

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Konsep dasar belajar dan Pembelajaran

a. Definisi Belajar

Belajar hakikatnya adalah suatu proses yang ditandai dengan adanya perubahan pada diri seseorang. Dimiyati dkk (2012:10), “belajar adalah seperangkat proses kognitif yang mengubah sifat stimulasi lingkungan, melewati pengelolaan informasi menjadi kapabilitas baru”. Suhana (2014:5), “belajar adalah perubahan dalam kepribadian yang dimanifestasikan sebagai pola-pola respon yang baru, yang berbentuk keterampilan, sikap, kebiasaan, pengetahuan dan kecakapan”. Slameto (2010:2), “belajar adalah suatu proses usaha yang dilakukan seseorang untuk memperoleh suatu perubahan tingkah laku yang baru secara keseluruhan”.

Dari beberapa pengertian belajar, dapat ditarik kesimpulan bahwa belajar adalah suatu aktivitas yang dilakukan seseorang dengan sengaja dalam keadaan sadar untuk memperoleh suatu konsep, pemahaman, atau pengetahuan baru sehingga memungkinkan terjadinya perubahan perilaku yang relatif tetap baik dalam berpikir, merasa, maupun dalam bertindak yang ada pada diri seseorang.

b. Definisi Pembelajaran

Pembelajaran yang sesuai dengan era global seperti saat ini adalah yang mampu mengembangkan aktifitas, kreatifitas, dan berfikir siswa dalam kegiatan

pembelajaran yang efektif dan menyenangkan sehingga dapat memperoleh hasil belajar seperti yang diharapkan. Menurut Susanto (2013:19), pembelajaran adalah “bantuan yang diberikan oleh pendidik agar terjadi pemerolehan ilmu dan pengetahuan, penguasaan, kemahiran, dan tabiat, serta pembentukan sikap dan keyakinan pada peserta didik”. Artinya pembelajaran adalah proses untuk membantu peserta didik agar dapat belajar dengan baik. Menurut Trianto (2019:17) pembelajaran adalah “usaha sadar dari seorang guru untuk membelajarkan siswanya (mengarahkan interaksi siswa dengan sumber belajar lainnya) dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan”. Selanjutnya menurut Hamdani (2017: 23), “pembelajaran adalah cara guru memberikan kesempatan kepada siswa untuk berpikir agar mengenal dan memahami sesuatu yang sedang dipelajari”.

Dengan demikian, inti dari pembelajaran adalah adanya perubahan tingkah laku karena adanya suatu pengalaman. Perubahan tingkah laku tersebut dapat berupa perubahan keterampilan, kebiasaan, sikap, pengetahuan, pemahaman, dan apresiasi. Adapun pengalaman dalam proses belajar adalah bentuk interaksi antara individu dengan lingkungan.

2. Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

a. Hakikat Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

Secara umum konsep *capacity building* (pengembangan kapasitas) dapat dimaknai sebagai proses membangun kapasitas individu, kelompok atau organisasi. Menurut Susanto (2016:154), menyatakan jika

Capacity building dapat juga diartikan sebagai upaya memperkuat kapasitas individu, kelompok atau organisasi yang mencerminkan melalui pengembangan kemampuan, keterampilan, potensi dan bakat serta penguasaan kompetensi-kompetensi sehingga individu, kelompok atau organisasi dapat bertahan dan mampu mengatasi tantangan perubahan yang terjadi secara cepat dan tak terduga.

Dalam definisi lain, *capacity building* dapat dimaknai sebagai proses kreatif dalam mengembangkan kemampuan yang sudah ada. Atau dengan kata lain, *capacity building* dimaksudkan sebagai proses kreatif dalam membangun kapasitas yang belum tampak, hal ini di dukung dengan pendapat beberapa ahli diantaranya yaitu:

Sementara menurut James dalam Susanto (2016:155), “*capacity building* adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan rakyat negara sedang berkembang untuk mengembangkan keterampilan manajemen dan kebijakan yang esensial dan dibutuhkan untuk membangun struktur budaya, sosial, politik, ekonomi, dan SDM sehingga mereka eksis dalam percaturan global”.

Selanjutnya menurut Nugraha (2019: 3), “Pengembangan kapasitas mengacu kepada proses dimana individu, kelompok, organisasi, kelembagaan, dan masyarakat mengembangkan kemampuannya baik secara individual maupun kolektif untuk untuk melaksanakan fungsi mereka, menyelesaikan masalah mereka, mencapai tujuan-tujuan mereka secara mandiri”.

