6) sumber daya manusia, (7) sumber daya keuangan, (8) sumber daya informasi, serta (9) infrastruktur.

Pakar lain yaitu Paul (dalam Rihandoyo, dkk. 2008:19) membagi pengembangan kapasitas menjadi empat dimensi penting. Dimensi-dimensi ini adalah sebagai berikut:

1. Dimensi kapasitas manusia dan institusional.
2. Dimensi perencanaan dan pelaksanaan.
3. Dimensi mikro dan makro.
4. Dimensi kognitif versus praktis.

Pendapat lainnya yaitu diutarakan oleh Mackay, dkk (dalam Tim Penulis Undip, 2014:5-6) dimana kelembagaan dapat dilihat dari empat dimensi berikut.

1. Kondisi lingkungan eksternal
2. Motivasi kelembagaan
3. Kapasitas kelembagaan
4. Kineja kelembagaan

Pengembangan kapasitas bukan merupakan hal yang mudah dan cepat untuk dilakukan karena memerlukan

perubahan yang terencana. Teguh Yuwono (dalam Rihandoyo, dkk. 2008:20-21) mengungkapkan pandangannya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pembangunan kapasitas lembaga di Indonesia, faktor-faktor tersebut adalah :

1. Komitmen bersama, yang terdiri atas komitmen dari pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah.
2. Kepemimpinan, kepemimpinan yang kondusif akan memudahkan organisasi di dalam meningkatkan kapasitasnya.
3. Reformasi peraturan, karena dalam banyak kasus, peraturan yang legal formal dapat menjadi hambatan dalam melakukan upaya perubahan. Hal ini disebabkan oleh banyaknya pegawai yang terlalu kaku di dalam menjalankan peraturan yang ada.
4. Reformasi kelembagaan, merujuk pada perubahan iklim dan budaya organisasi yang kondusif untuk melakukan pengembangan organisasi.
5. Pengakuan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

## D. METODE

### Desain Penelitian

Penelitian yang berjudul “Studi Pengembangan Kapasitas Lembaga Pendidikan Pada Tingkat Kelembagaan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro” ini menggunakan metode penelitian kualitatif.

### Situs Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.

### Subjek Penelitian

Penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dengan narasumber berikut.

1. Dekan FISIP UNDIP
2. Pembantu Dekan I
3. Pembantu Dekan II

4. Pembantu Dekan III
5. Koordinator Bidang IV
6. Ketua Jurusan (1 orang)
7. Tenaga pengajar (1 orang)
8. Kepala Bagian Tata Usaha
9. Tenaga Administrasi (1 orang)

### Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi
2. Wawancara
3. Studi dokumen

## PEMBAHASAN

### Misi dan Strategi

Organisasi merupakan tempat bagi sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan, oleh karena itu, jika memberbicara organisasi maka tidak terlepas dari misi dan strategi yang dimilikinya. Tanpa adanya misi dan strategi yang jelas, organisasi akan mengalami kesulitan di dalam perkembangannya karena berada dalam keadaan yang tidak terkontrol dan tidak terarah.

Temuan di lapangan yang didasarkan pada hasil observasi dan wawancara beberapa informan didapatkan informasi bahwa walaupun keberadaan misi dianggap penting bagi fakultas karena keberadaannya memberikan acuan mengenai pengembangan kapasitas tingkat kelembagaan. Jika diamati lebih lanjut, sebenarnya misi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro selain sudah sesuai dengan visi yang dimilikinya, juga konsisten dengan visi dan misi universitas, akan tetapi tidak semua civitas akademika mengetahui dan memahami misi lembaganya.

