

## **KAPASITAS KELEMBAGAAN DINAS PENGENDALIAN PENDUDUK, KELUARGA BERENCANA, PEMBERDAYAAN PEREMPUAN DAN PERLINDUNGAN ANAK KOTA TASIKMALAYA**

**Astri Siti Fatimah**  
Dosen pada STIA YPPT Priatim Tasikmalaya  
[astrifatimah@ymail.com](mailto:astrifatimah@ymail.com)

### **ABSTRACT**

*The main objective of this research is to know the institutional capacity of the Agency of Population Control, Family Planning, Women Empowerment, and Children Protection of Tasikmalaya Municipality. A very complex task must be supported by human resources that have a high competence in terms of planning, implementation of the plans, organizing, leadership, supervision or control of development and so on. So that it is needed a good institutional management. The research method that is used in the research is descriptive method with qualitative approach and gathering techniques of study of the literature and documentation. The result of the discussion of institutional capacity according to McKinsey is a tool used to analyse the internal aspects of the organization using the seven major elements that have a dependency with each other, meaning that the change of one element will affect the other elements. Such is the case with the institutional capacity of the Agency of Population Control, Family Planning and Women Empowerment, and Children Protection of Tasikmalaya Municipality has had the elements despite the fact yet as planned. But be aware that it is not only intended for the achievement of quality improvement on one element only, but rather intended for the whole elements, not a partial but holistic. In a very long period of time and continuously, institutional capacity requires adaptive activities to enhance the capacity of all stakeholders.*

**Keywords:** *capacity building, human resources*

### **ABSTRAK**

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Kapasitas Kelembagaan Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya. Tugas yang sangat kompleks tersebut harus didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang tinggi dalam hal perencanaan, pelaksanaan rencana, pengorganisasian, kepemimpinan, pengawasan atau pengendalian pembangunan dan sebagainya, sehingga diperlukan pengelolaan kelembagaan yang baik. Metode penelitian yang digunakan penulis adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan studi literatur dan dokumentasi. Hasil pembahasan kapasitas kelembagaan menurut McKinsey adalah sebuah alat yang digunakan untuk menganalisis aspek internal organisasi dengan menggunakan tujuh elemen utama yang memiliki ketergantungan satu sama lain, artinya perubahan satu elemen akan mempengaruhi elemen lainnya. Demikian halnya dengan kapasitas kelembagaan Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya telah memiliki ke tujuh elemen tersebut walaupun kenyataannya belum sesuai dengan yang direncanakan. Namun perlu disadari bahwa bukan hanya ditujukan bagi pencapaian peningkatan kualitas pada satu elemen saja, melainkan diperuntukan bagi seluruh elemen, bukan parsial melainkan holistik. Dalam jangka waktu yang sangat panjang dan terus menerus, maka kapasitas kelembagaan memerlukan aktivitas adaptif untuk meningkatkan kapasitas semua stakeholdernya.

**Kata Kunci:** Kapasitas Kelembagaan, sumber daya manusia

### **Pendahuluan**

Pembentukan Kota Tasikmalaya Tanggal 17 Oktober 2001 berdasarkan Undang-undang Nomor 10 Tahun 2001 sebagai pemekaran dari Kabupaten Tasikmalaya, memiliki tujuan utama meningkatkan pelayanan pemerintah melalui penyelenggaraan pemerintahan yang lebih mandiri dalam menentukan seluruh kegiatan pembangunan di bidang sosial, ekonomi dan infrastruktur daerah berdasarkan prinsip keterbukaan, partisipasi masyarakat dan pertanggung jawaban kepada masyarakat.

Guna mencapai tujuan tersebut, maka dibentuk struktur organisasi Pemerintah Kota Tasikmalaya yang cukup besar, terdiri atas banyak organisasi perangkat daerah serta meliputi kecamatan dan kelurahan. Bahkan struktur organisasi tersebut sampai mengakar ke masyarakat dengan dibentuknya Rukun Warga dan Rukun Tetangga.

Salah satu organisasi perangkat daerah ini Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya. Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Tasikmalaya Nomor 2 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah bahwa Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya adalah unsur pendukung tugas Walikota. Badan Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya mempunyai tugas pokok membantu Walikota melaksanakan urusan pemerintahan daerah dan tugas pembantuan di bidang pengendalian penduduk, keluarga berencana serta pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak.