Definisi lain mengenai *capacity building* ini juga dikemukakan oleh Nill & Mindrum dalam Indrioko (2017:3) yang menyatakan bahwa:

Capacity building merupakan istilah yang digunakan untuk membangun suatu masyarakat melalui perubahan pada dirinya, misalnya peningkatan ilmu pengetahuan, *skill*, pengorganisasian program, dan lain-lain. *Capacity building* merupakan sebuah model proses perubahan, gerak perkembangan

dan perubahan yang bertingkat secara individu, kelompok, organisasi maupun perubahan pada pembentukan *frame work* sebuah sistem ke arah yang lebih baik.

Menurut Susanto (2016:155), pengembangan kapasitas dapat juga didefinisikan sebagai sebuah proses untuk hal-hal sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kemampuan individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi, dan juga masyarakat untuk menganalisis lingkungan mereka.
- 2) Mengenali masalah-masalah, kepentingan-kepentingan, dan kesempatan-kesempatan.
- 3) Merumuskan strategi-strategi untuk menyelesaikan masalah-masalah dan kepentingan-kepentingan tersebut di atas serta untuk meraih kesempatan-kesempatan yang relevan.
- 4) Merancang sebuah rencana untuk program-program
- 5) Memanfaatkan secara efektif sumber-sumber dasar yang mendukung pelaksanaannya, memantau dan mengevaluasi rencana program-program.
- 6) Menggunakan arus balik untuk mempelajari pelajaran-pelajaran.

Menurut Susanto (2016:156), dalam pernyataan tersebut terdapat kata kunci definitif tentang pengembangan kapasitas, yakni:

- 1) Pengembangan kapasitas bukanlah produk, melainkan sebuah proses.
- 2) Pengembangan kapasitas adalah proses pembelajaran multi-tingkatan, meliputi individu, grup, organisasi, dan sistem.
- 3) Pengembangan kapasitas menghubungkan ide terhadap sikap.
- 4) Pengembangan kapasitas dapat disebut sebagai *actionable learning*, di mana pengembangan kapasitas meliputi sejumlah proses pembelajaran yang saling berkaitan, akumulasi benturan yang menambah prospek untuk individu dan organisasi agar secara terus-menerus beradaptasi atas perubahan. Proses ini merupakan kerangka lima C (5 Cs).

Menurut Morrison (2018: 5), “berusaha mendefinisikan *capacity building* atau pengembangan kapasitas sebagai *actionable learning*, suatu proses yang menyebabkan atau menggerakkan perubahan multi tingkatan pada individu, grup, organisasi, dan sistem”. Idealnya, pengembangan kapasitas berupaya memperkuat

kemampuan adaptasi diri dan organisasi, dengan tujuan agar mereka dapat merespons perubahan lingkungan di atas situasi yang tengah berlangsung, dan dalam pernyataan tersebut terdapat kata kunci definitif tentang pengembangan kapasitas sebagai *actionable learning* yakni pengembangan kapasitas merupakan sejumlah pembelajaran yang saling berkaitan, akumulasi benturan yang menambah prospek untuk individu dan organisasi agar secara terus-menerus beradaptasi atas perubahan.

Tentu masih banyak lagi para ahli yang dapat memberikan definisi tentang *capacity building* ini, namun dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas dapat dipahami bahwa *capacity building* adalah sebuah istilah yang digunakan untuk membantu individu, kelompok, organisasi, masyarakat, pemerintah, bahkan negara dalam mengembangkan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan mereka.

Program pengembangan kapasitas sering kali didesain untuk memperkuat kemampuan dalam mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan-keputusannya secara efektif. Pengembangan kapasitas bisa meliputi pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan, dan juga asistensi finansial, teknologi, dan keilmuan. Idealnya, pengembangan kapasitas berupaya memperkuat kemampuan adaptasi diri dan organisasi, dengan tujuan agar mereka dapat merespons perubahan lingkungan di atas situasi yang tengah berlangsung.

b. Dimensi Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

Capacity building merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja individu, kelompok atau organisasi, dengan memusatkan perhatian kepada dimensi. Menurut Keban dalam Susanto (2016:159) dimensi *capacity building* meliputi tiga dimensi yaitu:

- 1) Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan, antara lain training, pemberian gaji/upah, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistem rekrutmen yang tepat.
- 2) Penguatan organisasi pusat perhatian ditujukan kepada sistem manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dan pengaturan struktur mikro. Aktivitas yang harus dilakukan adalah menata sistem insentif, pemandatan personel yang ada, kepemimpinan, komunikasi, dan struktur manajerial.
- 3) Reformasi kelembagaan, yakni memberikan perhatian pada perubahan sistem dan institusi-institusi yang ada, serta pengaruh struktur mikro. Dalam hal ini, aktivitas yang perlu dilakukan adalah melakukan perubahan mekanisme dari sistem ekonomi dan politik yang perubahan kebijakan dan aturan hukum, serta reformasi sistem kelembagaan yang dapat mendorong pasar dan berkembangnya masyarakat madani.