Mengenai strategi, Fakultas memiliki beberapa strategi dimana apabila diamati, strategi ini merupakan strategi pengembangan kapasitas pada tingkat kelembagaan. Strategi tersebut ialah :

1. Melibatkan para alumni dalam kegiatan pembelajaran.

2. Membina hubungan kerjasama dengan pihak-pihak terkait, secara konsisten dan berkelanjutan.
3. Menerapkan metode pembelajaran *Student Centered Learning* (SCL) dalam upaya meningkatkan partisipasi dan kemandirian mahasiswa.
4. Melakukan penelitian sesuai dengan kebutuhan perkembangan lingkungan eksternal.
5. Melibatkan sivitas akademika dalam kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
6. Menerapkan budaya saling asah, asih, dan asuh.
7. Menerapkan prinsip-prinsip penyelenggaraan organisasi secara profesional.
8. Memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung pelayanan di berbagai bidang.

Temuan di lapangan yang didasarkan pada hasil observasi dan wawancara beberapa informan didapatkan informasi bahwa seluruh strategi ini sedang dilaksanakan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.

### **Planning**

Perencanaan dibuat sebagai acuan yang memberi arah dan bimbingan di dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan manfaat memperkecil resiko yang mungkin ditimbulkan dan untuk mengurangi ketidakpastian masa depan. Tanpa perencanaan yang baik, akan timbul ketidakpastian dalam penyelenggaraan semua kegiatan. Perencanaan sebenarnya dapat dilihat dari proses perencanaan dan sistem pengambilan keputusan yang dilakukan.

Temuan di lapangan, proses perencanaan dan sistem pengambilan keputusan dalam rangka pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan umumnya dibuat terlebih dahulu oleh pimpinan kemudian didiskusikan dengan pihak-pihak terkait dan dimintakan persetujuan, sehingga nantinya akan menjadi keputusan

bersama. Dekan memiliki pandangan bahwa apabila penyusunan perencanaan dilakukan oleh banyak orang hal ini akan memberikan hambatan dan tidak akan berjalan dengan baik. Beliau berpendapat bahwa partisipasi itu tidak harus dari nol sampai selesai, tetapi yang penting adalah bagaimana hasil dari keputusan itu, sehingga Dekan membuat rancangan terlebih dahulu sebagai bekal untuk didiskusikan dengan pihak-pihak terkait, tetapi rancangan tersebut masih dapat dirubah dengan adanya masukan-masukan mengenai apa yang perlu ditambahkan atau dikurangi, dan nantinya itu akan menjadi keputusan bersama. Perencanaan sebenarnya ada Rencana Strategis sebagai pedoman strategis bagi fakultas dalam jangka waktu lima tahunan, namun bergantung dari apakah pimpinan menggunakan Rencana Strategis tersebut sebagai pedoman atau tidak. Setiap tahun disusun juga Rencana Bisnis Anggaran yang berisi rencana-rencana yang akan dilakukan pada tahun yang bersangkutan.

Perubahan terus diupayakan untuk memperbaiki kualitas di dalam proses perencanaan dan sistem pengambilan keputusan, salah satunya yaitu pada penyusunan anggaran 2015 semua unit (Jurus dan Program Studi) akan dilibatkan. Diharapkan dengan adanya pelibatan dari semua unit ini, kegiatan dari Jurusan dan Program Studi dapat terserap sehingga dapat dilaksanakan.

### **Organizing**

Pengorganisasian merupakan tahapan dalam manajemen dimana dilakukannya pengorganisasian tentang tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam proses manajemen organisasi.

Temuan di lapangan yang didasarkan pada hasil analisis didapatkan informasi bahwa struktur organisasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro berpola birokratik. Hal ini sesuai dengan karakteristik berikut :

1. Pada struktur ini pimpinan tertinggi membawahi beberapa bagian.
2. Adanya fungsi lini dan staff.
3. Adanya hierarki otoritas
4. Terdapat rentang kendali
5. Bentuk datar atau pyramidal
6. Berlaku aturan yang birokratis.

