

**TESIS**

**DIMENSI KAPASITAS PUSAT PENINGKATAN REPUTASI DALAM  
MEWUJUDKAN *WORLD CLASS UNIVERSITY* DI UNIVERSITAS  
HASANUDDIN**



**OLEH**

**MARDIYANAH**

**E012201009**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2024**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**DIMENSI KAPASITAS PUSAT PENINGKATAN REPUTASI DALAM  
MEWUJUDKAN *WORLD CLASS UNIVERSITY*  
DI UNIVERSITAS HASANUDDIN**

Disusun dan diajukan oleh

**MARDIYANAH**

E012201009

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin

pada tanggal **15 Februari 2024**

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Pembimbing Utama,



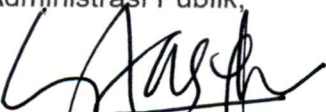
**Prof. Dr. Badu Ahmad, M.Si.**  
NIP 196212311989031028

Pembimbing Pendamping,



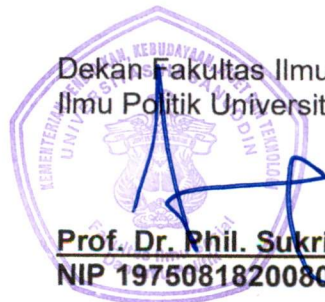
**Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos., M.A.P.**  
NIP 197205072002121001

Ketua Program Studi  
Administrasi Publik,



**Dr. Gita Susanti, M.Si.**  
NIP 196503111991032001

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan  
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,



**Prof. Dr. Rhil. Sukri, S.IP., M.Si.**  
NIP 197508182008011008

## SURAT PERTANYAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mardiyannah  
NIM : E012201009  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Unhas

Dengan ini menyatakan bahwa tesis dengan judul **“Dimensi Kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi Dalam Mewujudkan *World Class University* di Universitas Hasanuddin”** adalah hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilan data atau tulisan dan pikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, 4 Maret 2024

Yang menyatakan,



Mardiyannah

## ABSTRACT

MARDIYANAH. *The Dimensions of Capacity of Center for Reputation Improvement in Realizing a World Class University of Hasanuddin University* (Supervised by Badu Ahmad, Muh Tang Abdullah)

Increasing Unhas's contribution to global academic civilization has been prepared in Unhas's strategic plan and long-term plan (RPJP 2030) where one of the strategic goals to be achieved is to increasing Unhas' international reputation. Evaluation of Unhas' achievements is contained in the main indicators which include academic reputation, employer reputation, citations per paper, and internationalization. This research used a qualitative approach, analyzing the Capacity of Center for Reputation Improvement in Realizing a World Class University of Hasanuddin University. The research design used was an are reputation management center in the implementation of World Class University (WCU). To increase Hasanuddin University's ranking as a Higher Education Institution, UNHAS has prepared institutional strengthening consisting of improving human resources (HR), management, facilities, and finance as the main supporting capacity for implementing the tridharma of higher education (education & teaching, research, and community services). In the field of research, WCU has allocated large funds to support various types of activities to support institutional strengthening to accelerate the implementation of WCU UNHAS program/activities. On the other hand, international activities, such as international seminars, preparation of international study events, lecturer and student exchanges, and other international activities have a significant effect on the improvement of quality pf academic peer data. Therefore, to support and optimize this program, UNHAS will conduct a workshop.

Keywords: Capacity, reputation improvement center, world class university



## ABSTRAK

MARDIYANAH. *Dimensi Kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi dalam Mewujudkan World Class University di Universitas Hasanuddin* (dibimbing oleh Badu Ahmad, Muh Tang Abdullah).

Peningkatan kontribusi Universitas Hasanuddin dalam peradaban akademik global telah disusun dalam Rencana Strategis dan Rencana Jangka Panjang Unhas (RPJP 2030). Salah satu tujuan strategis yang akan dicapai adalah meningkatnya reputasi internasional Universitas Hasanuddin. Evaluasi pencapaian Unhas tertuang dalam indikator utama yang meliputi *academic reputation*, *employer reputation*, *citation per paper*, dan *internationalization*. Penelitian ini bertujuan menjelaskan dimensi kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi dalam mewujudkan *world class university* di Universitas Hasanuddin. Metode yang digunakan dalam penelitian kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi dalam mewujudkan *world class university* di Universitas Hasanuddin ini menggunakan pendekatan kualitatif yang menganalisis kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi dalam mewujudkan *world class university* di Universitas Hasanuddin. Adapun desain penelitian yang digunakan ialah eksplanatory. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi kapasitas yang dimiliki oleh penyelenggara, yaitu Pusat Peningkatan Reputasi pada pelaksanaan WCU dalam upaya meningkatkan peringkat Universitas Hasanuddin sebagai perguruan tinggi. Universitas Hasanuddin sudah menyiapkan penguatan kelembagaan yang terdiri atas peningkatan sumber daya manusia (SDM), manajemen, fasilitas, dan keuangan menjadi daya dukung utama pada pengimplementasian tridharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian ke Masyarakat. Di bidang *research* atau penelitian menjadi prioritas utama WCU telah dialokasikan dana yang cukup besar untuk mendukung berbagai jenis kegiatan, mendukung penguatan kelembagaan untuk akselerasi implementasi program/kegiatan WCU Universitas Hasanuddin. Disisi lain, untuk kegiatan yang bersifat internasional, seperti seminar internasional, penyiapan acara studi internasional, pertukaran dosen dan mahasiswa, dan aktivitas internasional lainnya memiliki pengaruh yang signifikan pada peningkatan kualitas data *academic peer*. Oleh karena itu, untuk mendukung dan mengoptimalkan program ini, Unhas akan melakukan workshop.

Kata Kunci: Kapasitas, Pusat Peningkatan Reputasi, *World Class University*



## PRAKATA

*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian penulisan hasil penelitian ini terlaksana hanya semata-mata karena nikmat, rahmat, hidayah dan ridho dari Allah SWT. Atas kesadaran inilah, penulis patut memanjatkan puji syukur kepada-Nya, sembari berharap kiranya karya ini menjadi sesuatu yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu dan bagi kemaslahatan umat manusia.

Dalam penyelesaian tesis ini banyak mengalami kendala-kendala. Namun dengan satu keyakinan dan harapan yang begitu besar bahwa untuk meraih yang terbaik memerlukan pengorbanan yang tidak sedikit pula, sehingga tantangan dan rintangan tersebut menjadi makna sebuah pengorbanan. Penyelesaian studi dan tesis ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, baik yang berwujud bimbingan teknis, moral maupun material. Penulis juga mengucapkan banyak terimakasih kepada kedua orang tua penulis, ayahanda tercinta **Drs. Rafiuddin, M.M.** dan ibunda **Nurlaela**, sembah sujud penulis untuk kalian, terimakasih atas segala yang telah diberikan kepada penulis, kasih sayang yang tiada tara dalam merawat, mendidik, dan mendo'akan tiada henti serta selalu memberikan dukungan moral dan materil kepada penulis. Terimakasih atas perjuangan dan pengorbanan selama ini, semoga ayahanda dan ibunda tercinta senantiasa dilindungi dan di Rahmati oleh Allah SWT. Ucapan terima kasih juga penulis haturkan kepada Suamiku tercinta **Ramlan Arifin S.Or., S.Pd., M.Pd.** Anakku tercinta dan tersayang

**Chen Fharzan Ramlan Arifin** yang selalu memberikan segala perhatian, motivasi serta Do'anya, semoga Allah SWT melindungi dengan kebahagiaan dan keselamatan. Penghargaan dan terima kasih dengan penuh hormat disampaikan kepada:

1. **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc.** selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta para wakil Rektor Universitas Hasanuddin.
2. **Prof. Dr. Phill. Sukri, S.IP., M.Si.** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik beserta seluruh stafnya.
3. **Dr. Gita Susanti, M.Si.** selaku Ketua Prodi Pasca Sarjana Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
4. **Prof. Dr. H. Badu Ahmad, M.Si.** selaku Pembimbing satu (1) yang telah banyak memberikan petunjuk dan bimbingan bagi kesempurnaan hasil penelitian ini, meluangkan banyak waktu untuk membimbing penulis dan memberikan kritik serta perbaikan serta senantiasa memberikan motivasi dan nasihat keilmuan di setiap saat sejak awal terutama sejak saat-saat terakhir penyelesaian studi. Penulis sangat berterima kasih dan berharap semoga Prof senantiasa dalam lindungannya serta segala kebaikan yang diberikan bernilai ibadah disisi Allah SWT.
5. **Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos., M.A.P.** selaku Pembimbing dua (2) yang telah banyak memberikan petunjuk dan bimbingan bagi kesempurnaan hasil penelitian ini, meluangkan banyak waktu untuk membimbing penulis dan memberikan kritik serta perbaikan serta senantiasa memberikan motivasi vi dan nasihat keilmuan di setiap saat sejak awal terutama sejak

saat-saat terakhir penyelesaian studi. Penulis sangat berterima kasih dan berharap semoga ibu senantiasa dalam lindungannya serta segala kebaikan yang diberikan bernilai ibadah disisi Allah SWT.

6. **Prof. Dr. Nur Sadik, M.P.M.; Prof. Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si.; dan Dr. Suryadi Lambali, M.A.** selaku Penguji yang banyak memberikan kontribusi dalam penyempurnaan tesis ini. Penulis sangat berterima kasih dan berharap semoga Bapak senantiasa dalam lindungannya serta segala kebaikan yang diberikan bernilai ibadah disisi Allah SWT.
7. **Prof. Ir. Suharman Hamzah, Ph.D., HSE.Cert., CWM@** yang telah memberikan support. Semoga selalu dalam lindungan Allah SWT
8. **Seluruh Dosen Pengajar Program Magister Administrasi Publik Universitas Hasanuddin** yang secara terus menerus memberikan bimbingan, dorongan dan bantuan kepada penulis selama pendidikan khususnya pengampuh mata kuliah pada Semester I dan II.
9. **Rekan-rekan Mahasiswa Program Magister Administrasi Publik Universitas Hasanuddin** khususnya angkatan Tahun 2020 dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan studi ini.
10. **Staf dan Pengelola Bagian Akademik Pasca dan Jurusan.**
11. **Seluruh pihak yang tak dapat disebutkan satu persatu.**

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Semoga dengan selesainya Pendidikan pada jenjang ini dapat memberi kontribusi positif bagi masyarakat, dan semoga setelah ini bisa melanjutkan ke



jenjang berikutnya. Untuk itu, kritik dan saran senantiasa penulis harapkan serta semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua, Aamiin Allahummah Aamiin.