Sementara itu, menurut Eade dalam Soeprapto (2016:12), “merumuskan peningkatan kemampuan dalam *capacity building* dalam tiga dimensi, yaitu individu, organisasi, dan jaringan”. Pengembangan dimensi individu dan organisasi merupakan kunci utama atau titik strate gis bagi perbaikan kinerja. Namun demikian, dimensi jaringan (*network*) ini sangat penting karena melalui dimensi inilah individu dan organisasi dapat belajar mengembangkan diri dan berinteraksi dengan lingkungannya.

Menurut Susanto (2016:159), dari ketiga dimensi tersebut penekanan kemampuan pengembangan kapasitas difokuskan kepada hal-hal sebagai berikut:

- 1) Dimensi individu, pengembangan ditekankan kepada pengembangan sumber daya manusia, khususnya training, rekrutmen, pemanfaatan dan pemberhentian tenaga kerja profesional, manajerial dan teknis.
- 2) Dimensi organisasi, yaitu pengaturan struktur, proses, sumber daya, dan gaya manajemen. Lingkungan organisasi, yaitu aturan dan perundang-undangan yang mengatur pelayanan publik, tanggung jawab dan kekuasaan antara lembaga, kebijakan yang menghambat tugas-tugas pembangunan, dan dukungan keuangan dan anggaran. Juga lingkungan kegiatan yang luas, yaitu mencakup faktor politik, ekonomi, dan kondisi-kondisi yang berpengaruh terhadap kinerja.
- 3) Dimensi jaringan (*network*) kerja interaksi organisasi, yaitu koordinasi kegiatan-kegiatan organisasi, fungsi jaringan kerja, dan interaksi formal dan informal.

Semua dimensi peningkatan kemampuan di atas dikembangkan sebagai strategi untuk mewujudkan nilai-nilai pemerintahan yang baik. Pengembangan sumber daya manusia sebagai suatu strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dan memelihara nilai-nilai moral dan etos kerja.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

Menurut Susanto (2016:162), banyak faktor yang memengaruhi penyelenggaraan maupun keberhasilan program *capacity building*, namun secara khusus faktor-faktor signifikan yang memengaruhi *capacity building* meliputi lima hal pokok, yaitu

- 1) Komitmen bersama (*collective commitments*).
Komitmen bersama harus didukung oleh seluruh aktor yang terlibat dalam sebuah organisasi sangat menentukan sejauhmana pengembangan kapasitas akan dilaksanakan ataupun disukseskan. Komitmen bersama ini merupakan modal dasar yang harus terus-

menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara secara baik oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh seluruh organisasi. Tanpa adanya komitmen yang baik dari pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah dan juga staf yang dimiliki, sangatlah mustahil mengharapkan program pengembangan kapasitas bisa berlangsung apalagi berhasil dengan baik.

2) Kepemimpinan yang kondusif (*conducive leadership*).

Faktor kepemimpinan yang kondusif ini merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam memengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pengembangan kapasitas personel dalam kelembagaan sebuah organisasi. Dalam konteks lingkungan organisasi publik, harus terus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dilakukan oleh sektor swasta. Hal ini karena tantangan ke depan yang dimiliki sektor publik. Kepemimpinan kondusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas merupakan sebuah modal dasar dalam menentukan efektivitas kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan.

3) Reformasi peraturan.

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

4) Reformasi kelembagaan.

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

Berdasarkan penjelasan diatas diketahui jika faktor-faktor yang mempengaruhi pembangunan kapasitas meliputi lima hal pokok, yaitu komitmen bersama, kepemimpinan, reformasi peraturan, reformasi kelembagaan dan pengakuan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

d. Persyaratan dalam Pengembangan Kapasitas (*Capacity Buliding*)