Temuan lain yang ditemukan terkait dengan struktur organisasi yang dimiliki Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro adalah adanya perbedaan dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Diponegoro. Pada peraturan tersebut dinyatakan bahwa Dekan dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh tiga orang Pembantu Dekan. Kenyataannya, selain dibantu tiga orang Pembantu Dekan, Dekan juga dibantu oleh Koordinator Bidang 4 yaitu bidang pengembangan, kerjasama, dan sistem informasi.

Keadaan ini berdampak pada Koordinator Bidang 4 yang tidak memiliki *support staff* padahal untuk Bidang 1, 2, dan 3 sudah memiliki *support staff* yang jelas. Ini akan berdampak pada pelaksanaan kegiatan pada Bidang 4. Fakultas untuk mengatasi hal tersebut, memberikan tugas tambahan kepada sub bagian kemahasiswaan untuk membantu Bidang Pengembangan, Kerjasama, dan Sistem Informasi tersebut. Hal tersebut dilandasi oleh anggapan bahwa kerja bidang kemahasiswaan tidak begitu berat.

Mengenai pembagian kerja, pada dokumen maupun peraturan yang ada sebenarnya tugas, fungsi dan wewenang masing-masing sudah diungkapkan dengan jelas. Temuan di lapangan, umumnya unit sudah mengetahui tugas dan fungsi pada bagiannya. Ada yang mengungkapkan bahwa permasalahannya adalah pada kedisiplinan para pegawai. Misalnya, pegawai tersebut sudah mengetahui tugasnya, namun ada yang sering menunda-nunda di dalam

pengjerjaannya sehingga pekerjaan menumpuk dan tidak dapat diselesaikan secara optimal.

### ***Coordinating***

Koordinasi merupakan proses penggerakkan segala usaha untuk melaksanakan tugas agar sesuai dengan yang seharusnya. Temuan di lapangan yang didasarkan pada hasil observasi dan wawancara beberapa informan didapatkan informasi bahwa dalam pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro melakukan koordinasi secara vertikal maupun horizontal. Rapat digunakan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro untuk mempermudah koordinasi. Setiap bulan terdapat Rapat Pimpinan Fakultas dimana pimpinan dekanat dan pimpinan administrasi menyusun kegiatan-kegiatan bulanan dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan bulan sebelumnya mengenai apa saja yang telah dilakukan dan apa saja yang belum dilakukan. Dua bulan sekali ada Rapat Kerja Fakultas yang dilakukan dengan semua jurusan maupun program studi dan administrasi.

Tidak dipungkiri pernah terjadi kendala di dalam koordinasi. Latar belakang perbedaan masing-masing individu dimana terkadang tidak semua individu terkait dapat memahami apa yang dikoordinasikan, menjadi persoalan. Kendala lain yang muncul terkait dengan komunikasi karena pada dasarnya koordinasi dilakukan dengan cara berkomunikasi, apabila komunikasi yang dilakukan salah, atau informasi berhenti di salah satu pihak dan tidak disebarluaskan ataupun lupa disampaikan kepada pihak lain tentunya ini akan mempengaruhi kualitas koordinasi tersebut dan dapat menjadi persoalan. Umumnya sebagian besar informan mengungkapkan bahwa kendala-kendala ini masih dapat diatasi dengan pemberian pemahaman dan pengarahan secara berulang-ulang

sehingga koordinasi dapat berjalan dengan baik.

### Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dipandang penting dalam proses pengembangan kapasitas lembaga karena manusia merupakan aktor utama di dalam menggerakkan organisasi dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki oleh lembaga tersebut. Sumber daya manusia ini dapat dilihat dari pengembangan sumber daya manusia, motivasi, *reward*, dan *punishment*.

Temuan di lapangan yang didasarkan pada wawancara beberapa informan didapatkan informasi bahwa pengembangan dosen dalam rangka pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan dilakukan melalui peningkatan jenjang pendidikan, kegiatan seminar, lokakarya, pelatihan, menulis jurnal, penelitian, dan pengabdian masyarakat bagi para dosen. Pengembangan bagi tenaga administrasi dilakukan melalui kursus-kursus maupun pelatihan-pelatihan teknis sesuai dengan bidangnya untuk menunjang pekerjaan. Fakultas juga memberikan support bagi tenaga administrasi yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, dan akan diberikan bantuan dana oleh pihak fakultas.