Makassar, 05 Januari 2023

Wassalam,

**Mardiyannah**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMBUNG</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	12
1.4 Manfaat Penelitian .....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>14</b>
2.1 Kapasitas Dalam Administrasi Publik.....	14
2.2 Konsep Kapasitas Organisasi Dalam Kajian Teori Organisasi.....	21
2.3 Pengembangan Kapasitas Organisasi .....	29
2.4 <i>World Class University</i> .....	44
2.5 Penelitian Terdahulu .....	48
2.6 Kerangka Konseptual.....	52
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>55</b>
3.1 Pendekatan dan Desain Penelitian .....	55
3.2 Fokus Penelitian .....	56
3.3 Lokasi Penelitian .....	58
3.4 Sumber Data .....	59
3.5 Informan Penelitian .....	59
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	60
3.7 Teknik Analisis Data.....	61
3.8 Pengabsahan Data .....	63
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN</b> .....	<b>64</b>
4.1 Gambaran Umum Kota Makassar.....	64
4.2 Universitas Hasanuddin .....	67
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>92</b>
5.1 <i>Organizational Infrastructure</i> .....	93
5.2 <i>Human Resources</i> .....	100
5.3 <i>Financial Resources and Management</i> .....	111
5.4 <i>External Environment</i> .....	117
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>125</b>
6.1 Kesimpulan .....	125
6.2 saran .....	127
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>129</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kaitan Logika Utama dan Perspektif Teori .....	29
Tabel 2.2 Dimensi Kajian Pengembangan Kapasitas .....	34
Tabel 2.3 Klasifikasi Kapasitas Organisasi .....	39
Tabel 2.4 Kriteria <i>World Class University</i> .....	47
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu .....	49
Tabel 5.1 Matriks Penjabaran Program, Kegiatan dan Infrastruktur Berdasarkan Sasaran Unhas, 2020-2024 .....	99
Tabel 5.2 Matriks Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	105
Tabel 5.3 Capaian Universitas Hasanuddin Pada QS WUR .....	105
Tabel 5.4 Laporan Keuangan <i>World Class University</i> Tahun 2023.....	116
Tabel 5.5 Capaian UNHAS pada THE WUR dibandingkan PTNBH I .....	122
Tabel 5.6 Capaian UNHAS pada THE <i>Impact Rankings</i> .....	123

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Dimensi Material dan Spasial Kapasitas .....	19
Gambar 2.2 Karakteristik World Class University .....	46
Gambar 2.3 Kerangka Konsep Penelitian .....	54
Gambar 3.1 Teknik Analisis Data.....	62
Gambar 4.1 Tema Pokok Rencana Pengembangan Unhas 2030 .....	84
Gambar 4.2 Visi, Misi dan Sasaran Unhas 2024 .....	88

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Administrasi publik adalah ruang dimana pemerintah atau lembaga eksekutif dapat melakukan fungsi yang berkaitan dengan sektor publik. Peran administrasi publik sangat menentukan stabilitas, keberlanjutan dan kemakmuran negara. Oleh karena itu, ketika administrasi publik mampu mengubah perilaku, keberadaan, dan kompetensi sumber daya yang ada, hal itu menunjukkan kesejahteraan negara secara makro. Hal ini dapat dilakukan seefektif mungkin melalui inovasi, prinsip tata kelola yang baik, penggunaan teknologi, penguatan lembaga publik, partisipasi, desentralisasi pelayanan, pemberdayaan, kemitraan publik-swasta dan peningkatan kapasitas (Keban2008).

Lembaga dan organisasi publik harus mengembangkan kapasitas organisasinya untuk menerapkan good governance dalam kebijakan dan pelayanan agar berbagai kegiatan organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh kapasitas organisasi sebagai pelaksana kebijakan.

Dalam pengertian yang paling sederhana, kapabilitas mewakili "kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan" (Yu-Lee,2002:1). Disektor publik, kapasitas organisasi telah didefinisikan secara luas sebagai "kemampuan pemerintah untuk mengatur, mengembangkan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya keuangan, manusia, fisik,

dan informasinya "(*Ingrahametal.*,2003,hlm.15) dan dalam organisasi, sektor nirlaba sebagai seperangkat praktik, proses, atau fitur manajemen yang membantu organisasi mewujudkan misinya (*Lettsetal*,1999; *Eisinger*,2002).

Kapasitas juga dianggap berwujud dan tidak berwujud, atau dimensi kuantitatif dan kualitatif, yang karenanya tidak hanya mencakup jumlah karyawan tetapi keterampilan khusus mereka dan kekuatan atau kualitas kepemimpinan organisasi (*Glickman dan Servon*,1998; *Chaskin*,2001; *Eisinger*,2002; *Sowaetal.*,2004). *Ingraham dkk.*(2003,hlm.15). Kesulitan utama dalam mendefinisikan kapasitas organisasi terletak pada karakteristiknya yang beragam, baik sebagai input dan output, sumber daya dan proses. *Sowadkk.*(2004) menyarankan, misalnya, kemampuan terbaik dilihat sebagai konsep yang terdiri dari "proses" dan "struktur" dan sebagai konstruk kuantitatif.

Pertanyaan tentang penggunaan dan pentingnya keterampilan ini memengaruhi kebijakan publik dan nilai penelitian mereka. Instansi pemerintah disemua tingkatan meningkatkan kekhawatiran tentang kemampuan mereka untuk memberikan layanan publik, yang dapat menyebabkan lebih sedikit manajer publik dan meningkatnya permintaan layanan publik (*Christensen & Gazley*,2008).

Sarjana dalam administrasi publik dan ilmu politik memandang kapasitas kelembagaan sebagai faktor penting dalam hasil program kelembagaan publik (misalnya *Christensen dan Gazley*2008; *Ingraham*

dan *Donahue*2000; *Peters*2015; *Sowa,Selden* dan *Sandfort*2004). Misalnya, *Ingraham* dan *Donahue*(2000,294) fokus pada konsep kapasitas manajerial, yang merupakan "kemampuan yang melekat pada pemerintah untuk menyusun, mengembangkan, mengarahkan, dan mengelola modal manusia, fisik, dan informasinya untuk mengimplementasikan". Dengan kata lain kapasitas manajerial adalah kemampuan manajer untuk mengintegrasikan keuangan, sumber daya manusia, modal dan teknologi informasi *Christensen* dan *Gazley*(2008) mengembangkan model multi dimensi yang menunjukkan bahwa organisasi memiliki kemampuan yang berbeda seperti infrastruktur, kepemimpinan, sumber daya keuangan, dan eksternal lingkungan sepanjang kontinum dari internal ke eksternal.

Kapasitas organisasi sektor publik identik dengan organisasi pemerintah sebagai organisasi yang memiliki misi untuk melengkapi dan menjawab kebutuhan publik. Sebagaimana organisasi lainnya, diharapkan Pengurus mampu lebih memperhatikan pentingnya kemampuan Pengurus untuk terus memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat, khususnya dipemerintahan daerah. Kapasitas aparatur kota dalam perencanaan pembangunan merupakan isu utama dalam pelaksanaan otonomi daerah. Hal ini dikarenakan kemampuan aparatur pemerintah daerah menjadi pilar penyelenggaraan pemerintahan daerah (*Listyodono & Purwaningdyah MW,2008*). Industri yang patut mendapat perhatian untuk selalu diperkuat adalah globalisasi dari sektor pendidikan dalam menempatkan dirinya dalam jajaran *world class university*.

Globalisasi pendidikan tinggi saat ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan aksesibilitas pendidikan tinggi. Hal ini sejalan dengan salah satu kebijakan strategis Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi tentang kebijakan pemerataan dan perluasan aksesibilitas, kualitas dan daya saing mahasiswa berprestasi. Oleh karena itu, diharapkan setiap perguruan tinggi di Indonesia dapat menempatkan dirinya dalam jajaran *World Class University* (WCU). Salah satu indikator *World Class University* (WCU) adalah terselenggaranya program internasional di perguruan tinggi. Dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2012 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan dan Penerapan Iptek, dan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi serta dengan mempertimbangkan kondisi umum di tingkat global dan nasional, Kemenristekdikti telah menetapkan visinya yaitu terwujudnya pendidikan tinggi yang bermutu serta kemampuan iptek dan inovasi untuk mendukung daya saing bangsa.

Pemerintah melalui Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi terus mendorong Perguruan Tinggi menuju *World Class University* atau universitas kelas dunia. Komitmen pemerintah untuk memfasilitasi dan mendorong peningkatan kontribusi Perguruan Tinggi (PT) di Indonesia dalam peradaban akademik menjadi *World Class University* (WCU) telah dimulai sejak periode waktu 2014 – 2019 melalui Program Peningkatan Perguruan Tinggi Menuju *World Class University*. Program tersebut merupakan salah satu amanah dari Kementerian Riset, Teknologi



dan Pendidikan Tinggi (Kemenristekdikti) kepada Unhas. Universitas Hasanuddin menjadi salah satu universitas yang ditunjuk oleh pemerintah melalui Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemristek Dikti) untuk menjadi universitas kelas dunia. Program WCU Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan melalui DIKTI sejalan dengan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Pengembangan Jangka Panjang (RPJP) Universitas Hasanuddin (Unhas) 2030 yang salah satu tujuannya adalah peningkatan reputasi internasional Universitas Hasanuddin.

Daya saing perguruan tinggi secara global adalah salah satu indikator yang dikenakan pada Unhas dan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi untuk periode 2020-2024 seperti yang diamanatkan pada Rencana Strategis Unhas dan Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Untuk mengejar ranking 700-1000 perguruan tinggi terbaik dunia, untuk itu Unhas perlu membuat sebuah grand design yang akan dijadikan pondasi untuk pencapaian Unhas masuk dalam jajaran universitas berkelas dunia (*World Class University*). Saat ini telah disusun 5 (lima) program utama yang mendukung pencapaian target tersebut meliputi: 1) Peningkatan *Academic Reputation* 2) Peningkatan *Employer Reputation* 3) Peningkatan *Papers per Faculty* 4) Penguatan *Research and Publication* 5) Penguatan Internasionalisasi Universitas Hasanuddin.

Implementasi secara konsisten keenam program utama yang telah disusun dan pendampingan yang sistematis oleh kementerian diharapkan dapat menghasilkan output yang sesuai dan relevan dengan indikator QS-

WUR (*World University Ranking*) dan QS-AUR (*Asian University Ranking*), dan indikator yang tertuang dalam Renstra Unhas 2020-2024, dan RPJP Unhas 2030.

Peningkatan kontribusi Unhas dalam peradaban akademik global telah disusun dalam rencana strategis dan rencana jangka panjang Unhas (RPJP 2030) dimana salah satu tujuan strategis yang akan dicapai adalah meningkatnya reputasi internasional Unhas. Evaluasi pencapaian Unhas tertuang dalam indikator utama yang meliputi *academic reputation*, *employer reputation*, *citation per paper* dan *internationalization*. Penetapan indikator ini juga didasarkan pada penetapan indikator oleh QS-WUR dan QS-AUR yang menjadi rujukan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam hal ini Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi dalam mendorong peningkatan kontribusi PT di peradaban akademik global yang termanifestasi dari ranking universitas di level dunia.

Upaya yang dilakukan oleh Pusat Peningkatan Reputasi Universitas Hasanuddin dalam mewujudkan *world class university* di Universitas Hasanuddin tentu tidak selalu berjalan mulus. Keinginan yang kuat dan kerja keras Unhas untuk masuk dalam peringkat *World Class University* (WCU) tergambarkan dari upaya Unhas dalam beberapa program dan kegiatan yang telah dilakukan. Target untuk masuk 1000 universitas top dunia versi QS Ranking sampai saat ini belum tercapai.

Meskipun *academic reputation* meningkat dari tahun ke tahun, Unhas masih perlu untuk terus memacu diri dalam meningkatkan *visibility*

Unhas di dunia global karena saat ini rata-rata *academic peer* menyebut Unhas sebagai universitas yang bereputasi masih dominan dari dalam negeri yaitu 85%. Selain itu, sebaran negara *academic peer* luar negeri Unhas masih dominan dari Jepang, Malaysia, Taiwan, Australia, Belanda dan masih sangat kurang dari negara lainnya. Salah satu penyebab relatif rendahnya *employer reputation* adalah karena masih belum maksimalnya pemberdayaan jaringan alumni dan membangun kerjasama dengan perusahaan/institusi domestik maupun internasional. Selain itu, fokus untuk memperkuat kerja sama dengan para employer potensial di wilayah Sulawesi dan kawasan timur Indonesia yang notabene banyak memberdayakan alumni Unhas.