Ada beberapa persyaratan yang perlu diketahui sebelum sebuah program pengembangan kapasitas. Persyaratan-persyaratan tersebut menurut Yuwono dalam Susanto (2016:159) meliputi partisipasi, inovasi, akses informasi, akuntabilitas, dan kepemimpinan. Persyaratan-persyaratan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Partisipasi
Merupakan salah satu persyaratan yang sangat penting karena menjadi dasar seluruh rangkaian kegiatan pengembangan kapasitas. Partisipasi dari semua level, tidak hanya level staf atau pegawai saja, tetapi juga level pimpinan atas, menengah dan bawah sangat dibutuhkan dalam penyelenggaraan program, maka sudah semestinya inisiatif partisipasi ini dibangun sejak awal hingga akhir pengembangan kapasitas dalam rangka menjamin kontinuitas program.
- 2) Inovasi.
Inovasi juga merupakan persyaratan lain yang tidak kalah pentingnya dan sangat mendesak keberadaannya. Harus diakui bahwa inovasi adalah bagian dari program pengembangan kapasitas, khususnya dalam rangka menyediakan berbagai alternatif dan metode pengembangan kapasitas yang bervariasi dan menyenangkan. Hampir tidak mungkin terjadi pengembangan kapasitas tanpa diikuti oleh inovasi, karena pengembangan kapasitas merupakan bentuk dari sebuah inovasi. Inovasi penting karena pekerjaan bukanlah sesuatu yang sifatnya statis, tetapi justru dinamis sesuai dengan tuntutan publik yang kian tinggi.
- 3) Akses.
Akses terhadap informasi merupakan persyaratan lain yang tidak kalah pentingnya dalam melakukan program pengembangan kapasitas. Pada bentuk organisasi yang tradisional dan birokratis, semua informasi dipegang dan dikuasai oleh pimpinan, Kondisi seperti ini jelas tidak memungkinkan pengembangan kapasitas. Sebaliknya, pengembangan kapasitas salah satunya harus dimulai dengan memberikan akses dan

kesempatan untuk memperoleh informasi secara cukup baik dan efektif guna mendukung program yang akan dilaksanakan.

4) Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan persyaratan lain yang tidak urgennya, untuk menjaga bahwa program pengembangan kapasitas harus dikendalikan sedemikian rupa sehingga menuju pada suatu hasil yang diinginkan. Dengan kata lain, akuntabilitas dibutuhkan dalam rangka penjaminan bahwa program pengembangan kapasitas merupakan kegiatan yang *legitimate, kredibel, akuntabel* dan bisa dipertanggungjawabkan.

5) Kepemimpinan.

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

Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui jika pengembangan kapasitas organisasi sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicitacitakan memiliki prasyarat tersendiri.

e. Indikator Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

Capacity building atau pengembangan kapasitas memiliki karakter- ristik yang definitif, sebagaimana dikemukakan Milen dalam Susanto (2016:162) bahwa pengembangan kapasitas memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Merupakan sebuah proses yang berkelanjutan.
- 2) Memiliki esensi sebagai sebuah proses internal.
- 3) Dibangun dari potensi yang telah ada.

- 4) Memiliki nilai intrinsik tersendiri.
- 5) Mengurus masalah perubahan.
- 6) Menggunakan pendekatan terintegrasi dan holistik.

Pengembangan kapasitas adalah sebuah proses membangun kapasitas yang bukan sekadar bertumpu pada perwujudan kegiatan membangun kapasitas satu stakeholder saja. Bukan pelaksanaan kegiatan pelatihan untuk perorangan atau kelompok tertentu saja, karena penembangan kapasitas bersifat multidimensi dan terdiri atas multi aktivitas yang bersifat pemelajar semua stakeholder yang kapasitasnya dituntut mengalami peningkatan status untuk menjadi kontributor terhadap sustainabilitas kinerja kolektif. Pengembangan kapasitas pun akan selalu dipengaruhi oleh faktor eksternal yang menjadi lingkungan pembelajarannya. Dalam jangka waktu yang sangat panjang dan tak berkesudahan, maka pengembangan kapasitas memerlukan aktivitas adaptif untuk meningkatkan kapasitas semua stakeholdernya. Berkaitan dengan aktivitas adaptif atau adaptabilitas, Moh. Fakry Gaffar dalam Susanto (2016:163) menyebutkan bahwa adaptabilitas manajemen sekolah mencakup hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kemampuan membuat keputusan.
Kemampuan membuat keputusan bagi seorang kepala sekolah terutama yang berkaitan dengan kebijakan amatlah penting, sebab menyangkut kelancaran pelaksanaan fungsi secara menyeluruh.. Keberanian dan kemampuan membuat keputusan merupakan salah satu syarat untuk menjadikan seseorang mempunyai sikap mandiri.
- 2) Kemampuan profesional guru.
Peningkatan kemampuan profesional (*professional growth*) guru ini dapat ditempuh melalui berbagai cara, antara lain:pemberian kesempatan untuk mengikuti *inservice training*, menyediakan prog- ram pembinaan yang teratur, dan menciptakan forum akademik guru. Peningkatan kemampuan profesional dapat dilakukan secara independen pada tingkat sekolah atau oleh masing-masing individu yang bersangkutan. Menstabilkan kurikulum.