Apabila Fakultas dapat memperbaiki kualitas dan kuantitas di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat tentu saja ini akan meningkatkan keberhasilan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di dalam proses pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan yang sedang dilakukannya. Cara memperbaikinya salah satunya dengan cara memotivasi seluruh dosen yang ada agar menjalankan tugas dan fungsinya di bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dengan baik dan bertanggung jawab.

Salah satu motivasi untuk tenaga administrasi adalah adanya remunerasi

yang diberikan setiap bulan yang didasarkan pada kinerja mereka. Tenaga administrasi yang datang terlambat atau tidak masuk, maka remunerasinya akan dipotong, dan dapat pula diberhentikan apabila tidak menunjukkan kinerja yang baik. Remunerasi ini nampaknya kurang berdampak pada peningkatan kinerja tenaga administrasi. Hal ini terlihat dari kinerja tenaga administrasi yang kurang ramah di dalam melayani, kurang sigap dan kurang inovatif di dalam memberikan pelayanan.

*Reward* yang rutin diberikan dalam Fakultas adalah penghargaan dari Presiden yang diberikan melalui Rektor untuk para pegawai negri sipil atas kesetiaannya mengabdi kepada Negara. Penghargaan ini dapat berupa tanda jasa, kenaikan pangkat istimewa, atau bentuk penghargaan lainnya, seperti surat pujian, penghargaan yang berupa materiil, dan lain sebagainya.

Mengenai *punishment*, temuan di lapangan yang didasarkan pada wawancara beberapa informan didapatkan informasi bahwa dosen yang melakukan pelanggaran cenderung berat akan dicabut matakuliahnya, bahkan tidak boleh mengajar selama 1 semester atau 1 tahun, bahkan dapat diberhentikan, agar ini tidak terjadi maka salah satu cara pencegahannya adalah dengan selalu memberikan peringatan kepada mereka yang melakukan kesalahan sehingga apa yang diperbuat tidak terlampaui jauh dan orang yang bersangkutan menjadi sadar dan kemudian memperbaiki dirinya. Begitu pula dengan tenaga administrasi yang melakukan pelanggaran maka remunerasinya dapat dicabut.

Dosen juga diwajibkan untuk mengisi BKD dengan benar dan sesuai dengan ketentuan, apabila hal ini tidak dilakukan dengan benar maka tunjangan sertifikasi dosen tidak akan diberikan. Ini juga merupakan salah satu *punishment* yang ada, sehingga dosen semakin disiplin dan produktif di dalam bekerja. Sebelum adanya BKD dan *finger print*, dosen tidak

diharuskan selalu datang ke kampus karena di rumah mereka akan dianggap menyiapkan materi atau belajar untuk meningkatkan kualitas dirinya. Sekarang ini, Dosen atau pegawai yang dalam setahun tidak masuk 46 hari tanpa alasan yang jelas akan diberi peringatan, bahkan dapat diberhentikan.

### **Sumber Daya Keuangan**

Berbicara mengenai pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan, tidak terlepas dari sumber daya keuangan yang dimiliki oleh fakultas untuk mendanai proses pengembangan tersebut. Temuan di lapangan yang didasarkan pada wawancara didapatkan informasi bahwa pengelolaan sumber daya keuangan ini dilakukan oleh Bidang 2. Pada prakteknya ditemukan bahwa sumber daya keuangan yang ada memang terbatas, sedangkan kebutuhan Fakultas terutama dalam rangka pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan sangatlah banyak.