Tugas yang sangat kompleks tersebut harus didukung oleh sumber daya manusia

yang memiliki kompetensi yang tinggi dalam hal perencanaan, pelaksanaan rencana, pengorganisasian, kepemimpinan, pengawasan atau pengendalian pembangunan dan sebagainya. Sehingga memerlukan pengelolaan kelembagaan yang baik. Kelembagaan merupakan proses aktivitas dalam sebuah lembaga yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang sama melalui sebuah mekanisme kerja yang sistematis dan terorganisir. Untuk itu diperlukan pengembangan kapasitas kelembagaan. Pengembangan kapasitas kelembagaan menekankan pada pemberdayaan individu dan organisasi serta mengharuskan pendekatan sistematis yang dipertimbangkan dalam merancang pengembangan kapasitas strategi dan program.

Sementara itu, kapasitas kelembagaan adalah serangkaian upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan bagian-bagian yang ada di dalamnya untuk menjadi organisasi yang efektif, efisien dan berkelanjutan. Jika suatu organisasi telah menerapkan rencana pengembangan organisasi, maka tahap berikutnya organisasi tersebut penting melakukan *assessment* kembali untuk melihat sejauh mana perkembangan organisasi serta evaluasi terhadap rencana atau strategi pengembangan yang telah dilaksanakan dan menentukan prioritas pengembangan untuk waktu berikutnya.

Berdasarkan hasil penelitian penulis di Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya, ditemukan masih rendahnya kapasitas kelembagaan, dengan indikasi:

Dilihat dari sumber daya manusia, yang menempatkan seseorang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya yang seharusnya bersedia mencurahkan tenaga dan pikirannya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan uraian pekerjaan kenyataannya ada timbul masalah ketidakseimbangan beban kerja disatu sisi ada pegawai yang memiliki beban kerja

yang sangat berat, disisi lain ada pegawai yang memiliki beban kerja yang ringan.

Dilihat dari struktur organisasi, program diindikasikan cenderung lambat dijalankan. Penyuluh keluarga berencana sangat sulit untuk dapat melakukan tugasnya di lapangan karena nampaknya masih terjadi egoisme sektoral dimana kelompok pegawai PMKB yang bertugas di kecamatan dan kelurahan menganggap tugas ini merupakan aktivitas tambahan diluar tugas pokoknya.

Bertolak dari gambaran masalah tersebut, penulis bermaksud melakukan penelitian lebih lanjut yang akan dituangkan dalam judul: "Kapasitas Kelembagaan Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya."

Untuk memperjelas masalah pokok yang diteliti, berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, selanjutnya penulis menetapkan rumusan masalahnya sebagai berikut: Bagaimana Kapasitas Kelembagaan Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya?

### Landasan Teori

Rainer Rohdewohld (2005:11) mendefinisikan kapasitas kelembagaan sebagai berikut : "*Capacity building is a process that increases the ability of persons, organizations or system to meet its stated purpose and objective.*" Dari pengertian tersebut dimaknai bahwa *capacity building* adalah suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, organisasi atau sistem untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai.

Pendapat tersebut sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Gandara (2008 : 9) bahwa kapasitas kelembagaan adalah sebuah proses untuk meningkatkan individu, grup, organisasi, komunitas dan masyarakat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa kapasitas kelembagaan merupakan proses

pembelajaran akan terus melakukan keberlanjutan untuk tetap dapat bertahan terhadap perubahan lingkungan yang terjadi secara terus menerus. Proses *Capacity Building* dalam tingkatan yang terkecil merupakan proses yang berkaitan dengan pembelajaran dalam diri individu, kemudian pada tingkat kelompok, organisasi dan sistem dimana faktor-faktor tersebut juga difasilitasi oleh faktor eksternal yang merupakan lingkungan pembelajarannya.