- 3) Menstabilkan kurikulum tidak berarti membuat kurikulum itu statis
Kurikulum tetap dinamis mengikuti setiap gerak perubahan sosial yang terjadi di masyarakat dalam arti isi bukan kerangka dan struktur. Kemampuan untuk mendinamiskan kurikulum ini sebenarnya berada pada tingkat sekolah, yaitu kepala sekolah sebagai *academic leader* dan guru sebagai *instructional leader* dalam bidangnya.
- 4) Meningkatkan komunikasi.
Kelancaran fungsi dan interaksi fungsional dalam manajemen sekolah ditentukan oleh efektivitas komunikasi sekolah itu, karena itu proses komunikasi dengan *policy* dalam komunikasi perlu mendapat perhatian yang utama dari kepala sekolah dan Sebab bila terjadi kemacetan komunikasi, kerugiannya amat tinggi dan mahal. Komunikasi ini mencakup komunikasi profesional an- targuru, dinatif dengan pimpinan masyarakat dan para orang tua murid.
- 5) Menjadikan pembelajaran sebagai fokus manajemen.
Ini berarti mengubah secara konseptual dan fundamental kritik yang benar dan amat esensial. Hingga saat ini tidak banyak kepala sekolah yang berpikir bahwa keseluruhan kegiatan manajemen yang dipimpinya harus digiring untuk menciptakan satu situasi di mana anak dapat belajar dengan lebih baik, dan di mana anak merasa bahwa sekolah adalah tempat yang terbaik bagi mereka untuk belajar. Untuk mewujudkan tujuan ini menjadi kenyataan kepala sekolah perlu mengubah orientasinya dengan menggiring keseluruhan fungsi berbagai unsur sekolah menuju satu titik, yaitu pembelajaran anak didik. Profesionalitas seluruh tenaga akademik dan non-akademik sekolah merupakan prasyarat untuk mewujudkan tugas ini disertai dengan dedikasi dan komitmen yang tinggi.

Peran individu, komunitas dan masyarakat sebagai konsumen atau pengguna produk dan layanan yang diberikan oleh para personel or- ganisasi (bagian dari sistem) adalah melakukan demand position dan terus memengaruhi kapasitas personel, organisasi, dan sistem untuk meningkatkan kapasitas kinerjanya. Mereka adalah *stakeholder* yang berhak atas bagian mereka, seperti masyarakat yang membutuhkan layanan kesehatan dan para siswa yang membutuhkan layanan pendidikan. Tidak ada mereka, maka sistem akan mencapai sustainabilitasi. Pada akhirnya, seiring waktu pula status yang

meningkat itu dapat menjadi indikator kinerja sistem yang sustainabel sebagai buah dari kolektivitas kinerja sistem, organisasi dan personel.

f. Kegiatan Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

Menurut Susanto (2016:167), pengembangan kapasitas memiliki aktivitas tersendiri yang memungkinkan terjadinya pengembangan kapasitas pada sebuah sistem, organisasi, atau individu, di mana ada aktivitas tersebut terdiri atas beberapa fase umum, yakni persiapan, analisis kebutuhan, perencanaan dan pemrograman, implementasi, dan evaluasi.

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

- c) Analisis organisasi dalam hal ini kegiatan utamanya berupa memilih organisasi untuk diselidiki lebih dalam (pemetaan organisasional).
 - d) Memetakan gap dalam kapasitas, dalam hal ini kegiatan utamanya adalah berupa memetakan jurang pemisah antara kapasitas ideal dengan kenyataannya.
 - e) Menyimpulkan kebutuhan-kebutuhan pengembangan kapasitas yang mendesak, dalam hal ini kegiatan utamanya adalah berupa menyimpulkan temuan-temuan dan mengumpulkan usulan-usulan untuk rencana tindak pengembangan kapasitas.
- 3) Fase perencanaan.
- Pada fase ini terapat tiga langkah kerja, yaitu:
- a) Perencanaan tahunan, kegiatan utamanya adalah merumuskan draf rencana tindakan pengembangan kapasitas.
 - b) Membuat rencana jangka menengah, kegiatan utamanya berupa pertemuan-pertemuan konsultatif.
 - c) Menyusun skala prioritas, kegiatan utamanya berupa menetapkan skala prioritas pengembangan kapasitas dan tahapan-tahapan implementasinya.
- 4) Fase implementasi.
- Pada fase ini terdapat lima langkah kerja, yaitu:
- a) Pemrograman, kegiatan utamanya berupa mengalokasikan sumber daya yang dimiliki saat ini.
 - b) Perencanaan proyek pengembangan kapasitas, kegiatan utamanya berupa merumuskan kebijakan implementasi pengembangan kapasitas.
 - c) Penyeleksian penyedia jasa layanan pengembangan kapasitas, kegiatan utamanya berupa mengidentifikasi layanan dan produk luar terkait kebutuhan implementasi pengembangan kapasitas yang akan dikerjakan
 - d) Implementasi proyek, kegiatan utamanya berupa implementasi program tahunan pengembangan kapasitas sesuai sumber daya yang ada dan jadwal yang tersedia.
 - e) Monitoring proses, kegiatan utamanya berupa pemantauan terhadap aktivitas-aktivitas pengembangan kapasitas.
- 5) Fase evaluasi.
- Pada fase ini terdapat dua langkah kerja, yaitu:
- a) Evaluasi dampak, kegiatan utamanya berupa mengevaluasi pencapaian pengembangan kapasitas, seperti peningkatan kinerja.
 - b) Merencanakan ulang, rencana tindak pengembangan kapasitas, kegiatan utamanya adalah melakukan analisis terhadap temuan monitoring proses dan evaluasi dampak dalam konteks kebutuhan perencanaan ulang pengembangan kapasitas.

Adapun Yap dalam Ratnasari dkk (2020:26) mengemukakan bahwa cara-cara mengem- bangkan kapasitas adalah dengan melakukan kegiatan berikut ini:

- 1) Menganalisis lingkungan individu, grup, organisasi, komunitas, dan masyarakat yang akan dikembangkan kapasitasnya.
- 2) Mengidentifikasi dan merumuskan masalah, kebutuhan, isu dan peluang terkait individu, grup, organisasi, komunitas dan masyarakat yang akan dikembangkan kapasitasnya.
- 3) Merumuskan strategi untuk membangun kapasitas individu, grup, organisasi, komunitas, dan masyarakat terkait.
- 4) Merancang rencana aksi untuk membangun kapasitas individu, grup, organisasi, komunitas, dan masyarakat terkait.
- 5) Menghimpun dan menggunakan semua sumber daya yang sudah ada untuk mengimplementasikan, mengawasi dan mengevaluasi rencana aksi pengembangan kapasitas individu, grup, organisasi, komunitas dan masyarakat terkait.
- 6) Menggunakan umpan balik untuk mempelajari pelajaran yang dapat diambil dari keseluruhan proses pengembangan kapasitas yang diterapkan terhadap individu, grup, organisasi, komunitas, dan masyarakat terkait.

Capacity building secara strategik akan mengarah pada sustainabilitas kinerja sistem. Hal ini dapat diterapkan pada sistem kesehatan atau sistem pendidikan, maka untuk mencapai sustainabilitas kinerja sistem pendidikan diperlukan faktor waktu, yang dimanfaatkan oleh para personel, organisasi dan komponen-komponen sistem pendidikan untuk bekerja sama dengan baik. Mereka harus menunjukkan kinerja sistem yang baik, mudah diakses, bermutu, merata dan berkeadilan, serta efisien. Itu berarti semua komponen memiliki kapasitas (individu, masyarakat, organisasi, institusi) harus memunculkan kinerja mereka sampai pada sustainabilitas.

g. Tujuan Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)

Menurut Morrison (2018:23), “tujuan pengembangan kapasitas adalah pembelajaran, dimulai sejak mengalirnya kebutuhan untuk alami suatu hal, mengurangi ketidaktahuan dan ketidakpastian dalam hidup, dan membangun kemampuan yang dibutuhkan dalam beradaptasi untuk perubahan”.

Adapun menurut Grindle dalam Susanto (2016:170) mengemukakan bahwa “tujuan pengembangan kapasitas adalah untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja. Dengan demikian, bahwa tujuan akhir dari pengembangan kapasitas secara umum diidentikkan pada perwujudan suatu sistem, sedangkan secara khusus ditujukan pula untuk mewujudkan efisiensi, efektivitas, responsivitas, dan pembelajaran yang terindikasi pada kinerja individu, grup, organisasi, dan system”.

Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui jika tujuan pengembangan kapasitas tentu agar individu, organisasi maupun juga sistem yang ada dapat dipergunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dari individu maupun organisasi tersebut. Selain itu tujuan pengembangan kapasitas untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik dilihat dari aspek efisiensi dalam hal waktu (time) dan sumber daya (resources) yang dibutuhkan guna mencapai suatu outcome, dan efektifitas berupa kepatutan usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan.

3. Peran Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Tugas pokok guru merupakan kerangka acuan bagi guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Guru harus mampu membantu peserta didik untuk mengembangkan seluruh potensinya agar tumbuh dan berkembang dengan total dan sempurna. Untuk dapat mengembangkan potensi anak tersebut guru harus mampu mentransformasikan berbagai ilmu pengetahuan kepada peserta didik dengan menggunakan pendekatan dan metodologi yang penuh kreativitas dalam proses pembelajaran tersebut. Selain dapat mentransformasikan berbagai ilmu pengetahuan guru juga hendaknya dapat menanamkan nilai-nilai positif yang diperlukan dalam hidup ke dalam diri peserta didik sehingga melekat dan tumbuh menjadi satu dengan perilaku peserta didik.