Permasalahan keterbatasan dana ini disebabkan oleh belum tergalinya sumber daya keuangan Fakultas secara optimal, padahal di dalam pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan dibutuhkan dana yang tidak sedikit. Jumlah dana yang terbatas ini pada akhirnya berimbas pada proses pengembangan kapasitas itu sendiri yang hanya dapat dilakukan secara bertahap. Sebagian besar sumber daya keuangan yang dimiliki oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro berasal dari SPP mahasiswa.

### **Sarana dan Prasarana**

Tanpa adanya sarana dan prasarana yang baik maka proses pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan yang terjadi di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro tidak akan berjalan secara optimal. Temuan di lapangan yang didasarkan pada

wawancara dan observasi, diperoleh gambaran mengenai kondisi sarana dan prasarana yang ada di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro dalam rangka pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan adalah sebagai berikut.

Fakultas sebagai lembaga pendidikan yang memiliki peran penting di dalam pelaksanaan Tri Dharma, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat maka fakultas menyediakan sarana dan prasarana seperti perpustakaan dan laboratorium.

Berikut permasalahan terkait sarana dan prasarana yang ada.

1. Meja dan kursi sudah tersedia walaupun ada beberapa yang rusak. Beberapa kursi yang rusak ini juga ada yang sudah diganti.
2. Komputer dan proyektor di masing-masing kelas tersedia, tetapi terbilang sudah cukup lama penggunaannya.
3. Setiap kelas juga sudah dilengkapi oleh AC akan tetapi tidak semua AC dapat berfungsi dengan baik.
4. Ketiadaan cafeteria.
5. Penggunaan IT yang belum optimal.

Perbaikan sarana dan prasarana perlu dilakukan adalah :

1. Perbaikan sarana dan prasarana.
2. Penggantian sarana dan prasarana yang rusak.
3. Pembangunan cafeteria.
4. Pengoptimalan penggunaan IT.

### **Faktor-Faktor yang Menunjang atau Menghambat**

Ada tiga faktor yang mempengaruhi proses pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro. Ketiga faktor tersebut di antaranya faktor kepemimpinan, faktor komitmen, serta faktor pengakuan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

1. Faktor kepemimpinan
    - a. Pada dimensi misi dan strategi, yaitu adanya perubahan yang ingin dilakukan oleh Dekan seperti penerapan kuliah sistem kredit dengan menghilangkan kelas serta pembangunan cafeteria sebagai laboratorium kewirausahaan.
    - b. Pada dimensi perencanaan, yaitu adanya pihak yang berpandangan bahwa Dekan lebih menitikberatkan pada masalah penganggaran dan kurang memberikan arahan pada bidang-bidang strategis lainnya, namun adapula kalangan yang menilai bahwa kerja Dekan sudah baik dimana itu tercermin dari tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi yang dapat terlaksana.
    - c. Pada dimensi sistem pengambilan keputusan, yaitu dilakukan secara musyawarah dengan melibatkan pihak-pihak terkait, kecuali jika itu mendesak.
    - d. Pada dimensi sumber daya manusia, yaitu pimpinan berusaha memberikan motivasi kepada civitas akademika agar dapat berkontribusi positif di dalam maupun di luar Fakultas.
    - e. Pada dimensi sumber daya keuangan, yaitu adanya upaya melakukan *save money* karena menyadari adanya keterbatasan dana,
    - f. Pada dimensi sarana dan prasarana, yaitu pimpinan dipandang sebagian besar kalangan sudah berusaha meningkatkan sarana dan prasarana yang ada
  2. Faktor komitmen bersama
    - a. Pada dimensi misi dan strategi : pimpinan Fakultas berusaha berkomitmen dengan benar-benar menjalankannya. Hal ini terlihat dari program dan kegiatan dalam pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan
    - b. Pada dimensi sumber daya manusia, adanya komitmen pimpinan untuk mengembangkan SDM, akan tetapi masih banyak pihak yang belum memahami perannya, dimana ini dapat menghambat proses pengembangan kapasitas di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.
    - c. Pada dimensi sarana dan prasarana, yaitu adanya komitmen untuk mengembangkan sarana dan prasarana dimana ditunjukkan dari adanya alokasi anggaran.
  3. Faktor pengakuan atas kekuatan dan kelemahan yang dimiliki
    - a. Pada dimensi *organizing*