Hal mendasar dalam proses mewujudkan *world class university* tidak hanya kurang partisipasi dari pemberdayaan jaringan alumni dan membangun kerjasama dengan perusahaan/institusi domestik maupun internasional namun juga lebih kepada masih rendahnya kapasitas organisasi Pusat Peningkatan Reputasi Universitas Hasanuddin dalam menyediakan sarana dan prasarana sebagai bentuk program yang nyata.

Indikator QS-AUR Unhas yang mengalami penurunan untuk pemeringkatan QS-AUR 2021 adalah *citation per paper, international research network*. Indikator *citation per paper* mengalami penurunan karena data yang digunakan oleh QS dalam menentukan *score citation per paper* dan *paper per faculty* hanya sampai data tahun 2019.

Persoalan selanjutnya yaitu tidak adanya fasilitas sarana dan prasarana yang memadai. Urgensi ketersediaan fasilitas penunjang dalam mewujudkan *world class university* belum sepenuhnya menyentuh secara menyeluruh, yang dalam artian masih banyak indikator dalam mencapai *world class university* yang masih sangat minim fasilitas yang dimilikinya. Padahal, seperti yang kita ketahui bahwa tersedianya sarana dan prasarana penunjang sangat mempengaruhi tingkat pencapaian *world class university*. Hal yang tidak kalah pentingnya untuk mendapat perhatian adalah, sumber daya manusia serta struktur dan budaya organisasi yang dimiliki oleh organisasi alam hal ini Pusat Peningkatan Reputasi Universitas Hasanuddin.

Di sisi sumber daya, masih terdapat aparat yang kurang memahami tugasnya untuk yang berkaitan dengan ruang lingkup dalam mewujudkan *world class university*. Sehingga terkesan kehilangan arah dalam menjalankan program. Struktur organisasi masih diharapkan untuk melibatkan berbagai pihak yang berkomepeten dan memiliki kapasitas sekaitan dengan mewujudkan *world class university*.

Fenomena yang terjadi pada upaya mewujudkan *world class university* sangat jelas bahwa di dominasi oleh pentingnya pengembangan kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi dan departemen lain yang saling berkaitan. *Leading sector* sebagai organisasi utama harus mampu menjawab kebutuhan sebagai bagian dari tuntutan publik dalam hal memaksimalkan layanan untuk mewujudkan *world class university*.

Secara konseptual, pengembangan kapasitas perguruan tinggi diidentikan sebagai pengembangan kapasitas organisasi, dimana organisasi berorientasi pada pelaksanaan pelayanan publik di berbagai sektor. Pengembangan kapasitas organisasi tidak hanya multidimensional, tetapi juga mampu dibagi menjadi kategori fungsional yang berbeda. Eisinger(2002), misalnya mendefinisikan elemen-elemen penting dari kapasitas organisasi sosial sebagai sumber daya, kepemimpinan yang efektif, keterampilan dan kecukupan staf, kelembagaan dan hubungan eksternal.

Christensen dan Gazley(2008) menjelaskan bahwa terdapat kesulitan dalam mendefinisikan pengembangan kapasitas organisasi, terletak pada beberapa kualitas pemahaman baik sebagai input atau sumber daya dan proses. Pendapat ini diperkuat oleh Sowa et al(2004) yang menerangkan bahwa kapasitas terbaik dilihat sebagai konsep yang terdiri dari struktur dan proses. Pengembangan kapasitas ini berkaitan dengan kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. (Grindel,1997). Kemudian, urgensi tentang pengembangan kapasitas organisasi ditunjukkan oleh Goggin et.al(1990), bahwa kapasitas organisasi memiliki kontribusi yang besar terhadap keberhasilan implementasi kebijakan dan atau program.

Pengembangan kapasitas dalam penelitian ini berfokus pada konsep kapasitas organisasi yang dikemukakan oleh Micahel Allison dan Jude Kaye(2015). Delapan bidang operasi yang paling relevan untuk

perencanaan strategis sebagai bentuk pengembangan kapasitas organisasi ditentukan oleh: (1) sumber daya manusia, (2) struktur dan budaya organisasi, (3) manajemen keuangan, (4) pengembangan sumber daya dan bisnis, (5) komunikasi eksternal, (6) teknologi informasi, (7) fasilitas dan peralatan, dan (8) perencanaan dan evaluasi (Allison & Kaye,2015).

Perbedaan yang signifikan dari penelitian ini dengan penelitian diatas adalah, dalam penelitian ini melihat bagaimana mewujudkan *world class university* dipengaruhi secara signifikan oleh pentingnya pengembangan kapasitas organisasi. Kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi di konseptualisasikan sebagai pengembangan kapsitas organisasi. Penelitian ini penting untuk dilakukan karena ternyata dalam melihat, menganalisis dan menjelaskan suatu fenomena khususnya program ternyata dapat diukur pada saat program itu telah berlangsung atau dengan tujuan penyempurnaan model dan pembaharuan dari program tersebut guna mencapai tujuan dan keefektifan suatu program.

Sekaitan dengan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penulis menaruh perhatian untuk melakukan penelitian pada bidang pengembangan kapasitas organisasi dengan judul “**Dimensi Kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi Dalam Mewujudkan Wold Class University Di Universitas Hasanuddin**”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah utama dalam penelitian ini adalah Dimensi Kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi Dalam Mewujudkan *World Class University* di Universitas Hasanuddin dengan rincian rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana infrastruktur organisasi pada Kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi Dalam Mewujudkan *World Class University* di Universitas Hasanuddin?
2. Bagaimana sumber daya manusia pada Kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi Dalam Mewujudkan *World Class University* di Universitas Hasanuddin?
3. Bagaimana sumber daya keuangan dan sistem manajemen pada Kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi Dalam Mewujudkan *World Class University* di Universitas Hasanuddin?
4. Bagaimana karakteristik politik dan pasar dari lingkungan eksternal pada Kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi Dalam Mewujudkan *World Class University* di Universitas Hasanuddin?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dengan melihat rumusan masalah tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk Menganalisis infrastruktur organisasi pada Kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi Dalam Mewujudkan *World Class University* di Universitas Hasanuddin
2. Untuk Menganalisis sumber daya manusia pada Kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi Dalam Mewujudkan *World Class University* di Universitas Hasanuddin
3. Untuk Menganalisis sumber daya keuangan dan sistem manajemen pada Kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi Dalam Mewujudkan *World Class University* di Universitas Hasanuddin
4. Untuk Menganalisis karakteristik politik dan pasar dari lingkungan eksternal pada Kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi sDalam Mewujudkan *World Class University* di Universitas Hasanuddin

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang menjadi fokus penelitian dan tujuan yang ingin dicapai, maka penelitian diharapkan memberikan manfaat antara lain:

1. Manfaat Akademis. Hasil Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu administrasi terkhusus dalam kajian Kapasitas Organisasi Publik dan juga dapat



dijadikan sebagai referensi bagi pihak-pihak yang berkompeten dalam pencarian informasi atau sebagai referensi mengenai Pengembangan Kapsitas Organisasi

2. Manfaat praktis dalam penelitian ini, diharapkan akan memberikan masukan pada pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengambil keputusan dalam permasalahan terkait Kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi Dalam Mewujudkan *World Class University* di Universitas Hasanuddin

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kapasitas Dalam Administrasi Publik**

Dalam istilah yang paling sederhana, kapasitas mewakili 'kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan' (Yu-Lee,2002). Di sektor publik, kapasitas organisasi telah didefinisikan secara luas sebagai 'kemampuan pemerintah untuk menyusun, mengembangkan, mengarahkan, dan mengontrol sumber daya keuangan, manusia, fisik, dan informasinya' (Ingraham et al.,2003) dan, dalam organisasi nirlaba sektor, sebagai seperangkat praktik manajemen, proses atau atribut yang membantu organisasi untuk memenuhi misinya (Letts et al.,1999; Eisinger,2002).

Beberapa tinjauan literatur menyarankan pendekatan yang terfragmentasi dan belum tepat untuk penggunaan 'kapasitas' dalam pekerjaan konseptual dan empiris. Dimulai dengan pengamatan Gargan(1981) tentang masalah hampir 30 tahun yang lalu, kapasitas administratif atau program telah menghadapi definisi dan metrik yang bersaing untuk pengukuran selama beberapa waktu. Seiring waktu, misalnya, para pemerhati bidang administrasi publik telah mencatat kebingungan antara arti kapasitas, sinonimnya yang dekat seperti kapabilitas dan kemampuan, dan pengembangan kapasitas (Gargan,1981; Honadle,1981; Chaskin,2001; Cairns et al.,2005) .

Eisinger (2002, p. 117) juga menemukan ketidaksepakatan dalam literatur mengenai apakah kapasitas organisasi memiliki atribut universal laten yang umum untuk sebagian besar institusi, atau lebih tepatnya seperangkat atribut yang unik untuk setiap organisasi. Meskipun beberapa menetapkan atribut multi-dimensi untuk kapasitas (Ingraham et al.,2003), yang lain mengurangi istilah tersebut menjadi sesuatu yang kurang komprehensif. Kapasitas kadang-kadang diperkenalkan hanya sebagai masalah perolehan sumber daya atau pendanaan (Kushner dan Poole,1996; Brooks,2002).

Akhirnya, cakupan istilah yang diterapkan bervariasi di seluruh literatur. Kapasitas telah digunakan pada waktu untuk menggambarkan kedua tujuan, dan sarana untuk mencapai tujuan (Honadle,1981). Beberapa ahli mengambil perspektif bahwa kapasitas mencakup kualitas apa pun yang dapat 'menghambat atau meningkatkan keberhasilan' dalam mencapai tujuan organisasi (Chaskin,2001, hlm. 292). Kapasitas kadang-kadang didefinisikan sebagai kualitas organisasi internal murni, yang terdiri dari sumber daya manusia dan modal, dan kadang-kadang sebagai konsep dengan dimensi internal dan eksternal (misalnya dukungan keuangan eksternal, jaringan hubungan yang mendukung, sumber pelatihan, dukungan politik) (Brinkerhoff,2005; Forbes dan Lynn,2006). Kapasitas juga diberikan dimensi berwujud dan tidak berwujud, atau kuantitatif dan kualitatif, sehingga mencakup tidak hanya jumlah staf tetapi keterampilan khusus mereka, dan kekuatan atau kualitas kepemimpinan

organisasi (Glickman dan Servon,1998; Chaskin,2001; Eisinger,2002; Sowa et al.,2004). Ingraham dkk.(2003, p. 15) mengamati, misalnya bahwa 'kapasitas bertumpu pada kualitas manajer dan sistem.

Jadi, sebagian besar kesulitan dalam mendefinisikan kapasitas organisasi terletak pada berbagai kualitasnya, baik sebagai input maupun throughput, sumber daya dan proses. Sowa dkk.(2004) menyarankan, misalnya bahwa kapasitas paling baik dilihat sebagai konsep yang terdiri dari 'proses' dan 'struktur', dan sebagai konstruksi dengan kuantitatif (misalnya kehadiran pernyataan misi formal) dan kualitatif (misalnya evaluasi staf seberapa baik fungsi pernyataan misi) karakteristik. Oleh karena itu, mengoperasionalkan istilah tersebut, menuntut para sarjana tidak hanya untuk mengidentifikasi ukuran-ukuran yang paling tepat untuk konteks tertentu tetapi juga sering membuat ukuran-ukuran objektif dari data subjektif.