Menumbuhkan kembangkan nilai-nilai perilaku mulia dalam diri peserta didik. Mengenalkan dan memberi tuntunan pada siswa tentang akhlak dan moral yang baik dan buruk, perbuatan yang dilarang dan tidak dilarang, perbuatan yang salah dan perbuatan yang benar. Tugas-tugas tersebut tentu bukanlah tugas yang gampang dan ringan, tetapi tugas tersebut semakin hari semakin berat. Untuk itu, guru dituntut untuk menampilkan sikap profesional, komitmen yang tinggi terhadap karier guru, memiliki kebanggaan menyandang jabatan seorang guru dan dedikasi terhadap kepentingan peserta didik. Hal ini harus tertanam dan melekat pada diri setiap guru, sikap-sikap profesional yang terlihat dari sikap bangga pada pekerjaan, komitmen pada kualitas, dedikasi pada kepentingan umum, serta keinginan tulus untuk membantu peserta didik.

Mengacu pada dimensi profesionalisme di atas, menurut Susanto (2016:172) profesionalisme guru yang diharapkan setelah memperoleh *capacity building* adalah profesionalisme yang ditandai oleh aspek-aspek berikut ini, yaitu.

- a. Pengabdian guru (*dedication*)
Sikap yang dimunculkan oleh profesionalisme yang ditandai oleh aspek-aspek berikut ini, yaitu: guru ketika menjalankan tanggung jawab dan tugas profesinya yang dilandasi oleh nilai-nilai loyalitas. Pengabdian pada profesi juga tercermin dalam dedikasi profesional melalui penggunaan pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki. Sikap ini adalah ekspresi dari penyerahan diri secara total terhadap pekerjaan. Penyerahan diri secara total merupakan komitmen pribadi dan sebagai kompensasi utama yang diharapkan adalah kepuasan rohani dan kemudian kepuasan materiel.
- b. Kewajiban sosial (*social obligation*)
Sikap guru dalam memegang amanah yang diberikan oleh konstituen selaku pendidik dilandasi oleh nilai-nilai kemanusiaan. Kewajiban sosial juga dapat dimaknai sebagai pandangan tentang pentingnya peran profesi serta manfaat yang diperoleh, baik oleh masyarakat maupun oleh profesional karena adanya pekerjaan tersebut.
- c. Kemandirian guru (*autonomy demands*)
Sikap guru dalam mengambil keputusan atas tindakan-tindakan yang dilakukannya tanpa ada campur tangan dan intervensi dari pihak mana pun dan guru mampu mempertanggungjawabkannya. Dengan kemandirian guru tersebut menuntut guru untuk mampu membuat keputusan sendiri tanpa ada tekanan dari pihak mana pun.
- d. Keyakinan terhadap profesi keguruan (*belief in self-regulation*)
Rasa bangga guru terhadap profesi guru yang disandangnya. Dengan kata lain, adanya suatu keyakinan bahwa yang berwenang untuk menilai pekerjaan profesional adalah rekan sesama profesi, dan bukan pihak luar yang tidak mempunyai kompetensi dalam bidang ilmu dan pekerjaan mereka,
- e. Hubungan dengan sesama profesi (*professional community affiliation*)
Sikap yang dimunculkan guru dalam menjalani aktivitas kerjanya dengan kode etik keguruan sebagai acuan guru dalam berperilaku. Ini berarti bahwa guru profesional menggunakan ikatan profesi sebagai acuan, termasuk organisasi formal dan kelompok-kelompok kolega informal sebagai sumber ide utama pekerjaan. Melalui ikatan profesi ini para profesional membangun kesadaran profesinya.

Berdasarkan penjelasan di atas diketahui jika peran pengembangan bagi profesional guru sangat besar sebab pengembangan kapasitas adalah suatu proses

yang meningkatkan kemampuan orang, organisasi atau sistem untuk mencapai maksud dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengembangan kapasitas dapat dilihat sebagai suatu proses untuk melakukan, atau menggerakkan perubahan di berbagai tingkatan (individu, kelompok, organisasi dan sistem) untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan penyesuaian diri dari orang, dan organisasi sehingga mereka dapat merespons lingkungannya yang selalu berubah.