Rainer Rohdewohld (2005:12) menjelaskan *Capacity Building* dalam lingkup yang lebih luas dan rinci bahwa :

*Capacity building can be defined as a process to increase the ability of individual, groups, organizations, communities or societies to (i) analyse their environment, (ii) identify problems, needs, issues and opportunities, (iii) formulate strategies to deal with these problems, issues and needs, and seize the relevant opportunities, (iv) design a plan of action, and (v) assemble and use effectively and on a sustainable basis resources to implement, monitor and evaluate the plan of actions, and (vi) use feedback to learn lessons."*

Penjelasan di atas dapat didefinisikan bahwa *capacity building* dapat diartikan sebagai suatu proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, organisasi, komunitas atau masyarakat untuk: i)menganalisa lingkungannya, ii)mengidentifikasi masalah-masalah, kebutuhan-kebutuhan, isu-isu dan peluang-peluang, iii) memformulasi strategi-strategi untuk mengatasi masalah-masalah, isu-isu dan kebutuhan-kebutuhan tersebut, dan memanfaatkan peluang yang relevan, iv)merancang sebuah rencana aksi, serta mengumpulkan dan menggunakannya dengan efektif, dan atas dasar sumber daya yang berkesinambungan untuk mengimplementasikan, memonitor dan mengevaluasi rencana aksi tersebut, dan vi)

memanfaatkan umpan balik sebagai pembelajaran.

Selanjutnya bila dikaitkan dengan penjelasan di atas mengenai pembelajaran, Morrison (2001:4) juga mengemukakan bahwa:

*Capacity building can be seen as a process to induce, or set in motion, multi-level change in individual, groups, organizations and systems, seeking to strengthen the self-adaptive capabilities of people and organizations so that they can respond to a changing environment on an on-going basis. Capacity building is a process and not a product. In particular, capacity building is a multi-level learning process, with links ideas to action. Capacity building, in this view, can be defined as actionable learning.*

Dari pengertian di atas dapat diartikan bahwa *Capacity Building* dapat dilihat sebagai sebuah proses untuk mempengaruhi, atau menggerakkan, perubahan di berbagai tingkatan (multi-level) pada individu, organisasi dan sistem yang berusaha memperkuat kemampuan adaptasi diri dan organisasi sehingga mereka dapat merespon perubahan lingkungan yang terjadi secara terus menerus. *Capacity Building* merupakan suatu proses bukan suatu hasil. Lebih khususnya, *Capacity Building* adalah suatu proses belajar multi level yang sangat erat kaitannya dengan ide terhadap tindakan. *Capacity Building* dalam pandangan ini dapat diartikan sebagai proses pembelajaran.

Kapasitas kelembagaan terkandung makna suatu upaya yang berhubungan dengan perbaikan kualitas sumber daya mendorong organisasi agar dapat berjalan sesuai dengan fungsinya, serta upaya untuk menciptakan kondisi lingkungan yang dibutuhkan oleh organisasi agar dapat berfungsi dengan baik.

Menurut Mc Phee dan Bare (2001:12), *capacity building* atau kapasitas kelembagaan adalah kemampuan individu, organisasi, dan sistem untuk

menyelenggarakan fungsi dalam rangka pencapaian misi dan tujuannya secara efektif dan efisien.

Mengacu kepada Mc Kinsey (2001:33) mengemukakan kapasitas kelembagaan sebagai berikut:

*Capacity is one of those words that mean all things to all people, and nonprofits have approached and interpreted capacity building in many different ways. As a starting point, therefore, the team developed a "Capacity Framework" to provide a common vision and vocabulary for nonprofit capacity.*

Berdasarkan uraian di atas bukan hanya ditujukan bagi pencapaian peningkatan kualitas pada satu komponen atau bagian dari sistem saja, melainkan diperuntukan bagi seluruh komponen, bukan bersifat parsial melainkan holistik, karena *Capacity Building* bersifat multi dimensi dan dinamis dimana dicirikan dengan adanya multi aktivitas serta bersifat pembelajaran untuk semua komponen sistem yang mengarah pada terwujudnya kinerja kolektif.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya, salah satunya adalah kelembagaan. Memahami kelembagaan merupakan sesuatu yang esensial, karena masyarakat modern beroperasi dalam organisasi-organisasi. Tiap perilaku individu selalu dapat dimaknai sebagai representatif kelompoknya. Bahkan Etzioni (1985:1) menyatakan seluruh hidup kita dilaksanakan dalam organisasi, mulai dari lahir, bekerja sampai meninggal.

Ruttan dan Hayani (1984) mengatakan bahwa kelembagaan adalah aturan di dalam suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang memfasilitasi koordinasi antar anggotanya untuk membantu mereka dengan harapan dimana setiap orang dapat bekerjasama atau berhubungan satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan.