Kekuatan : sudah berdiri sejak 1962 dan selalu berupaya melakukan perbaikan di dalam tubuh lembaganya.  
Kelemahan : bidang pengembangan dan kerjasama belum memiliki dukungan kelembagaan yang kuat karena belum memiliki *supporting staff*.
    - b. Pada dimensi *coordinating*

Kekuatan : adanya perbaikan koordinasi yang dilakukan melalui rapat rutin dan rapat insidental.  
Kelemahan : tidak semua pihak memahami apa yang dikordinasikan, selain itu, terkadang adanya pihak-pihak yang tidak datang ketika rapat koordinasi dilakukan.
    - c. Pada dimensi sumber daya manusia

Kekuatan : adanya dosen yang berkualitas dan berkontribusi tidak hanya di dalam, namun juga di luar Fakultas.  
Kelemahan : banyak pihak yang belum memahami perannya, Guru Besar juga masih sedikit.
    - d. Pada dimensi sumber daya keuangan

Kekuatan : adanya dukungan dana untuk meningkatkan kualitas SDM serta sarana dan prasarana.

Kelemahan : sebagian besar dana berasal dari SPP mahasiswa dan belum tergalinya sumber-sumber pendanaan lainnya.

- e. Pada dimensi sarana dan prasarana

Kekuatan : adanya perbaikan sarana dan prasarana yang dilakukan secara bertahap.

Kelemahan : sarana dan prasarana secara kualitas masih harus diperbaiki.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan dapat dilihat dari dimensi : misi dan strategi, *planning*, *organizing*, *coordinating*, sumber daya manusia, sumber daya keuangan, serta sarana dan prasarana. Berdasarkan hasil pengamatan, wawancara, dan studi dokumen yang telah dilakukan, pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan di Fakultas tersebut masih harus ditingkatkan agar lebih optimal.

### Saran

Langkah rekomendasi yang bisa dilakukan oleh pihak fakultas adalah :

1. Meningkatkan peran Dekan di dalam membuat inisiatif di berbagai bidang.
2. Meningkatkan komitmen di dalam pengembangan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan hingga ke level pegawai yang paling bawah, dengan cara melakukan pertemuan rutin, baik secara formal (melalui rapat maupun koordinasi) ataupun pertemuan yang bersifat hiburan (rekreasi bersama).
3. Keterbatasan finansial yang dialami tentunya perlu dicari pemecahannya. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan mengadakan kerjasama

baik dengan pemerintah, alumni, maupun swasta.

4. Memberikan penghargaan kepada pegawai yang benar-benar berprestasi dan menindak tegas yang melakukan penyimpangan, serta memberikan ruang dan menciptakan budaya untuk selalu inovasi.
5. Melakukan perekrutan tenaga IT.

## DAFTAR PUSTAKA

Tim Penulis Undip. 2014. *Penguatan Governance dan Kelembagaan dalam Meningkatkan Daya Saing Bangsa*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Tim Peneliti STIA LAN. 2012. *Capacity Building Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota di Indonesia*. Laporan hasil penelitian STIA-LAN Makassar untuk tahun 2012.

Rohman Arif dan Wiyono Teguh. 2010. *Education Policy in Desentralization Era*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Damai Darmadi dan Sukidin. 2009. *Administrasi Publik*. Yogyakarta: LaksBangg PRESSindo.

Wiludjeng, Sri. 2007. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Rihandoyo, dkk. 2008. *Model Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pemerintah Kabupaten Sragen*. Laporan Akhir. Universitas Diponegoro.

Nugraha. 2004. *Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) dalam Mendukung Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Jurnal Ilmu Administrasi No. 1 Volume 3 2004

Enemark, Stig. 2005. *Capacity Building for Higher Education in Developing Countries*