B. Kajian Penelitian Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Retnawati, dkk (2015) dengan judul Pengembangan Kapasitas (*Capacity building*) Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang. Hasil penelitian dikatehui antara lain:(1) pengembangan kapasitas kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang, (2) faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat pengembangan kapasitas kelembagaan. Hasil penelitian ini adalah pengembangan kapasitas kelembagaan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang sudah cukup memadai dengan faktor pendukung dan penghambat. Saran yang diberikan adalah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang harus lebih inovatif dalam pengembangan kapasitas kelembagaan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Nugraha (2018) dengan judul Pengembangan Kapasitas (*Capacity building*) dalam Mendukung Pelaksanaan Otonomi Daerah. Prinsip utama dalam persaingan saat ini adalah bagaimana mengoptimalkan keunggulan sumber daya organisasi yang dimiliki organisasi,

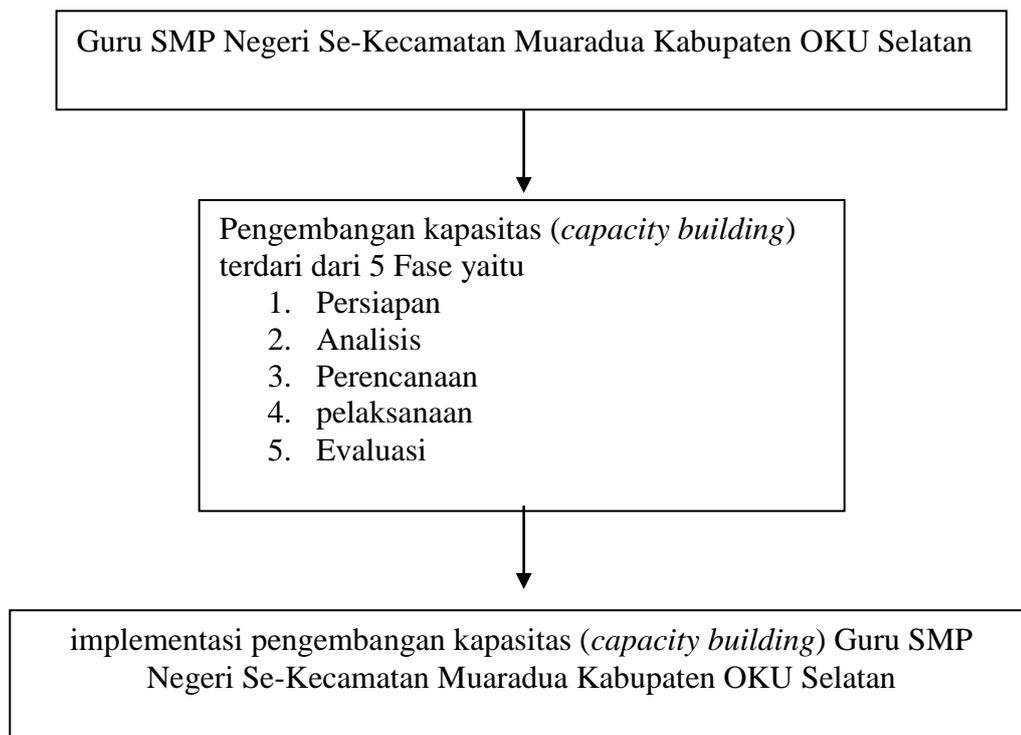
agar bisa unggul dengan organisasi pesaing yang ada. Pemerintah Daerah sebagai suatu entitas publik walaupun tidak untuk memenangkan sebuah persaingan, namun tetap dituntut untuk mengembangkan strategi dalam pengelolaan organisasinya. Kepentingan ini berhubungan dengan peningkatan kualitas fungsi layanan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

3. Penelitian yang dilakukan oleh Indioko (2019) dengan judul Pengembangan Kapasitas (*Capacity building*) Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. Hasil penelitian yaitu dengan pelaksanaan pengembangan kapasitas madrasah sesuai yang ditargetkan, kepala madrasah selanjutnya meningkatkan mutu madrasah secara berkelanjutan, adapun penekanan dalam meningkatkan mutu madrasah adalah pada input, process, output. Peningkatan mutu input dengan cara selektif dalam penyaringan dan penetapan kriteria persyaratan. Peningkatan mutu pada process dengan cara meningkatkan keefektifan proses kegiatan belajar mengajar, kepemimpinan yang mampu menggerakkan, membangun *teamwork* yang kompak, keterbukaan manajemen, evaluasi dan perubahan berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan. Peningkatan pada output dengan cara selalu memantau hasil

prestasi akademik maupun non-akademik para lulusan yang selanjutnya digunakan sebagai tolak ukur dalam evaluasi kinerja. Sedang peningkatan mutu pada *outcomes* dengan cara meminta saran dan kritik para pengguna lulusan.

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Bagan 1
Kerangka Konseptual

Judul Penelitian : Implementasi Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*)
Guru SMP Negeri Se-Kecamatan Muaradua Kabupaten OKU Selatan