Berdasarkan uraian di atas bahwa kelembagaan didominasi oleh unsur-unsur aturan, tingkah laku, kode etik, norma, hukum dan faktor pengikat lainnya antar anggota masyarakat atau organisasi yang membuat orang saling mendukung dan menghasilkan sesuatu karena ada keamanan, jaminan akan penguasaan atas sumber daya alam yang didukung oleh peraturan dan penegakan hukum secara insentif untuk menaati aturan atau menjalankan aturan.

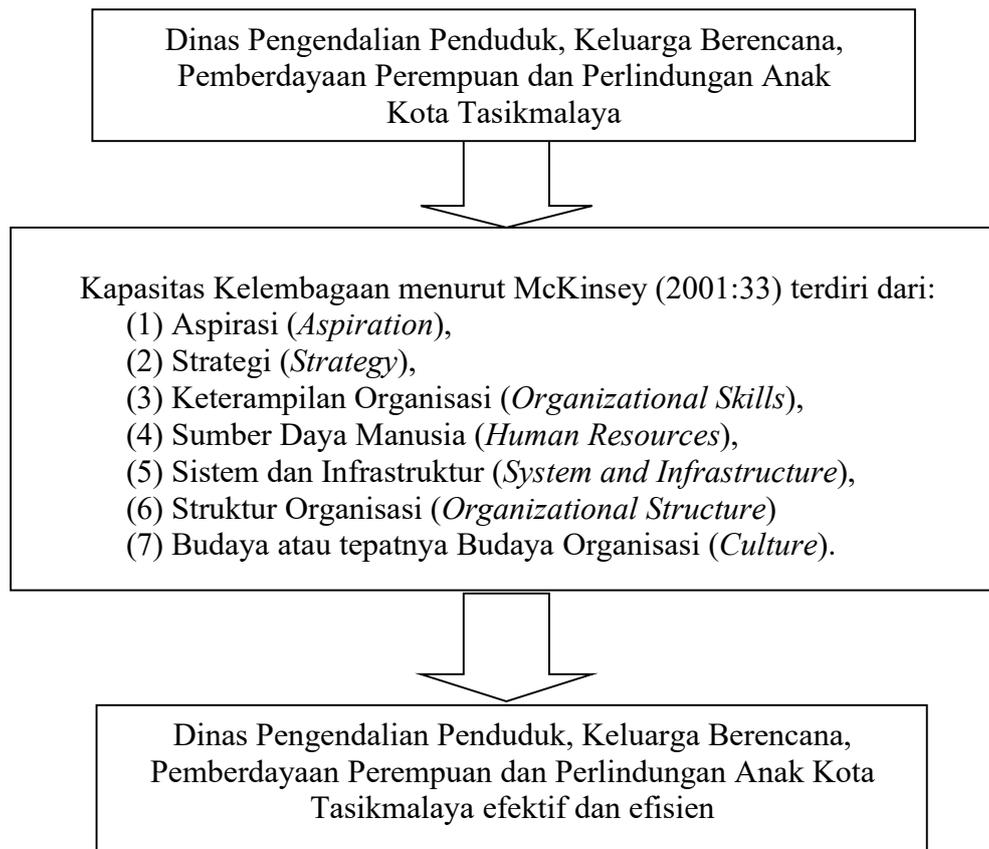
Perpaduan dari berbagai pendekatan ini dapat menghasilkan kapasitas kelembagaan yang memadai. Hal ini sejalan dengan pendapat Grindle (1977), menjelaskan bahwa dengan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia akan membuat tujuan sebuah organisasi akan tercapai. Hal ini dapat diukur dari kapasitas pengetahuan, kapasitas keterampilan, serta perilaku dan etika kerja pegawai. Sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi dan pengetahuan yang cukup akan tugas dan fungsi organisasi sangat penting dalam memberikan dan menyampaikan layanan publik yang berkualitas kepada setiap stakeholders. Oleh karena itu pemerintah daerah perlu melakukan upaya-upaya sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan pegawai, baik melalui pendidikan formal, maupun informal dengan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan pengetahuan pegawai.

Setelah peneliti menguraikan secara singkat mengenai hasil pemikiran kapasitas kelembagaan menurut para ahli, maka menurut peneliti hasil pemikiran McKinsey yang dianggap paling tepat untuk digunakan sebagai pisau analisis dalam membedah mengenai kapasitas kelembagaan Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya.