Terlepas dari tantangan dalam mengorganisir literatur yang terfragmentasi seperti itu, Christensen & Gazley(2008) menemukan beberapa bantuan konseptual dari literatur manajemen publik dan nirlaba. Setidaknya dalam konteks pemerintahan, Ingraham et al.(2003, hlm. 15-22) menyarankan bahwa empat 'pengungkit' operasional mendorong kapasitas: kualitas, karakteristik atau tingkat sistem manajemen, kepemimpinan, keselarasan lintas sistem dan 'fokus hasil'. Tersirat dalam kerangka mereka adalah loop umpan balik yang memungkinkan manajer publik untuk memperoleh informasi kinerja dan menyesuaikan

pendekatan; pada kenyataannya, mereka mengacu pada Honadle(1981) untuk definisi mereka, yang menekankan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi dalam diskusi awal tentang topik tersebut.

Menurut Honadle(1981, hal. 577), meskipun 'masukan' dalam bentuk sumber daya seperti personel, pendapatan, informasi atau dukungan masyarakat adalah 'pangkal untuk organisasi yang mampu', kekuatan kelembagaan yang sebenarnya terletak pada kemampuan yang kurang nyata dari suatu organisasi. organisasi secara proaktif untuk menarik dan menyerap sumber daya. Honadle juga membedakan kapasitas dari pengembangan kapasitas dengan mengamati bahwa yang pertama menggambarkan sarana untuk kinerja, sedangkan yang kedua menjelaskan upaya untuk meningkatkan sarana organisasi.

Seperti halnya model yang sering telah dikemukakan bahwa, kapasitas terbingkai tidak hanya multidimensi, tetapi juga mampu dibagi ke dalam kategori fungsional yang berbeda. Eisinger(2002), misalnya mendefinisikan elemen penting dari kapasitas sebagai sumber daya, kepemimpinan yang efektif, staf yang terampil dan memadai, pelembagaan dan hubungan eksternal. Ingraham dkk.(2003) menjelaskan empat subsistem manajemen yang menangkap dimensi kapasitas pemerintah: keuangan, sumber daya manusia, modal dan sistem teknologi informasi.

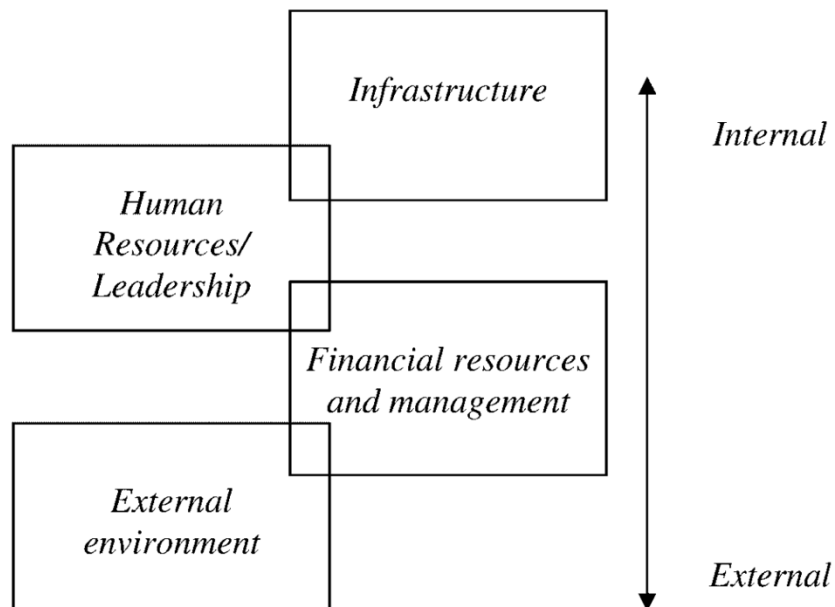
Model analitis yang sering digunakan untuk mengatur temuan dalam penelitian adalah sintesis dari beberapa kerangka kerja. Ingraham

dkk.(2003) menggambarkan empat dimensi kapasitas manajemen: keuangan, manusia, fisik dan teknologi. Dalam diskusi tidak langsungnya tentang kapasitas, atau 'manajemen', asosiasi dengan kinerja, Boyne menjelaskan lima kategori variabel independen yang memprediksi kinerja: sumber daya, regulasi, struktur pasar, organisasi dan manajemen. Kerangka kerja Eisinger(2002) serupa dalam menggambarkan kapasitas sebagai fungsi sumber daya, personel, pelebagaan, dan hubungan eksternal. Forbes dan Lynn(2006) menggunakan 'logika tata kelola polisentris' sebagai kerangka analitik mereka untuk menggambarkan kapasitas sebagai fungsi dari struktur administrasi, alat dan strategi untuk mendukung kinerja.

Christensen & Gazley(2008) menyesuaikan kata-kata dari kerangka kerja ini cukup ekspilist dan sampai pada model kapasitas organisasi. Di sini, kapasitas dicirikan sebagai fungsi dari: (1) infrastruktur organisasi; (2) sumber daya manusia; (3) sumber daya keuangan dan sistem manajemen dan; (4) karakteristik politik dan pasar dari lingkungan eksternal. Sebagai titik klarifikasi, Christensen & Gazley(2008) menawarkan kerangka kerja ini sebagai sintesis daripada alternatif dari kerangka yang digunakan, dan sebagai cara untuk memfasilitasi analisis isi, dan pengumpulan serta pengorganisasian variabel yang mengoperasionalkan kapasitas. Hal tersebut terlihat pada gambar 2.1.berikut ini:

Gambar 2.1.

Dimensi material dan spasial kapasitas organisasi



Sumber: Christensen & Gazley,2008.

Istilah yang mereka berdua gunakan (Christensen & Gasley,2008) untuk melakukan analisis juga memerlukan penjelasan tentang dua hal. Pertama, seperti yang kami amati dalam tinjauan literatur kami, kapasitas memiliki sinonim yang erat dengan 'kemampuan' atau 'kemampuan'. Eisinger(2002, p. 115) mengaitkan kapasitas dengan 'kompetensi', 'daya tahan' atau 'kemampuan beradaptasi'.Kapasitas juga digunakan dalam literatur manajemen publik sebagai alternatif dengan 'manajemen' (misalnya 'masalah manajemen').

Sementara istilah lain pasti tumpang tindih beberapa makna yang berpotensi digambarkan oleh kapasitas, kami hanya fokus pada istilah

tunggal, 'kapasitas', karena bagian dari argumen kami adalah bahwa ada sedikit konsensus mengenai maknanya untuk mengidentifikasi sinonim yang sesuai. Pencarian kata kunci yang menggabungkan lebih banyak istilah akan kehilangan presisi dan tidak akan memberikan kontribusi yang berarti pada tujuan analisis kami, yaitu untuk menelusuri literatur manajemen untuk makna operasional kapasitas organisasi. Selanjutnya, analisis komparatif dan lintas disiplin kami juga memerlukan istilah dalam mata uang yang sama, dan penggunaan 'manajemen' berarti 'kapasitas' tampaknya hampir eksklusif untuk literatur manajemen publik. Ketika Forbes dan Lynn(2006) melakukan pencarian kata kunci 'manajemen publik' dalam penelitian tata kelola, mereka menemukan 'manajemen' digunakan untuk mengartikan input (kapasitas) dan output dari kinerja organisasi.

Kedua, kapasitas diterapkan pada konteks dan unit analisis yang berbeda: perbedaan utama adalah antara individu (orang), perusahaan (organisasi), dan bangsa (negara). Sementara fokus kami adalah pada kapasitas administratif atau manajerial di tingkat perusahaan, kami telah memasukkan dalam bagian terbatas dari analisis kami beberapa diskusi tentang aplikasi kapasitas untuk tata kelola dan implementasi kebijakan di tingkat nasional, karena kami percaya beberapa variabel dan ukuran yang digunakan pada tingkat itu. aplikasi masih tumpang tindih dengan yang digunakan di tingkat organisasi (Christens & Gazley,2008).



## **2.2 Konsep Kapasitas Organisasi Dalam Kajian Teori Organisasi**

Pada hakekatnya, sebuah organisasi beraksi didasarkan atas dua logika utama, yakni logika konsekuensi dan kesesuaian. (March dan Olsen,1989; Verhoest et al.,2010). Logika konsekuensi didasarkan kepada pemenuhan tindakan dalam mencapai tujuan tertentu. Logika ini mengacu pada perspektif instrumental, di mana organisasi dan aktivitasnya dijadikan sebagai instrumen di tangan pemimpin untuk mengejar tujuan-tujuan tertentu (Christensen et al.2007). Logika ini dipilih karena menganggap apa yang dilakukan sebagai sesuatu yang telah disesuaikan dengan dan telah berlangsung dengan baik bagi organisasi di masa lalu, atau karena dianggap sebagai sesuatu yang ada di lingkungan organisasi disaat ini.

Dalam konteks ini, organisasi merupakan wadah dimana administrasi dapat menjalankan aktivitas demi mencapai tujuannya secara rasional. Pada logika instrumental, fokus organisasi sebenarnya ada pada upaya organisasi dalam menjalankan tugasnya, yang disebut dengan misi. Misi menjadi dasar bagi organisasi dalam melaksanakan tugas utamanya dan acuan dalam merancang tugas-tugas lainnya yang semakin kompleks. Dalam hal ini, misi menjadi alert bagi organisasi ketika berusaha untuk keluar dari jalur atau tugas utamanya.

Logika kedua adalah logika kesesuaian, yang lebih dapat dipahami dalam perspektif kelembagaan. Dalam perspektif ini, institusi organisasi merelasikan dirinya kepada lingkungan yang lebih luas, dalam memahami

domain, batas dan legitimasinya (Scott,2003). Dengan memahami apa seharusnya yang menjadi acuan, organisasi berusaha untuk membuat tujuan relevan dengan kemampuan secara internal dan adaptasi dengan lingkungan eksternalnya. Logika kesesuaian berupaya untuk mencapai tujuan tertentu dalam ruang lingkup tertentu pula, yang disebut dengan visi. Visi akan mengarahkan organisasi kepada tujuan yang akan dicapai dan kondisi yang memungkinkan tercapainya tujuan tersebut. Kemungkinan tersebut bersumber dari upaya penyesuaian yang dilakukan organisasi dalam mengadaptasi lingkungan menjadi sebuah peluang yang akan membantu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Jika kedua logika ini dipadukan, maka mekanisme logika konsekuensi dan kesesuaian akan sangat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Karena konsekuensi yang jelas, akan berkontribusi pada proses kesesuaian secara menyeluruh. Dari sudut pandang kedua logika tersebut, organisasi bisa berawal dari logika konsekuensi atau kesesuaian. Ketika organisasi bermula dari logika kesesuaian, maka misi utamanya akan menjaga peran organisasi dalam mencapai tujuannya, sedangkan logika kesesuaian akan mengarahkan kepada apa yang menjadi harapannya. Begitu pula sebaliknya, walaupun logika konsekuensi akan mengalami beberapa adaptasi untuk mengimbangi kesesuaiannya.

Konsep kapasitas organisasi dapat ditelusuri dari perspektif teori organisasi. Pada definisi pertama, terkait dengan perspektif sistem

rasional, organisasi adalah kolektivitas yang berorientasi untuk mengejar tujuan yang relatif spesifik dan menunjukkan struktur sosial yang relatif sangat diformalkan (Scott,2003).Pada definisi ini, organisasi tidak hanya berfokus pada karakteristik khas dari organisasi tetapi juga pada struktur normatifnya.

Rasionalitas pada keunikan dan struktur normatif tersebut tersebut menuntut organisasi untuk bertahan selama mungkin. Inilah yang disebut oleh Scott(2003) dengan kemampuan bertahan (*durability*). Organisasi dirancang sedemikian rupa untuk bertahan dari waktu ke waktu, secara rutin dan terus menerus mendukung upaya untuk melakukan serangkaian kegiatan tertentu.Lebih dari sekedar struktur sosial, organisasi diharapkan dapat mencapai stabilitas dari waktu ke waktu dan terlepas dari perubahan anggotanya yang merupakan salah satu fungsi utama formalisasi.Kemampuan bertahan tidak selalu berarti efektivitas, karena organisasi dapat bertahan walaupun dianggap oleh banyak orang tidak kompeten (Meyer dan Zucker,1989).

Dan daya tahan tidak harus menjadi disamakan dengan kekakuan. Beberapa bentuk baru dari organisasi dirancang untuk menggabungkan fleksibilitas yang besar dengan pemeliharaan dalam konteks kemampuan dengan mengubah kombinasi personil, struktur, dan bahkan tujuan (Scott,2003).

Untuk dapat bertahan, maka organisasi harus mampu menyesuaikan perilakunya dalam merespon lingkungan. Fokus organisasi dalam

meningkatkan kemampuan bertahan pada lingkungan yang terus berubah harus didukung sejumlah faktor penting. Staats et al.(2004) menjelaskan bahwa ada tiga faktor yang harus dimiliki dalam penyesuaian dengan lingkungan yakni informasi, umpan balik terhadap kinerja, dan lingkungan sosial yang mendukung.

Definisi kedua melihat organisasi sebagai sistem alamiah. Pada konteks ini, organisasi merupakan kolektivitas yang pesertanya mengejar berbagai kepentingan, baik yang berbeda ataupun umum, serta mengakui nilai pengabdian organisasi sebagai sesuatu yang penting (Scott,2003). Struktur informal hubungan yang berkembang antara peserta lebih berpengaruh dalam membimbing perilaku anggota dari pada menggunakan struktur formal. Konsep ini kemudian berkembang menjadi kebiasaan dan nilai yang harus dipahami oleh setiap individu dalam organisasi.

Organisasi merupakan sarana yang dapat melakukan hal yang sama dengan cara yang sama secara berulang, dan untuk berbagai jenis kegiatan merupakan keuntungan yang terkait dengan karakteristik ini. Dalam organisasi, akan terlihat berbagai mekanisme kontrol digunakan, termasuk formalisasi, struktur otoritas, menguraikan aturan dan rutinitas, budaya yang kuat, dan penggunaannya secara khusus. Semua faktor ini dan lebih dirancang sebagian untuk meningkatkan keandalan kegiatan pekerjaan yang dilakukan. Untuk berbagai jenis kegiatan dan banyak situasi, kemampuan untuk memproduksi barang dan layanan andal adalah

keuntungan besar yang berhubungan dengan keandalan organisasi (Scott,2003).

Keandalan organisasi akan dapat dicapai melalui pengembangan rutinitas yang terstandar (Hannan dan Freeman,1984). Bahkan, gagasan pengulangan atau reproduksibilitas tindakan atau pola aktivitas adalah defenisi dasar dari keandalan. Dari waktu ke waktu, rutinitas dan kehandalan telah menjadi identik dengan satu sama lain dan juga dapat dikaitkan sebagai faktor pendukung kecenderungan yang bersifat mengikut dan dianggap mengurangi kemampuan adaptif (Hannan dan Freeman,1984).

Organisasi yang memiliki keandalan yang tinggi, ditandai dengan sikap menerima dan menyesuaikan dengan kegagalan, keengganan untuk menyederhanakan interpretasi, kepekaan terhadap kegiatan, komitmen terhadap ketahanan (konsisten), dan di bawah struktur tertentu (Weick et al.,1999). Proses ini mengurangi inersia yang memungkinkan terjadinya kegagalan dan dampak negative yang lebih luas bagi organisasi.

Pada definisi ketiga, organisasi dilihat sebagai sistem terbuka. Dalam hal ini, organisasi dianggap sebagai kumpulan arus proses dan kegiatan yang saling ketergantungan, menghubungkan koalisi anggota pada sumber daya material yang lebih luas dan lingkungan kelembagaan (Scott,2003). perspektif sistem terbuka menekankan pentingnya unsur budaya-kognitif dalam pembangunan organisasi. Organisasi berada dalam

konteks budaya dan terus mengadopsi dan mengadaptasi format lingkungan tersebut, baik secara intensif maupun secara tidak sengaja.

Sistem terbuka ini mengarah kepada akuntabilitas Edwards dan Hulme(1996) mendefinisikan akuntabilitas sebagai *“the means by which individuals and organizations report to a recognized authority (or authorities) and are held responsible for their actions”*. Studi yang dilakukan oleh Fox dan Brown(1998) juga menggambarkan akuntabilitas sebagai *“the process of holding actors responsible for actions”*.

Chandler dan Plano(1988) mendefinisikan akuntabilitas sebagai suatu kondisi individu atau organisasi yang dalam hal menjalankan kekuasaan dibatasi secara eksternal dan internal yang oleh norma. Definisi ini memberikan arti bahwa secara eksternal misalnya, dapat mencakup amanat dari masyarakat, legislatif, eksekutif, dan pengadilan. Dalam menjalankan kekuasaannya, individu dibatasi oleh hukum, peraturan, dan prinsip-prinsip moral. Konteks individu dalam melaksanakan kekuasaan tersebut tidak terlepas dari pemahaman organisasi sebagai struktur formal dimana kekuasaan tersebut dijalankan.

Dalam konteks akuntabilitas melalui partisipasi, Cornwall et al.(2000) memperluas ini perspektif dengan menyarankan akuntabilitas yang baik tentang menjadi bertanggung jawab bagi orang lain dan tentang bertanggung jawab untuk diri sendiri. Dengan demikian, akuntabilitas memiliki dua dimensi yakni dimensi eksternal dalam hal kewajiban untuk memenuhi standar perilaku yang ditetapkan (Chisolm,1995) dan dimensi

internal yang dimotivasi oleh rasa tanggung jawab seperti yang diungkapkan melalui aksi individu dan misi organisasi (Fry,1995). Kedua dimensi akuntabilitas di atas memberikan gambaran tentang ruang lingkup akuntabilitas organisasi dalam memahami lingkungan.

Dalam memahami ketiga perspektif teori organisasi yang dijelaskan oleh Scott(2003) di atas, Thompson(2003) sebenarnya telah mengembangkan prinsip dasar yang dapat digunakan untuk mendamaikan tiga perspektif di atas. Thompson berpendapat bahwa dalam menganalisis harus cukup fleksibel untuk mengakui kemungkinan bahwa ketiga perspektif tersebut pada dasarnya benar dan berlaku pada sebuah organisasi. Namun, keberlakuannya tidak dengan kekuatan yang sama untuk semua tempat di organisasi.

Thompson(2003) mengembangkan konsep yang dibuat oleh Parsons(1960), yang membedakan organisasi atas tiga tingkatan. Pertama ialah tingkat teknis, yakni bagian dari organisasi yang memiliki kapasitas menjalankan fungsi dalam menghasilkan barang atau jasa yang mengubah input menjadi output. Yang kedua adalah level manajerial, yaitu bagian dari organisasi yang memiliki kapasitas dan tanggung jawab untuk merancang dan mengendalikan sistem yang menghasilkan barang atau jasa untuk pengadaan input dan membuat output, dan untuk mengamankan dan mengalokasikan personil untuk setiap unit dan fungsi. Ketiga, tingkat kelembagaan, yang merupakan kapasitas dari organisasi yang menghubungkan organisasi dengan lingkungan yang lebih luas,

menentukan domainnya, menetapkan batas-batasnya, dan mengamankan legitimasinya.

Lebih lanjut, Thompson(2003) menyatakan bahwa masing-masing dari tiga perspektif teori cocok ke tingkat yang berbeda dari organisasi: perspektif sistem rasional untuk tingkat teknis, perspektif system alamiah untuk level manajerial, dan perspektif system terbuka untuk tingkat institusional (Scott,2003; Thompson,2003).

Jika dilihat dari logika utama di atas, maka perspektif teori dan level organisasi yang ada telah menjelaskan logika tersebut secara operasional. Hal ini dikarenakan ketika berbicara tentang logika konsekuensi, maka instrumen yang digunakan adalah perspektif sistem rasional dan alamiah organisasi yang dapat diimplementasikan pada kapasitas organisasi di level teknis dan manajerial organisasi. Sedangkan pada logika kesesuaian, maka instrument yang digunakan ialah sistem terbuka dengan kapasitas institusional sebagai implementasinya. Keterkaitan antara ketiga konsep yakni logika utama, prespektif teori dan level kapasitas memberikan gambaran bahwa walaupun dari sudut pandang yang berbeda, kajian organisasi dalam menjelaskan kapasitas pada hakekatnya telah dipahami pada setiap sudut panadang, walaupun dengan mekanismen yang berbeda.

Secara ringkas, keterkaitan logika konsekuensi dan kesesuaian, perspektif teori rasional, alamiah atau terbuka yang digunakan, dan level



aktivitas organisasi secara teknis, manajerial dan institusional, dapat dilihat pada tabel 2.1. berikut ini:

Tabel 2.1.

Kaitan Logika Utama, Perspektif Teori, Level Kapasitas Organisasi

<b>Logika utama</b>	<b>Perspektif Teori</b>	<b>Level Kapasitas</b>
Konsekuensi	Sistem Rasional	Teknis
	Sistem Alamiah	Manajerial
Kesesuaian	Sistem Terbuka	Institusional

Sumber: Scott(2003), Thompson(2003), March dan Olsen(1989), Verhoustetal.(2010), Christensen et al.(2007)

Selain teori organisasi, konsep kapasitas organisasi juga dapat dikaji dalam teori pengembangan kapasitas. Pengembangan kapasitas atau yang lebih dikenal dengan *capacity development* atau *capacity building* memiliki defenisi yang beragam.

### 2.3 Pengembangan Kapasitas Organisasi

Grindle dan Hilderbrand,(1995) mendefenisikan *capacity building* sebagai *improvements in ability of public organizations, either single or cooperation with other organizations, to perform aproriate tasks*. Dengan kata lain, *Capacity building* tersebut merupakan peningkatan kemampuan organisasi publik dalam mencapai tujuan tertentu baik secara mandiri maupun berkerja sama dengan organisasi lainnya. Horton et al.(2003) yang menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas merupakan *“an ongoing process to increase the ability of organization to carry out its*

*functions and achieve its objectives, and to learn and solve problems”.*

Konsep ini menjelaskan pengembangan kapasitas sebagai kemampuan untuk menampilkan fungsi dasar, yakni pencapaian tujuan, pembelajaran dan penyelesaian masalah.