Alasan peneliti menggunakan pemikiran McKinsey, karena peneliti melihat gejala-gejala yang ditemukan peneliti saat menguraikan latar belakang penelitian. Hasil pemikiran McKinsey (2001:33) kapasitas kelembagaan sekurang-kurangnya terdapat tujuh unsur penting yaitu:

- 1) Aspirasi (*Aspiration*),
- 2) Strategi (*Strategy*),
- 3) Keterampilan Organisasi (*Organizational Skills*),
- 4) Sumber Daya Manusia (*Human Resources*),
- 5) Sistem dan Infrastruktur (*System and Infrastructure*),
- 6) Struktur Organisasi (*Organizational Structure*)
- 7) Budaya atau tepatnya Budaya Organisasi (*Culture*).

Untuk lebih jelasnya maka peneliti menyusun Kerangka Pemikiran dalam gambar di bawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

### Metode Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya. Maka fokus penelitian ini, pengungkapan proses dan interpretasi makna. Faisal (1990:2), menegaskan bahwa pendekatan kualitatif berkaitan erat dengan sifat unik dari realitas sosial dan dunia tingkah laku manusia itu sendiri. Keunikannya, bersumber dari hakekat manusia sebagai makhluk biologis, psikis, sosial dan budaya yang mengaitkan makna dan interpretasi itu sendiri yang dipengaruhi lingkungan sosial dan budaya. Pendekatan kualitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang mengungkap situasi sosial tertentu dengan mendeskripsikan kenyataan secara benar, dibentuk oleh kata-kata berdasarkan teknik pengumpulan dan analisis data yang relevan yang diperoleh dari situasi alamiah.

Dengan demikian, penelitian kualitatif tidak hanya sebagai upaya mendeskripsikan data tetapi deskripsi tersebut hasil dari pengumpulan data yang sohih yang dipersyaratkan kualitatif yaitu wawancara mendalam, observasi partisipasi, studi dokumen, dan dengan melakukan triangulasi.

### Pembahasan

Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya sebagai salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kota Tasikmalaya. Tugas pokok Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya adalah membantu Walikota dalam menyusun dan melaksanakan kebijakan daerah di bidang keluarga berencana, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak. Sedangkan salah satu fungsinya adalah pembinaan, koordinasi,

pengendalian, fasilitasi dan pelaksanaan kegiatan bidang keluarga berencana dan keluarga sejahtera, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak.

Struktur organisasi Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya ini terdiri dari Kepala Dinas, Sekretariat yang terdiri dari Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, Sub Bagian Keuangan, Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, Bidang Keluarga Berencana, Ketahanan dan Kesejahteraan Keluarga terdiri dari Seksi Jaminan Pelayanan dan Pembinaan Kesertaan Ber-KB, Seksi Ketahanan dan Kesejahteraan Keluarga, Bidang Pengendalian Penduduk, Penyuluhan dan Penggerakan terdiri dari Seksi Advokasi, Penyuluhan dan Penggerakan, Seksi Pengendalian Penduduk dan Informasi Keluarga Berencana, Bidang Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak terdiri dari Seksi Pengarusutamaan Gender (PUG) dan Pemberdayaan, Seksi Pemenuhan Hak Anak, Seksi Perlindungan Perempuan dan Anak.

Setelah peneliti menguraikan secara singkat mengenai hasil pemikiran kapasitas kelembagaan menurut para ahli, maka menurut peneliti hasil pemikiran McKinsey (2001) yang dianggap paling tepat untuk digunakan sebagai pisau analisis dalam membedah mengenai kapasitas kelembagaan Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya. Alasan peneliti menggunakan pemikiran McKinsey tentang analisis kapasitas kelembagaan, karena peneliti melihat permasalahan yang ditemukan peneliti saat menguraikan latar belakang penelitian dimana permasalahan tersebut yang dianggap sebagai penyebab kapasitas kelembagaan Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya kurang efektif.

Hasil pemikiran McKinsey tentang kapasitas kelembagaan sekurang-kurangnya terdapat tujuh unsur penting yaitu adanya aspirasi, strategi, keterampilan organisasi, sumber daya manusia, sistem dan infrastruktur, struktur organisasi dan budaya. Ketujuh unsur kapasitas kelembagaan ini bekerja bersamaan dan saling berinteraksi dalam proses yang dinamis.

Untuk lebih jelasnya pemahaman kapasitas kelembagaan Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya maka akan diuraikan sebagai berikut :

### **1. *Aspiration***

Setiap organisasi perangkat daerah perlu memformulasikan kehendak dan harapan (aspirasi) yang ingin diaktualisasikan di masa depan melalui serangkaian upaya yang terpola, terarah dan terpadu. Formulasi kehendak dan harapan ini antara lain dinyatakan dalam sebutan tugas pokok dan fungsi Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya.

Adapun tugas pokok Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 66 menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan kebijakan dalam penyelenggaraan urusan pengendalian penduduk dan keluarga berencana serta pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak;
- b. Pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan urusan pengendalian penduduk dan keluarga berencana serta pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak;
- c. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan sesuai dengan lingkup tugasnya;
- d. Pelaksanaan pengelolaan administrasi dinas;
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsinya.

### **2. *Strategy***

Setelah organisasi merumuskan kehendak atau harapan ke dalam pernyataan tugas pokok dan fungsi organisasi (*aspiration*), maka yang menjadi persoalan berikutnya adalah dengan strategi yang bagaimana tugas pokok dan fungsi tersebut teraktualisasikan agar tujuan organisasi tercapai. Komponen strategi, biasanya untuk menyelaraskan strategi organisasi dengan aspirasi. Untuk itu, strategi juga diselaraskan dengan seluruh komponen organisasi seperti dengan keterampilan organisasi, sumber daya manusia, dan sebagainya. Dalam konteks ini, strategi dipandang sebagai taktik untuk mencapai suatu tujuan. Bila taktik sudah benar maka peluang untuk mencapai tujuan tersebut tentu lebih besar.

Strategi merupakan rumusan pernyataan yang menjelaskan bagaimana tujuan dan sasaran akan dicapai, diperjelas dengan serangkaian arah kebijakan. Rumusan strategi menunjukkan keinginan yang kuat bagaimana Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya menciptakan nilai tambah bagi pembangunan.

### **3. Organizations Skills**

Setelah pilihan strategi organisasi dipilih untuk mencapai tujuan organisasi, maka persoalan yang timbul adalah bagaimana kemampuan organisasi atau *organizational skills* untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut McKinsey, bagi kebanyakan orang yang berkinerja tinggi dalam organisasi, komponen yang paling penting dari rantai nilai adalah proses di mana orang-orang tersebut mengembangkan, mengimplementasikan, dan mengukur program. Dengan demikian keterampilan manajerial serta kemampuan mengevaluasi pelaksanaan program merupakan komponen keterampilan organisasi yang diperlukan untuk menerapkan strategi organisasi dalam mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan uraian di atas, maka *organizational skills* dalam kelembagaan

Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya, menitikberatkan pada keterampilan administratif adalah kemampuan mengelola sumber daya administrasi yang meliputi sumber daya manusia, sumber daya anggaran, sumber daya kebijakan serta sumber daya sarana dan prasarana kegiatan. Adapun hal-hal yang menjadi kelemahan Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya adalah belum optimalnya pelaksanaan pengendalian jumlah penduduk, peran tugas dan fungsi lembaga pemberdayaan perempuan di kelurahan, masih terbatasnya pelaksanaan diklat aparatur dan belum memadainya dukungan anggaran untuk pelaksanaan program-program kegiatan.

### **4. Human Resources**

Sumber daya terutama sumber daya aparatur yang berperan melaksanakan kebijakan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan proses implementasi kebijakan, karena aparatur itulah yang mengkomunikasikan dan segala aturan dan prosedur yang harus dipatuhi oleh semua pihak yang berkepentingan dengan implementasi kebijakan. Karena itu penyediaan sumber daya yang meliputi sumber daya staf, fasilitas dan dukungan anggaran dalam proses implementasi kebijakan perlu dikritisi secara cermat.

Betapapun cermat dan tepat rencana strategis yang telah disusun namun bila proses implementasinya tidak didukung dengan sumber daya yang memadai maka dengan sendirinya sulit mewujudkan kinerja organisasi yang tinggi dalam mengaktualisasikan tugas pokok dan fungsi dari organisasi tersebut. Karena itu, dukungan sumber daya menjadi sangat penting untuk membangun kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa masalah terbesar dari aspek *human resources* di Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan

Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya adalah dari aspek sumber daya manusia terutama keterbatasan tenaga staf dan penyuluh KB, belum optimalnya pelaksanaan, peran dan fungsi pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak di UPT.