Pendapat ini hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Milen(2000) yang melihat *capacity building* sebagai “*continuing process of strengthening of ability to perform core function, solve problem, define and achieve objective and understand and deal with development need”.*

Sedangkan OECD(2008) menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas ialah “*process whereby people, organizations and society as a whole unleash, strengthen, create, adapt and maintain capacity over time.*” Maksudnya ialah pengembangan kapasitas sebagai sebuah proses keberlanjutan kapasitas secara terus menerus. Pendapat ini lebih menekankan orientasi pengembangan kapasitas sebagai penguatan berbagai kemampuan dalam berbuat.

Definisi lain yang senada dikemukakan oleh Brown et al.(2001) *capacity building* sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, kelompok, suatu organisasi atau suatu sistem dalam upaya mencapai tujuan atau menghasilkan yang lebih baik. Morison(2001) melihat *capacity building* sebagai suatu proses atau serangkaian aktivitas untuk melakukan sesuatu perubahan baik pada level di dalam individu, kelompok, organisasi dan sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga

dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada. Kedua pendapat di atas lebih menekankan pada tingkatan dimana pengembangan kapasitas itu berada dan orientasi pengembangan kapasitas yang dilakukan ada pada proses.

Sementara itu, pendapat lain yang senada dikemukakan oleh Banyan(2007) yang menjelaskan bahwa peningkatan kapasitas adalah sekumpulan kegiatan di mana pihak pribadi (individu, organisasi, masyarakat, atau negara-bangsa) mengembangkan kemampuan untuk secara efektif mengambil bagian dalam pemerintahan. Asumsi yang mendasarinya adalah bahwa dengan meningkatkan sesuai keterampilan, sikap, dan pengetahuan, elemen-elemen tersebut akan lebih efektif dalam peran pemerintah masing-masing. Hasilnya adalah pemerataan yang lebih besar kekuasaan, akses ke tempat-tempat pengambilan keputusan, dan lebih pemerataan manfaat masyarakat.

Dalam konteks ini, penekanan pada jaringan atau mitra kerja menjadi penting mengingat pengembangan kapasitas dalam mencapai efektivitas mendapat perhatian khusus pada era *governance*. Selain itu hasil yang dicapai memiliki pemerataan kekuasaan yang lebih besar, akses dalam pengambilan keputusan, dan distribusi manfaat yang lebih masyarakat.

Dari beberapa pendapat ahli, kajian pengembangan kapasitas secara umum disepakati pada wilayah individu dan organisasi, walaupun pada dimensi yang lebih luas mengalami sedikit perbedaan. Namun, jika

diteliti secara seksama, konteks sistem (Brown,2001; Morison,2001, Araya-Quesada et al.(2010), komunitas (Banyan,2007), lingkungan (OECD,2008), Institusi (Grindle,1997; Horton et al.,2003) memiliki orientasi yang sama yakni bagaimana dimensi individu dan organisasi dapat berinteraksi dengan lingkungan dalam mengembangkan kapasitasnya, dan system serta komunitas merupakan lingkungan organisasi dan individu di dalam organisasi tersebut. Bahkan pada dimensi reformasi institusi (Grindle,1997) yang menurut Dill(2000) memiliki fokus pada institusi dan sistem sebagai struktur yang bersifat makro. Konsep Grindle tersebut tidak berbeda dengan yang disebutkan Harton et al.(2003) dengan konsep institusi nasional yang mempengaruhi level mikro (individu dan kelompok) ataupun level meso (organisasi).

Pada level mikro yang fokus pada individu dan kelompok sebagai kumpulan individu, pengembangan kapasitas fokus pada penyediaan sumber daya profesional dan teknikal (Grindle,1997; Dill,2000; Horton et al.,2003). Pendapat ini dikuatkan oleh Klingner dan Nalbadian(2003, p. 49) yang menjelaskan bahwa profesionalisasi dapat memperkuat kapasitas organisasi publik dengan ketersediaan keterampilan yang jelas, jalur pendidikan dan pelatihan yang mendukung, dan standar etika. Pada level individu, keterampilan, pendidikan dan pelatihan, dan standar etika menjadi kriteria penting. Indikator-indikator profesional tersebut berkaitan dengan kinerja individu dan efektivitas kinerja organisasi (Behrman,2006).

Di level meso yakni organisasi, fokus pengembangan kapasitas pada sistem manajemen yang berusaha meningkatkan kinerja pada tugas dan fungsi yang spesifik (Grindle,1997; Dill,2000; Horton et al.,2003). Di sisi lain, Rainey(2003) fokus pada pencapaian efektivitas organisasi melalui tiga kategori yakni misi atau orientasi publik, kepemimpinan dan desain tugas atau lingkungan pekerjaan.

Sedangkan pada level pengembangan kapasitas yang lebih luas yakni Makro terdiri dari beberapa pendapat. Sebagai contoh adalah level reformasi institusi atau institusi nasional yang memiliki fokus pada kajian institusi atau sistem yang ada (Grindle,1997; Dill,2000; Horton et al.,2003). Selain itu menurut Sumpeno(2002), hasil yang diharapkan dengan adanya penguatan kapasitas adalah penguatan individu, organisasi dan masyarakat, terbentuknya model pengembangan kapasitas dan program, dan terbangunnya sinergisitas pelaku dan kelembagaan.

Berikut ini disajikan dimensi atau level pengembangan kapasitas organisasi menurut beberapa ahli yang telah dijelaskan sebelumnya pada tabel 2.2. berikut:

Tabel 2.2.

Dimensi Kajian Pengembangan Kapasitas berdasarkan Pendapat Ahli

Pendapat Ahli	Dimensi Kajian		
	Mikro	Meso	Makro
Grindle (1997) dalam Santoso (2012)	Individu	Organisasi	Reformasi Institusi
Brown et al. (2001)	Individu, Kelompok	Organisasi	Sistem
Morison (2001)	Individu	Organisasi	Sistem
Banyan (2007)	Individu	Organisasi	Komunitas, pemerintah
Horton et al. (2003)	Individu, Kelompok	Organisasi	Institusi Nasional
OECD (2008)	Individu	Organisasi	Lingkungan
Araya-Quesada et al. (2010)	Individu, Kelompok	Organisasi	Sistem

Sumber: Grindle(1997), Brown(2001), Morison(2001), Horton et al.(2003), Banyan(2007), OECD(2008), dan Araya-Quesada et al.(2010).

Pengembangan kapasitas dalam konteks organisasi berkaitan dengan upaya meningkatkan kemampuan suatu organisasi publik (Indrawijaya dan Pranoto,2011a), termasuk kemampuan dalam penyelenggaraan layanan pendidikan. Indrawijaya dan Pranoto(2011a) lebih jauh menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas organisasi merupakan strategi penting agar suatu organisasi pelayanan publik memiliki kemampuan dalam menyusun rencana strategis ditujukan agar organisasi mencapai tujuannya dengan jelas dan mampu mendesain

organisasi untuk menjamin efisiensi, efektivitas, responsivitas. Pada level institusi, pengembangan kapasitas diarahkan kemampuan menciptakan aturan main yang mampu merespon dan memformulasikan kebijakan dengan memperhatikan nilai efisiensi, efektivitas, responsivitas, keadilan, partisipasi, dan keberlanjutan.

Konsep organisasi publik sebenarnya tidak hanya dimiliki oleh pemerintah. Bozeman dalam Christensen et al.(2007) menekankan bahwa semua organisasi adalah publik. Konsep ini bertujuan untuk membangun jembatan antara publik dan swasta dalam teori organisasi. Lebih lanjut Bozeman dalam Christensen et al.(2007) berpendapat bahwa hampir semua organisasi tunduk pada pengaruh otoritas politik dan kontrol pemerintah secara eksternal, sehingga ia menjadi bagian dari publik. Kaitan publik dan swasta menyiratkan model hibrida di wilayah perbatasan antara publik dan organisasi mitra, dan kemitraan organisasi publik dan swasta swasta bukan fenomena baru, tapi dianggap sebagai suatu model organisasi yang sangat berguna di berbagai bidang.

Frederickson(1997) yang menjelaskan bahwa istilah administrasi publik sering sekali digunakan untuk menjelaskan administrasi pemerintah. Hal ini berdampak pada kajian yang hanya berkisar pada masalah politik, anggaran, kepegawaian dan penyediaan layanan. Padahal, pengertian publik lebih luas menyangkut fungsi publik, termasuk pemerintah. Sehingga, pokok bahasan menjadi berubah dari sekedar administrasi pemerintah ke semua jenis organisasi seperti organisasi

sukarela, nirlaba, bisnis dan pemerintah dalam fungsi dan interaksi satu dengan yang lain.

Dalam istilah yang paling sederhana, kapasitas organisasi merupakan kemampuan untuk melakukan aktivitas-aktivitas organisasi (Yu-Lee,2002). Di sektor publik, kapasitas organisasi telah luas didefinisikan sebagai kemampuan pemerintah untuk menyusun, mengembangkan, memimpin dan mengendalikan, manusia, sumber daya keuangan, fisik dan informasi (Ingraham et al.,2003). Di sektor sosial atau nirlaba, kapasitas organisasi merupakan seperangkat praktek manajemen, proses atau atribut yang membantu organisasi untuk memenuhi misinya (Eisinger,2002).

Hal senada diungkapkan oleh Horton et al.(2003) menjelaskan bahwa kapasitas organisasi merupakan "*its potential to perform - its ability to successfully apply its skills and resources to accomplish its goals and satisfy its stakeholders' expectations*". Pada konsep ini terlihat dengan jelas kaitan lingkungan eksternal organisasi dalam aktivitas organisasi.

Dalam perkembangannya, konsep kapasitas organisasi memiliki banyak sudut pandang menurut para ahli. Ada yang menjelaskan bahwa makna kapasitas hanya sebagai masalah akuisisi sumber daya atau dana (Kushner dan Poole,1996; Brooks,2002). Pendapat lain menjelaskan bahwa kapasitas mencakup setiap kualitas yang dapat menghambat atau mempromosikan keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi (Chaskin,2001). Di sisi lain, kapasitas organisasi terkadang didefinisikan



sebagai kualitas internal organisasi, yang terdiri dari sumber daya manusia dan modal (Brinkerhoff,2005) dan pada pendapat lain dianggap sebagai konsep dengan dimensi baik internal maupun eksternal, misalnya dukungan keuangan eksternal, jaringan hubungan yang mendukung, sumber pelatihan, dan dukungan politik (Forbes dan Lynn,2006).

Pengembangan kapasitas organisasi tidak hanya multidimensional, tetapi juga mampu menjadi dibagi menjadi kategori fungsional yang berbeda. Eisinger(2002), misalnya mendefinisikan elemen-elemen penting dari kapasitas organisasi sosial sebagai sumber daya, kepemimpinan yang efektif, keterampilan dan kecukupan staf, kelembagaan dan hubungan eksternal. Sedangkan Ingraham et al.(2003) menggambarkan empat subsistem manajemen yang yang dimensi kapasitas organisasi pemerintah, yakni keuangan, sumber daya manusia, modal dan sistem teknologi informasi.

Horton et al.(2003) menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas organisasi secara umum berhubungan dengan sumber daya, pengetahuan dan proses yang dilakukan organisasi. Staff, infrastruktur, teknologi dan pembiayaan merupakan kapasitas sumber daya dasar pada setiap organisasi. Selain itu, kepemimpinan strategis, program dan proses manajemen, dan jejaring dan keterkaitan dengan pihak lain, merupakan kapasitas manajemen dalam organisasi.

Christensen dan Gazley(2008) menjelaskan bahwa kapasitas organisasi sebagai fungsi dari (1) infrastruktur organisasi, (2) sumber daya

manusia, (3) sumber daya keuangan dan sistem manajemen dan (4) karakteristik politik dan permintaan pasar sebagai lingkungan eksternal. Beberapa faktor di atas sebagai sintesis dan cara untuk memudahkan pemahaman variabel-variabel pengembangan kapasitas organisasi secara lebih operasional.

Christensen dan Gazley(2008) menjelaskan bahwa terdapat kesulitan dalam mendefinisikan pengembangan kapasitas organisasi terletak pada beberapa kualitas pemahaman baik sebagai input atau sumber daya dan proses. Pendapat ini diperkuat oleh Sowa et al.(2004) yang menerangkan bahwa kapasitas terbaik dilihat sebagai konsep yang terdiri dari struktur dan proses.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat dihubungkan faktor-faktor yang menjadi acuan dalam pengukuran kapasitas organisasi dengan level aktivitas organisasi menurut Thompson(2003). Beberapa faktor yang telah disebutkan oleh beberapa ahli di atas seperti Eisinger(2002), Horton et al.(2003), Christensen dan Gazley(2008) secara konsep dapat di kelompokkan kedalam tiga level aktivitas organisasi yang dikemukakan oleh Thompson(2003), yakni level teknis, level manajerial dan level institusi. Ketika pendapat di atas dijadikan rujukan dalam menetapkan faktor-faktor yang akan dianalisis lebih jauh dalam penelitian ini mengingat ketiga konsep yang ditawarkan secara lengkap menjelaskan seluruh level kapasitas yang akan diteliti. Tabel berikut akan menjelaskan secara singkat terkait analisa tersebut.

Tabel 2.3.

Klasifikasi Kapasitas Organisasi berdasarkan Level Aktivitas

<b>Level Aktivitas</b>	<b>Eisinger (2002)</b>	<b>Horton et al. (2003)</b>	<b>Christensen &amp; Gazley (2008)</b>
Teknis	Sumber daya, keterampilan dan kecukupan staf	Staff, infrastruktur, teknologi, pembiayaan	Sumber daya manusia, infrastruktur, keuangan
Manajerial	kepemimpinan yang efektif	Kepemimpinan strategis, program, proses manajemen	Sistem manajemen
Institusional	kelembagaan dan hubungan eksternal	Jejaring dan keterkaitan	Karakteristik politik, permintaan pasar

Sumber: Thomson(1967), Eisinger(2002), Horton et al.(2003), Christensen dan Gazley(2008)

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik kapasitas organisasi terdiri atas:

1. Kapasitas teknis, meliputi: sumber daya manusia, infrastruktur, teknologi dan pembiayaan
2. Kapasitas manajerial, meliputi: kepemimpinan yang efektif, program dan sistem manajemen
3. Kapasitas institusi, meliputi: jejaring, keterlibatan pihak lain, karakteristk politik dan permintaan pasar.

Keseluruhan kapasitas tersebut dapat diteliti lebih lanjut dalam konteks organisasi penyelenggara layanan publik. Kesepuluh faktor dalam mengukur kapasitas organisasi tersebut meliputi: sumber daya manusia,

infrastruktur, teknologi, pembiayaan, kepemimpinan yang efektif, program, sistem manajemen, jejaring, keterkaitan dengan pihak lain, karakteristik politik dan permintaan pasar.

Konsep pengembangan kapasitas yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini sesuai yang dikemukakan oleh Michael Allison & Judge Kaye(2015) dalam bukunya yang berjudul *Strategic Planning for NonProfit Organization* yang menjelaskan bahwa Pengembangan kapasitas organisasi yang dikemukakan dipengaruhi oleh delapan bidang operasi perencanaan strategis. Delapan bidang operasi yang paling relevan untuk perencanaan strategis sebagai bentuk pengembangan kapasitas organisasi ditentukan oleh: (1) sumber daya manusia, (2) struktur dan budaya organisasi, (3) manajemen keuangan, (4) pengembangan sumber daya dan bisnis, (5) komunikasi eksternal, (6) teknologi informasi, (7) fasilitas dan peralatan, dan (8) perencanaan dan evaluasi (Allison & Kaye,2015), yang terjabarkan sebagai berikut:

1. *Human Resources* (Sumber Daya Manusia)

Manajemen sumber daya manusia sangat berkaitan dengan kinerja organisasi. Ini adalah area dinamis yang membutuhkan perhatian terus-menerus. Seperti yang telah kami katakan, tujuannya di sini adalah untuk melihat apakah ada bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia Anda yang begitu kuat, atau masalah seperti itu, sehingga perlu diprioritaskan dalam rencana strategis.

2. *Organizational Structure & Culture* (Struktur & Budaya Organisasi)

Sejauh mana orang-orang di organisasi Anda menjunjung tinggi dan dipandu oleh nilai-nilai bersama Anda, berdedikasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik, menerima tanggung jawab, dan menyambut serta mendukung satu sama lain dapat menjadi kekuatan besar atau penghalang besar. Jika ini bukan area kekuatan yang jelas, di mana peluang untuk membangun struktur dan budaya yang lebih fungsional atau produktif?

### 3. *Financial Management* (Manajemen keuangan)

Ini adalah salah satu area di mana dewan nirlaba sering memiliki keahlian. Ini juga merupakan area yang, bagi sebagian besar organisasi nirlaba, menerima penilaian eksternal tahunan dalam bentuk audit. Audit merupakan indikator yang sangat baik tentang seberapa baik fungsi manajemen keuangan terstruktur dan dioperasikan. Namun, bahkan jika organisasi Anda secara rutin menerima "audit bersih" tanpa temuan apa pun, kualitas informasi yang dihasilkan untuk pengambilan keputusan manajerial dan tata kelola mungkin kurang. Jika ada kekurangan, mungkin perlu dan membantu untuk melibatkan seorang ahli dalam manajemen keuangan nirlaba untuk memberikan masukan.

### 4. *Resources and Business Development* (Pengembangan Sumber Daya dan Bisnis)

Kemungkinan pada Langkah 6 Anda akan menyentuh kapasitas organisasi yang tersedia dan dibutuhkan untuk organisasi Anda di area ini.

Pastikan saja ini masalahnya, atau lihat apakah ada bantuan tambahan yang diperlukan.

Sasarannya: memperoleh sumber daya keuangan dan non-keuangan yang stabil, berbasis luas, dan non-keuangan untuk mendukung program dan pertumbuhan yang direncanakan dalam rencana strategis ini.

#### 5. *External Communication* (Komunikasi Eksternal)

Dalam dekade terakhir, organisasi nirlaba umumnya mulai lebih memperhatikan komunikasi eksternal. Komunikasi eksternal terutama dipikirkan sehubungan dengan pengembangan sumber daya. Namun, kemampuan untuk mempengaruhi sistem yang lebih besar di mana sebuah organisasi bekerja, melalui advokasi langsung atau dengan menyumbangkan keahlian untuk pengembangan kebijakan, adalah dasar dari strategi yang efektif. Selain itu, keberhasilan melibatkan konstituen secara komprehensif membutuhkan komunikasi eksternal yang terintegrasi dan efisien.

#### 6. *Information Technology* (Teknologi Informasi)

Perkembangan teknologi informasi sangat mencengangkan. Beberapa dari perkembangan ini tidak terlalu relevan dengan komunitas nirlaba umum. Namun hanya beberapa contoh teknologi yang relevan adalah munculnya media sosial, kemajuan teknologi perawatan kesehatan, dan kebutuhan akan lebih banyak kecanggihan dalam pengumpulan dan analisis data, semuanya sangat penting bagi organisasi nirlaba.

### 7. *Facilities & Equipment* (Fasilitas dan peralatan)

Biaya, kinerja, dan pengelolaan fasilitas merupakan prioritas manajemen utama bagi banyak organisasi nirlaba. Apakah sebuah situs dimiliki atau dikendalikan oleh organisasi atau lokasi hanya menampung organisasi (seperti sekolah, dalam kasus sepulang sekolah dan banyak program komunitas), ini adalah area penting untuk dinilai. Sasarannya: Meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi dan manajemen organisasi kita.

### 8. *Planning and Evaluation* (Perencanaan dan Evaluasi)

Perencanaan adalah sesuatu yang terjadi di seluruh organisasi pada beberapa tingkatan dan yang muncul di area lain. Maksud memasukkan ini sebagai dimensi kapasitas organisasi adalah untuk melangkah mundur dan melihat seberapa baik berbagai sistem perencanaan melayani staf dan dewan dan seberapa baik mereka terintegrasi. Demikian pula, evaluasi adalah sisi lain dari perencanaan. Evaluasi program adalah salah satu aspek evaluasi yang spesifik, tetapi memiliki sistem untuk memantau rencana dan belajar dari pengalaman adalah kapasitas penting untuk perbaikan berkelanjutan.

Kedelapan bidang operasi untuk perencanaan strategis dalam kaitan pengembangan kapasitas organisasi yang dikemukakan Michael Allison & Judge Kaye(2015), diharapkan mampu untuk menjadi konsep yang relevan dengan fenomenan pengembangan kapasitas Pusat Peningkatan

Reputasi dalam mewujudkan *world class university* di Universitas Hasanuddin.

#### **2.4 World Class University**

Dalam satu dekade terakhir ini, hampir sering kita jumpai istilah *World Class University* (WCU) dalam perbincangan sehari-hari khususnya dalam perguruan tinggi, tetapi sampai sekarang belum ada definisi yang pasti tentang apa itu WCU. *World-class* atau bertaraf dunia menurut kamus oxford adalah "*ranking among the foremost in the world, of an international standard of excellence*" (meranking di antara yang terdepan didunia, mengenai standart keunggulan internasional). Dengan kata lain sebuah universitas yang telah menduduki ranking 500 dunia dapat diartikan telah masuk dalam kategori *World Class University*.

Menurut Li Lanqing(2005), sebuah universitas kelas dunia lahir dengan pengembangan diri dan upaya tanpa pamrih untuk memenuhi standar universal. Karena itu tidak masuk akal menargetkan setiap perguruan tinggi menjadi kelas dunia. Apa lagi tidak semua universitas atau perguruan tinggi mempunyai potensi untuk menjadi institusi kelas dunia.

Selain itu Li Lanqing(2005), menggambarkan bahwa *world class university* adalah universitas yang mempunyai reputasi akademik yang mapan dan didukung sumberdaya akademik yang kaya. Adapun karakteristik *world class university*, meliputi: (1) Mempunyai tim dosen dan pakar di bidangnya masing-masing yang diakui dunia; (2) Kemampuan



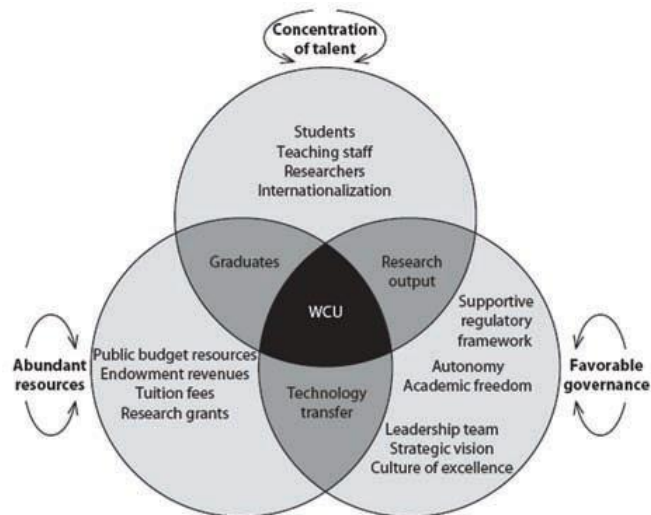
perguruan tinggi menghasilkan lulusan yang berkualitas dalam memasuki pasar kerja; (3) Menjunjung tinggi kebebasan akademik dan mendorong inovasi teoritis; (4) Adanya sejumlah program studi andalan dan mempunyai spektrum lengkap; (5) Lebih berkonsentrasi pada program pascasarjana, khususnya program doctor; (6) Sebagai tempat terciptanya pengetahuan baru sehingga merupakan sumber pemikiran, gagasan, teori dan teknologi baru; (7) Memiliki warisan budaya; dan (8) Mempunyai kontribusi dalam pembangunan sosioekonomi bagi negara dan kawasan sekitarnya.

Lebih lanjut Altbach(2005), mengatakan bahwa keunggulan dalam bidang penelitian menjadi jantung konsep kelas dunia. 39 Penelitian yang unggul adalah penelitian yang telah diakui oleh sesama ilmuwan dan yang memperkaya pengembangan ilmu pengetahuan. Karena penelitian adalah elemen utama, maka aspek-aspek lain dari universitas juga perlu mendukung terciptanya penelitian yang berkualitas. Oleh karena itu dosen-dosen yang berkualitas tentu saja sangat penting sehingga dapat menciptakan kondisi kerja yang baik meningkatkan semangat kerja.

Hal lain yang menggambarkan *world class university* ialah, seperti yang dikemukakan Jamil Salmi, bahwa sebuah universitas yang hendak mencapai predikat sebagai *world class university* harus mempertimbangkan beberapa hal diantaranya adalah *Concentration of talent, Abundant resource, favorable governance*. Berikut adalah gambaran kriteria WCU:

Gambar 2.2

*Characteristics of a world-class university: Alignment of key factors.*



Sedangkan syarat untuk menjadi *world class university* menurut

Henry M. Levin adalah:

- 1) *Excellence in Research (Academic freedom & an atmosphere of intellectual excitement, Self-governance, Adequate facilities & funding, Diversity).*
- 2) *Internationalization: students, scholars, and faculty from abroad (Democratic leadership).*
- 3) *A talented undergraduate body (Use of ICT, efficiency of management, Library).*
- 4) *Quality of teaching (Connection with Society/community needs).*
- 5) *Within Institutional Collaboration.*

Dalam rangka mengetahui sebuah universitas dikatakan sebagai *world class university* ada beberapa lembaga pemeringkatan internasional (*World University Ranking*) yang khusus menilai universitas yang

tersebar di dunia dengan ketentuan penilaiannya. Lembaga pemeringkatan tersebut diantaranya THE (*Times Higher Education*), ARWU (*Academic Rangking of World University*), QS (*Quacquarelli Symond*), *Webometric* dan lain sebagainya.

Dalam pemeringkatan yang selama ini digunakan sebagai referensi dalam orientasi persaingan internasional, THE misalnya menggunakan menggunakan lima indikator utama menjadi *world class university* yaitu; 1) *Teaching* (kualitas pembelajaran), 2) *Research* (kualitas penelitian) 3) *Citation*, 4) *industry income* dan 5) *International Outlook* yang dilihat dari jumlah staf dan mahasiswa internasional. Berikut adalah gambaran kelima indikator utama tersebut dibawah ini:

Tabel 2.4

Kriteria *World Class University* Menurut *Times Higher Education Rangking* (The Rangking)

Kriteria	Indicator	Bobot
Kualitas Riset	Peer Review	40 %
	Sitasi Perdosen	20 %
Keterserapan Lulusan	Review perekrut	10 %
Citra Internasional	Dosen Internasional	5 %
	Mahasiswa Internasional	5 %
Kualitas Pengajaran	Dosen	20 %
<i>Total</i>		100%

1. Kualitas penelitian dengan skor 60%. Kualitas penelitian ini diukur berdasarkan 2 indikator, yaitu hasil *peer review* (40%) dan *citations per faculty* (20%).

2. Kesiapan kerja dengan skor 20%. Kesiapan kerja diukur dengan indikator penilaian recruiter review.
3. Pandangan internasional dengan skor 10%. Pandangan internasional ini dapat diukur melalui indikator jumlah fakultas yang menyelenggarakan kelas internasional dan jumlah mahasiswa internasional.
4. Kualitas pengajaran dengan skor 20%. Indikator penilaiannya adalah rasio jumlah mahasiswa dan fakultasnya.

## **2.5 Penelitian Terdahulu**

Sebagai sebuah aktifitas yang berada pada koridor pengembangan ilmu pengetahuan, penelitian ini perlu untuk mendapatkan perbandingan dari berbagai penelitian sebelumnya. Perbandingan yang dilakukan antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya difokuskan pada bagaimana tujuan penelitian terdahulu, hasil yang didapatkan oleh penelitian terdahulu dan apa yang membedakan dengan penelitian saat ini. Terakhir perlu untuk dikemukakan relevansi penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti & Judul Penelitian	Tujuan Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Relevansi Dengan Penelitian Yang Dilakukan
1.	Istyadi Insani (2018) Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Pemerintah Daerah Dalam Rangka Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mendesripsikan dan menganalisis pengembangan kapasitas sumber daya manusia Pemerintah Daerah yang mendukung peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan Daerahpemerintahan daerah kabupaten gowa dalam penyelenggaraan urusan pendidikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pengembangan kapasitas sumber daya manusia pemerintah daerah dalam rangka peningkatan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah yang dilaksanakan dengan rekrutmen, diklat dan non diklat bukan merupakan langkah yang sederhana, disamping memerlukan waktu yang relatif panjang dan anggaran yang tidak sedikit.</li> </ul>	Sama-sama melakukan pengkajian mengenai Pengembangan Kapasitas Pemerintah
2.	Nurathirah Aprillah Norman; Andi Rosdianti Razak; (2020) Adaptive Governance dalam Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah dalam Pemberdayaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengetahui Adaptive Governance dalam pengembangan kapasitas pemerintah daerah dalam pemberdayaan Pedagang Kaki Lima (PKL).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptive Governance dalam pengembangan kapasitas pemerintah daerah dalam pemberdayaan Pedagang Kaki Lima (PKL) sudah berjalan dengan baik terbukti dengan Perkembangan PKL tidak lagi</li> </ul>	Sama-sama melakukan pengkajian mengenai Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah

	Pedagang Kaki Lima (PKL) di Kabupaten Mamuju		menggunakan jalan umum untuk berdagang.	
3.	Dian Estu Prasetyo Damrah Marjohan (2018)  Evaluasi Kebijakan Pemerintah Daerah dalam Pembinaan Prestasi Olahraga	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui evaluasi kebijakan pemerintah daerah dalam pembinaan prestasi olahraga di Kabupaten Tebo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebijakan Pemerintah dalam pembinaan olahraga prestasi di Kabupaten Tebo belum relevan dengan kebutuhan pengcab dan atlet,</li> <li>• kebijakan Pemerintah dalam penyediaan sarana dan prasarana olahraga prestasi di Kabupaten Tebo belum relevan dengan kebutuhan pengcab dan atlet,</li> <li>• kebijakan Pemerintah dalam manajemen organisasi olahraga prestasi di Kabupaten Tebo belum relevan dengan kebutuhan pengcab dan atlet,</li> <li>• kebijakan Pemerintah dalam penganggaran dana</li> </ul>	Sama-sama melakukan pengkajian pembinaan Atlet Olahraga

			<p>pembinaan belum relevan dengan kebutuhan cabor dan atlet,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kebijakan Pemerintah dalam pemberian penghargaan belum relevan dengan keinginan pengcab dan atlet.</li> </ul>	
4.	<p>Rezatul Helmi (2021)</p> <p>Peran Dinas Pemuda dan Olahraga Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru dalam Pembinaan Atlet Sejak Usia Dini</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengetahui dan menganalisis peranan Dinas Pemuda dan Olahraga Pemerintah Daerah Kota Pekanbaru dalam Pembinaan Atlet sejak Usia Dini.</li> <li>• Mengetahui dan menganalisis faktor kendala yang mempengaruhi Pembinaan Atlet sejak usia dini pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Pekanbaru.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peran Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Pekanbaru dalam pembinaan Atlet Sejak Usia Dini cukup berperan, hal tersebut terlihat dari perencanaan yang telah disusun yakni adanya Latihan rutin pada Pusat Pendidikan dan Latihan Olahraga Pelajar (PPLP) di tiap Cabang Olahraga, Pendampingan pada tiap turnamen dan melengkapi fasilitas olahraga di tiap Cabang Olahraga,</li> <li>• kendala-kendala atau faktor yang menghambat peran Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Pekanbaru</li> </ul>	<p>Sama-sama melakukan pengkajian Pembinaan Atlet Olahraga</p>

			<p>dalam pembinaan Atlet Sejak Usia Dini, antara lain, terbatasnya kemampuan Pemerintah Daerah terhadap pendanaan olahraga dan sistem pembinaan belum terarah, minimnya Sarana dan Prasarana, seperti fasilitas kesehatan dan alat penunjang latihan fisik, dan rendahnya peran pengurus terkait.</p>	
--	--	--	---	--

## 2.6 Kerangka Konseptual

Peningkatan kontribusi Universitas Hasanuddin dalam peradaban akademik global telah disusun dalam rencana strategis dan rencana jangka panjang Unhas (RPJP 2030) dimana salah satu tujuan strategis yang akan dicapai adalah meningkatnya reputasi internasional Unhas. Evaluasi pencapaian Unhas tertuang dalam indikator utama yang meliputi academic reputation, employer reputation, citation per paper dan internationalization. Penetapan indikator ini juga didasarkan pada penetapan indikator oleh QS-WUR dan QS-AUR yang menjadi rujukan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam hal ini Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi dalam mendorong peningkatan kontribusi PT



di peradaban akademik global yang termanifestasi dari ranking universitas di level dunia.

Perlu adanya dukungan khususnya pada kapasitas Direktorat Komunikasi Universitas Hasanuddin yang memiliki kewajiban dan juga sumber daya untuk melakukan upaya tersebut. Tentu, dalam mewujudkan *World Class University* di Universitas Hasanuddin, *stake holder* yang terlibat haruslah memiliki kapasitas yang relevan khususnya Pusat Peningkatan Reputasi dalam menyesuaikan diri terhadap berbagai tuntutan dalam mewujudkan *World Class University* di Universitas Hasanuddin.

Kapasitas Pusat Peningkatan Reputasi Universitas Hasanuddin dapat di lihat melalui konsep Kapasitas organisasi yang dalam hal ini menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Christensen & Gazley (2008), dalam tulisannya yang berjudul *Capacity for Public Administration: Analysis of Meaning and Measurement, Public Administration and Development* yang menjelaskan kerangka kerja yang eksplisit pada model kapasitas organisasi. Kapasitas dicirikan sebagai fungsi dari: (1) infrastruktur organisasi, (2) sumber daya manusia, (3) sumber daya keuangan dan sistem manajemen, (4) karakteristik politik dan pasar dari lingkungan eksternal (Christensen & Gazley, 2008).

Keseluruhan latar belakang fenomena dan konsep tersebut kemudian menjadi sebuah rumusan masalah yang teraktualisasikan

sebagai tujuan penelitian yang selanjutnya tervisualisasikan ke dalam kerangka konsep penelitian berikut ini:

Gambar 2.3 Kerangka Konsep Penelitian