Salah satu indikasi hasil observasi jumlah penyuluh KB, tidak sebanding dengan jumlah banyaknya kelurahan. Sehingga ada pegawai yang disatu pihak memiliki beban pekerjaan yang sangat banyak tetapi disisi lain ada pegawai yang memiliki beban kerja yang relatif ringan. Idealnya seorang penyuluh KB menggarap satu kelurahan. Saat ini seorang penyuluh menggarap dua sampai tujuh kelurahan. Sehingga kewalahan ketika melakukan penyuluhan dan pembinaan ditambah merekap data setiap bulan. Padahal penyuluh merupakan ujung tombak dalam mencapai target KB. Penyuluh berhubungan dan membina langsung masyarakat keluarga berencana. Dengan kekurangan penyuluh, wajar jika setiap tahun angka kesadaran KB masyarakat tidak meningkat signifikan.

### **5. System and Infrastructure**

Aktualisasi aspirations dan pilihan strategi ke dalam *organizational skills* dan *human resources* tentu terkait dengan persoalan-persoalan *system and infrastructure*. Dalam kerangka kapasitas, proses sistem, baik formal maupun informal, dimana organisasi berfungsi, yakni bagaimana segala sesuatu bekerja. Namun sistem dapat menjadi rumit, bahkan membingungkan, terutama dalam hubungannya dengan keputusan pengelolaan, pengetahuan dan masyarakat. Sistem ini juga salah satu penggerak lebih nyata kapasitas, dengan organisasi sudah terbiasa dengan mencari "bantuan teknis" dari pihak ketiga khususnya eksternal. Sementara itu, infrastruktur menggambarkan aset yang mendukung organisasi, baik secara fisik dan teknologi. Meskipun infrastruktur sering diambil untuk diberikan. Sebenarnya ada kemungkinan kuat untuk mencari keuntungan bukan

untuk menambah nilai seperti dengan sistem.

Berdasarkan uraian di atas, maka *system and infrastructure* dalam kelembagaan Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya, meliputi: sistem adalah rangkaian input, proses, *output*, *outcome*, *benefit* dan *impact* pelaksanaan kebijakan administrasi dan manajemen di Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya telah yang dilakukan sesuai dengan etika, ketentuan dan norma tertentu dengan menggunakan berbagai sumber daya organisasi. Sarana dan prasarana perkantoran yang dibutuhkan dan teknologi informasi yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan di Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya yang ada keberadaannya sangat terbatas.

### **6. Organizational Structure**

Setelah *aspirations*, pilihan *strategy* serta penyiapan *organizational skill* dan *human resources* dikaitkan dengan *system and infrastructure*, maka persoalan selanjutnya adalah bagaimana komponen-komponen kapasitas kelembagaan tersebut diinternalisasikan ke dalam *organizational structure*.

Struktur organisasi pada dasarnya merupakan peran-peran kerja dan mekanisme administrasi untuk pengawasan, serta penyatuan aktivitas pekerjaan termasuk lintas batas aktivitas pekerjaan organisasi. Dengan demikian struktur organisasi berfungsi sebagai suatu konsep pembagian tugas dan tanggung jawab untuk setiap jenis dan sifat pekerjaan yang dalam dimensi struktural saling berkaitan satu sama lain. Struktur organisasi merupakan alat pengendalian organisasional yang menunjukkan tingkat pendelegasian wewenang manajemen puncak dalam pembuatan keputusan kepada tingkat *midle* ataupun *lower* dalam

manajemen. Struktur organisasi dicirikan dengan adanya distribusi kewenangan untuk masing-masing unit organisasi, pembagian kerja yang jelas, mekanisme kontrol, kolaborasi, koordinasi tugas. Untuk menentukan struktur organisasi yang selaras dengan tujuan organisasi dilakukan pengorganisasian. Pengorganisasian merupakan langkah-langkah untuk menentukan komponen-komponen aktivitas yang diperlukan, kemudian membagi pekerjaan kepada kelompok pelaksana dan mendelegasikan wewenang kepada kelompok pelaksana tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka *organizational structure* dalam kelembagaan Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya, meliputi: struktur organisasi yang diperlukan, pola koordinasi antar pelaksana yang diperlukan untuk memadukan, mempermudah dan memperlancar kapasitas kelembagaan di Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya. Namun dalam kenyataannya di lapangan terdapat kegiatan-kegiatan yang mendukung program belum menjadi prioritas dalam penganggaran, bahkan kegiatan yang mendukung sasaran/program dilaksanakan namun tanpa penganggaran sehingga tidak dilaporkan.

## **7. Culture**

Setiap organisasi tentu mempunyai ciri budaya organisasi tersendiri. Budaya organisasi sebagai seperangkat nilai yang teraktualisasi ke dalam pandangan, sikap dan perilaku kerja segenap anggota organisasi serta teraktualisasi juga ke dalam berbagai bentuk sarana dan prasarana organisasi pada akhirnya membentuk sistem nilai dalam organisasi tersebut.

Budaya dalam organisasi memainkan peranan penting. Budaya mengikat kebersamaan dalam organisasi dan menjadi alasan penting mengapa karyawan bersedia menerima gaji yang relatif rendah dan

bekerja keras. Karena itu, organisasi dapat memperkuat budaya sebagai salah satu komponen lain kapasitas kelembagaan. Kuncinya terletak pada perubahan budaya yang membangun komitmen bersama untuk keberhasilan menyelenggarakan misi organisasi. Dalam konteks inilah sutau organisasi terbentuk ciri budaya organisasi tersendiri.

Budaya organisasi yang berlaku dalam setiap organisasi formal atau organisasi informal, termasuk budaya organisasi yang terbentuk dalam kelembagaan Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya pada dasarnya adalah sebuah konsep budaya yang menunjukkan teraktualisasinya serangkaian aturan, ketentuan dan norma yang dianut oleh seluruh anggota organisasi jelas tidak lepas dari pengaruh lingkungan dimana organisasi itu berada.

*Culture* dalam kelembagaan Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya, meliputi: etika kerja adalah aktualisasi hubungan kerja yang baik dan benar menurut norma kerja yang berlaku diantara para pihak yang terlibat dalam suatu proses pekerjaan, etos kerja adalah semangat kerja produktif yang sangat menghargai waktu kerja dan hasil kerja, dan norma kerja adalah nilai-nilai kerja dan tata kerja yang secara formal melembaga dalam suatu organisasi/instansi dan dianut dan dijadikan pedoman kerja oleh seluruh anggota organisasi.

## **Penutup**

Berbagai cara dan strategi telah ditempuh Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Tasikmalaya agar visi dan tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Berdasarkan uraian di atas, maka kapasitas kelembagaan menurut McKinsey adalah sebuah alat yang digunakan untuk menganalisis aspek internal organisasi dengan menggunakan tujuh elemen utama

yang memiliki ketergantungan satu sama lain, artinya perubahan satu elemen akan mempengaruhi elemen lainnya. Dengan adanya ketergantungan tujuh elemen itu satu dengan yang lainnya akan meningkatkan kapasitas semua stakeholder.

#### **Daftar Pustaka**

- Etzioni, Amitai. 1985. *Organisasi Modern*. Penerjemah: Suryatim. Jakarta: UI Press.
- Faisal, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif; Dasar-Dasar dan Aplikasi*. Yayasan Asih Asah Asuh Malang (YA3 Malang). Edisi I, Cet 1.
- Gandara, Rida. 2008. *Capacity Building Dosen Pada Jurusan di Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara*. Fakultas Ilmu Pendidikan UPI Bandung.
- Grindle. 1997. *Capacity Building The Public Sector of Developing Countries*. Boston: Havard Institute For International Development.
- Hayani, Yujiro. 1987. *Sebuah Pendekatan Ekonomi Terhadap Perubahan. Kelembagaandi Asia*. Yayasan Obor Indonesia. Jakarta.
- McKinsey & Company. 2001. *Effective Capacity Buiding in Nonprofit Organizations*. Venture Philanthropy Partners New York.
- Morrison, T. 2001. *Actionable Learning A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning*. ADB Institute
- Rohdewohld, Rainer. 2005. *Public Administration di Indonesia*. Melbourne, Australia : Montech Pty Ltd.

#### **Peraturan Perundang-Undangan :**

- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2001 sebagai pemekaran dari Kabupaten Tasikmalaya.
- Peraturan Daerah Kota Tasikmalaya Nomor: 2 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah