



Pengembangan Kapasitas Organisasi Pada Pendidikan Tinggi Teknologi Pulp dan Kertas Universitas Riau

**Shafira Amalia Ramadhani¹ Harapan Tua Ricky Fredy Simanjuntak²
Dadang Mashur³**

¹Administrasi dan Pengembangan SDM, Pascasarjana Universitas Riau
shafira.amalia7676@grad.unri.ac.id

²Administrasi Publik, Pascasarjana Universitas Riau
Harapan.tua@lecturer.unri.ac.id

³Administrasi Publik, FISIP Universitas Riau
Dadang.mashur@lecturer.unri.ac.id

Received : Agust 30, 2022; Accepted : Oct 10, 2022
DOI 10.25299/jiap.2022.vol8(2).10407

Abstract

The puprose of this research is to find out and analyze about Organizational Capacity Development in Pulp and Paper Technology Vocational Education University Of Riau as well as other factors that influence Organizational Capacity Development in Pulp and Paper Technology Vocational Education University Of Riau. This research uses descriptive qualitative method. The results of this s tudy indicate that, the capacity development of PSD3-TPK is considered good, because seen from the efforts at the individual level, organizational level, and system level made to maximize the organization.this is also evidenced by the absorption of all 43 PSD3-TPK alumni in the pulp and paper industry. Another support factor identified is the shared commitment, institutional reform, and recognition of strengths and weakness

Key Word : Development, Capacity, Organization.

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa pengembangan kapasitas organisasi pada Pendidikan Tinggi Vokasi Teknologi Pulp dan Kertas serta untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang mendukung pengembangan kapasitas organisasi pada Pendidikan Tinggi Vokasi Teknologi Pulp dan Kertas. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengembangan Kapasitas PSD3-TPK dinilai baik, hal ini dilihat dari upaya tingkat individu, tingkat organisasi, dan tingkat sistem yang dilakukan untuk memaksimalkan keberlangsungan organisasi, hal ini juga terbukti dengan terserapnya seluruh alumni PSD3-TPK 2018 sejumlah 43 orang ke dunia industri pulp dan kertas. Faktor lain yang mendukung diidentifikasi adalah komitmen bersama, reformasi kelembagaan, dan pengakuan atas kekuatan serta kelemahan yang dimiliki.

Kata Kunci: Pengembangan, Kapasitas, Organisasi

Pendahuluan

Pendidikan vokasi memainkan peran yang sangat strategis bagi terwujudnya tenaga kerja yang terampil dan sumberdaya manusia yang berdaya saing. Dari berbagai kajian bahwa peluang untuk memiliki pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan dari suatu Negara akan semakin besar jika didukung oleh SDM yang memiliki:

- 1) Pengetahuan dan kemampuan dasar untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan dan dinamika perkembangan yang tengah berlangsung;
- 2) Jenjang pendidikan yang semakin tinggi;
- 3) Keterampilan keahlian yang berlatar belakang ilmu pengetahuan dan teknologi(iptek);
- 4) Kemampuan untuk menghasilkan produk-produk baik dari kualitas maupun harga, mampu bersaing dengan produk-produk lainnya di pasar global.

Berdasarkan data dari Badan Statistik Nasional (BPS) tahun 2011, terdapat 82,1 juta tenaga kerja Indonesia diisi kelompok *unskill workers* (pekerja yang tidak punya skill atau kompetensi di bidangnya). Kelompok *unskill workers* ini mayoritas adalah lulusan sekolah umum. Sedangkan kelompok di atasnya diisi *skill workers* (pekerja dengan skill atau kompetensi dibidangnya) sebesar 20,4 juta orang. Serta komposisi teratas merupakan pekerja expert (ahli) dengan 4,8 juta orang. Melihat kondisi seperti ini Indonesia akan sulit bersaing dengan negara lain dalam era globalisasi dan persaingan yang ketat sekarang saat ini maupun di masa yang akan datang.

Peran penting yang dimiliki oleh lembaga vokasi dalam mewujudkan terciptanya tenaga kerja terampil tersebut, apabila lembaga tersebut tidak

berkualitas, maka tujuan yang diharapkan tidak dapat tercapai. Agar sebuah lembaga dapat berkualitas, perlu dilakukan pengembangan kapasitas yang dimiliki agar lembaga vokasi menjadi lembaga mapan yang berkualitas. Menurut Yusuf(2018) kapasitas organisasi yang memadai dan mampu membantu tercapainya sebuah hajat tertentu sangat penting, dan ini merupakan tantangan umum bagi dunia pendidikan. Sama halnya dengan PSD3-TPK sebagai lembaga pendidikan vokasi untuk industry pulp dan kertas.

Provinsi Riau merupakan salah satu provinsi yang memiliki kekayaan Sumber Daya Alam (SDA) yang melimpah, salah satu SDA yang tersedia adalah pohon-pohon yang berakar tunggang dan merupakan tanaman yang menjadi bahan baku pembuatan kertas. Banyaknya Sumber Daya Alam yang tersedia, merupakan peluang besar bagi masyarakat Riau dalam mengelolanya dan mengubahnya menjadi sumber ekonomi masyarakat. Melihat pertumbuhan industri *Pulp & Paper* di Provinsi Riau yang berhasil menempatkan Provinsi Riau sebagai salah satu penghasil kertas terbaik di dunia dan memiliki peran penting dalam penyediaan kertas secara global, seperti yang diketahui pada tahun 2022, industry pulp dan kertas menempati peringkat kedelapan tingkat asia, dan peringkat keenam tingkat dunia sebagai penimbang ekspor pulp dan kertas. Menurut data yang dihimpun dari Go Riau, kapasitas produksi pulp mencapai 11,83 juta ton dan kertas 17,94 juta ton per tahun, dengan permintaan dalam negeri yang bertumbuh 63% dan permintaan pulp dan kertas dunia yang meningkat 2,1%. Seiring dengan peningkatan produksi maka diperlukan keseimbangan dalam hal tenaga kerja, berdasarkan kata data pada 2021 industry pulp dan kertas

mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 261.000 orang. Di provinsi Riau, industri pulp dan kertas mampu menurunkan angka pengangguran sebanyak 6%, dan pada tahun 2021 menyerap 61,338 tenaga kerja. Maka Universitas Riau sebagai perguruan tinggi negeri di Provinsi Riau menjalin kerjasama dengan berbagai pihak baik pemerintah hingga swasta, saat ini Universitas Riau bekerjasama dengan PT.RAPP dan *Tanoto Foundation* dalam melahirkan sebuah program studi vokasi Teknologi *Pulp& Kertas* sebagai incubator sumberdaya manusia bagi industri pulp dan kertas. Program studi ini berada di Fakultas Teknik Universitas Riau.

Wujud dari filosofi yang dikembangkan oleh PT.RAPP salah satunya adalah kolaborasi dengan pemerintah dalam pengembangan dan penciptaan sumberdaya manusia yang unggul dan memiliki keahlian yang terspesialisasi melalui pendirian sebuah lembaga pendidikan vokasi yang diberi nama Program Studi Teknologi Pulp & Kertas(PSD3 TPK) di Universitas Riau pada tahun 2018 dan terus berkembang hingga saat ini. Saat ini Program Studi vokasi Teknologi Pulp & Kertas (PSD3TPK) berada dibawah naungan jurusan Teknik Kimia Universitas Riau, dengan SK Menristek DIKTI No.554/KPT/I/2018 yang diresmikan pada tanggal 6 Juli 2018. Program Studi ini berdiri melalui *Memorandum of Understanding(MoU)* No.275/UN.19.5.1.1.7/DN/2018 dan MoA No.4576/UN.19.5.1.1.7/DN/2018. Tujuan dari berdirinya Program Studi ini adalah melahirkan sumberdaya manusia lokal yang berkualitas melalui peningkatan kualitas lembaga pendidikannya. Disamping itu, tujuan dari PT.RAPP dan *Tanoto Foundation* sendiri mendirikan program studi ini adalah agar putra putri daerah yang telah mendapatkan beasiswa

dari *Tanoto Foundation*, tidak lagi dikirimkan ke Pulau Jawa untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, namun tetap di Provinsi Riau saja.

Berangkat dari penjelasan di atas, demi mencapai tujuan terciptanya sumberdaya manusia lokal yang berkompeten, maka dibutuhkan berbagai upaya, salah satunya dengan melahirkan wadah bagi sumberdaya manusia tersebut mengasah kemampuan dan mengembangkan dirinya, sebelum terjun ke dunia kerja. Selain itu, wadah dalam hal ini lembaga pendidikannya pun harus memiliki kapasitas yang baik agar dapat melahirkan lulusan-lulusan yang juga berkapasitas dan siap bersaing. Untuk itu, peneliti merasa perlu melakukan penelitian lebih lanjut tentang "Pengembangan Kapasitas Organisasi Pada Pendidikan Tinggi Vokasi Teknologi Pulp & Kertas Universitas Riau". Penulis merumuskan masalah yaitu, Bagaimana pengembangan kapasitas organisasi pada Pendidikan Tinggi Vokasi Teknologi Pulp & Kertas Universitas Riau dan Apa faktor yang mempengaruhi pengembangan kapasitas organisasi pada Pendidikan Tinggi Vokasi Teknologi Pulp & Kertas di Universitas Riau. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengembangan kapasitas organisasi pada Pendidikan Tinggi Vokasi Teknologi Pulp & Kertas di Universitas Riau. Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi pengembangan kapasitas organisasi pada Pendidikan Tinggi Vokasi Teknologi Pulp & Kertas di Universitas Riau.

Tinjauan Pustaka

Konsep Pengembangan Organisasi

Menurut Child(2005:292) mendefinisikan pengembangan organisasi adalah upaya terencana yang dilakukan ditingkat organisasi agar organisasi dapat

mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien, sementara menurut Edward & Cacioppe (2005:85-91) pengembangan organisasi terdiri atas teori praktik tentang perubahan yang terencana dan terukur. Pengembangan organisasi dimulai dengan mendiagnosis status quo dan kebutuhan ditingkat organisasi tersebut. Pengembangan organisasi melibatkan berbagai disiplin ilmu dan berhubungan dengan beberapa pembahasan diantaranya pembelajaran, motivasi, dan kepribadian. Bidang yang terkait diantaranya pengembangan kapasitas, pemikiran sistem, dan kompleksitas.

Berdasarkan penelitian terdahulu tentang kapasitas organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah di Indonesia oleh Yusuf dkk (2018) ditemukan factor yang mempengaruhi kapasitas organisasi adalah sumberdaya manusia, infrastruktur, teknologi dan usmber keuangan, kepemimpinan strategis, program dan manajemen proses, jaringan kerjasama dan hubungan dengan pihak lain. Dalam hasil penelitian tentang studi pembangunan kapasitas lembaga pendidikan pada tingkat kelembagaan di fisipol universita diponegoro, capacity buiding dilihat dengan lima dimensi, yaitu kebijakan, organisasi, manajemen, akuntabilitas, dan moral etos kerja. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan tingkatan level dalam melihat pengembangan kapasitas organisasi yang telah dilaksanakan.

Konsep Kapasitas (*Capacity Building*)

Kapasitas merupakan kekuatan untuk menjalankan tugas, menjadi alat *problem solving*, serta merumuskan dan menentukan pencapaian organisasi. Pengembangan kapasitas dapat diartikan sebagai upaya untuk menjabarkan serta

memperluas cara dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Kapasitas merupakan kesiapan dan kekuatan yang dimiliki anggota organisasi, sistem yang digunakan dan organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugasnya dengan tepat dan cepat (Milen, 2006:12). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan kapasitas adalah upaya organisasi dan seisinya untuk menemukan cara dalam memecahkan persoalan yang dihadapi. Menurut Grindle (1977:6-22) *capacity building* adalah: "*Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance*". Definisi lain menyatakan bahwa *capacity building* adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan rakyat suatu negara sedang berkembang untuk mengembangkan keterampilan manajemen dan kebijakan yang esensial yang dibutuhkan untuk membangun struktur budaya, social politik, ekonomi dan sumberdaya masyarakat.

Gambar 1
Tingkatan *Capacity Building*



Sumber : Soeprapto (2010)

Dari gambar tersebut diatas dapatlah dikemukakan bahwa pengembangan kapasitas harus dilaksanakan secara efektif dan berkesinambungan pada tiga tingkatan-tingkatan:

1. Tingkatan individu, merupakan tingkatan terkecil dalam sistem, tingkatan ini menekankan pada aktifitas pembelajaran individu dalam rangka mendapatkan sumberdaya manusia yang berkualitas dalam upaya menciptakan dan meningkatkan keterampilan individu tersebut.
2. Tingkatan organisasi (kelembagaan) terdiri atas sumber daya organisasi, hingga sistem pengambilan keputusan.
3. Tingkatan sistem, pengembangan pada sistem merupakan tingkatan paling tinggi yang mencakup hampir semua komponen.

Konsep SDM

Sumber daya manusia (SDM) sebagai aspek terpenting di dalam sebuah organisasi, karena sumber daya manusia yang dalam teori 4M dikenal sebagai *man* adalah objek utama yang akan berinteraksi dengan komponen lainnya seperti *materials*, *method*, dan *Mechanice*. Menurut Snyder (1989) sumber daya yang paling berharga adalah manusia, agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan, sumber daya yang paling berharga ini harus mampu dikendalikan perilakunya sesuai yang di harapkan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Nawawi (2003:37) Sumber daya manusia memiliki dua pengertian dilihat dari dua sudut pandang yaitu makro dan mikro, secara makro sumber daya manusia diartikan sebagai seluruh warga negara atau penduduk di suatu wilayah yang telah mencapai usia kerja, meskipun mereka belum mendapatkan lapangan pekerjaan, sementara secara mikro sumber daya manusia diartikan sebagai seseorang yang tergabung didalam sebuah organisasi yang disebut sebagai karyawan, pegawai, atau tenaga kerja. Pada dasarnya, sumber daya manusia adalah seseorang yang mampu berkontribusi

terhadap suatu organisasi dan membantu organisasi tersebut menjalankan aktivitas dan mencapai tujuannya.

Konsep Pengembangan Kapasitas organisasi

Kapasitas organisasi menurut Milen (2004) adalah kapasitas yang bersifat tradisional, karena lebih memfokuskan segalanya pada sumberdaya manusia organisasi dan struktur organisasi tersebut. Pada perkembangan zaman saat ini, kapasitas organisasi tidak hanya sekedar berbicara tentang SDM dan struktur organisasi, namun jauh lebih kompleks dari pada itu, termasuk sumberdaya keuangan, infrastruktur, hingga penilaian pada gaya kepemimpinan didalam organisasi tersebut. Diketahui bahwa mengerti kapasitas organisasi sepenuhnya akan mempengaruhi proses keluaran atau capaian organisasi dalam suatu hal, hal ini dapat menolong organisasi dalam memperhatikan karakter internalnya lebih spesifik. Kemudian dari pada itu, dengan mengerti tentang kapasitas yang dimiliki organisasi dapat menolong dalam mengelola sumberdaya yang dimiliki (Yusuf,dkk:2018).

Kemampuan yang dimiliki organisasi dalam berkembang adalah salah satu hal pokok yang perlu dipertimbangkan dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya. Unsur-unsur didalam *organizational capacity* akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Apabila diantara unsur tersebut tidak maksimal hal ini nantinya akan menyebabkan masalah. Dengan demikian organisasi diharapkan agar dapat berupaya memaksimalkan kapasitas organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Horton (2003) dalam Misener dan Doherty (2009 : 458) menyatakan, kapasitas organisasi adalah

peluang agar organisasi men *accept* tujuan dan capaiannya sesuai ia mempunyai perlengkapan yang telah ditentukan sebagai hal yang harus dimiliki untuk mencapai tujuan.

Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas

Dalam perkembangan kapasitas organisasi terdapat dua faktor yang mempengaruhinya yaitu eksternal faktor dan internal faktor. Internal faktor terdiri dari: kepemimpinan, komitmen bersama, pengakuan bersama atas kelemahan dan kekuatan, partisipasi, inovasi, dan akuntabilitas. Untuk eksternal faktor terdiri dari: jaringan, informasi, dan peraturan. Kepemimpinan yang baik adalah hal terpenting yang mempengaruhi keberhasilan program pengembangan. Organisasi harus mampu bergerak dinamis untuk menciptakan kepemimpinan yang juga dinamis dan mampu beradaptasi seperti organisasi swasta. Kepemimpinan yang baik selalu memberikan peluang kepada setiap elemen dalam organisasi untuk berinisiatif melakukan pengembangan kemampuan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Aspek komitmen bersama. Komitmen bersama berhubungan dengan peran seluruh pelaku didalam organisasi untuk membantu pengembangan kapasitas organisasi dapat tercapai. Komitmen bersama menjadi modal utama yang harus dijaga dengan baik antar anggota organisasi karena komitmen bersama menjadi suatu dasar dari seluruh rencana pengembangan kapasitas organisasi. Bagian menyadari kekuatan dan kelemahan organisasi. Pengembangan kapasitas organisasi dimulai dengan mengidentifikasi keluaran kapasitas. Oleh karena itu, anggota organisasi dan sistem harus dengan jelas mengetahui kelebihan

dan kekurangan yang dimiliki. Mengetahui dengan pasti tentang kondisi organisasi ini menjadi syarat kesuksesan program pengembangan kapasitas.

Aspek partisipasi. Keikut sertaan seluruh anggota organisasi, sangat diperlukan program pengembangan kapasitas organisasi dapat berhasil. Oleh karena itu, untuk menjamin keberlangsungan sebuah program, maka sebuah ide harus dibangun dari berbagai elemen. Aspek inovasi adalah aspek yang menunjang keberlangsungan program pengembangan. Pengembangan kapasitas adalah program yang bergerak cepat mengikuti keadaan lingkungan, yang disesuaikan dengan keadaan masyarakat dan perubahan lingkungan. Oleh karena itu, inovasi adalah hal yang penting dalam pengembangan kapasitas. Khususnya dalam menampilkan berbagai ide dan model pengembangan serta cara pelaksanaan yang sesuai dengan yang dibutuhkan.

Aspek keterbukaan. Keterbukaan menjadi bagian penting dalam pengembangan kapasitas organisasi terkhusus dalam mengendalikan program yang berjalan agar sesuai dengan harapan. Keterbukaan adalah unsur yang dapat menentukan agar program yang sedang berjalan, dapat terlaksana dengan profesional dan dapat dipertanggung jawabkan nantinya.

Aspek jaringan "jaringan adalah sebuah proses untuk mendapatkan keinginan dengan memanfaatkan atau membangun hubungan yang saling menguntungkan". Pada kondisi yang sebenarnya, program pengembangan kapasitas sering dilihat tidak berjalan sesuai dengan perencanaannya. Hal demikian sering kali terjadi karena anggota organisasi kurang maksimal dalam membangun hubungan dengan para pemilik kepentingan diluar

organisasi. Yang harus diketahui, bahwa pengembangan kapasitas organisasi tidak dapat dilaksanakan secara ego individu, namun juga perlu melibatkan stakeholder lainnya dibidang yang dibutuhkan diluar organisasi.

Aspek informasi. Informasi adalah hal penting yang dapat menjadi input dalam melakukan pengembangan organisasi. Informasi dapat berupa pengetahuan tentang perubahan yang terjadi dilingkungan eksternal organisasi. Aspek peraturan, dalam pengembangan kapasitas, berpegang teguh dan monoton dengan peraturan serta sistem formal yang mengikat dapat menjadi penghambat dalam terlaksananya program. Oleh karena itu, sebagai upaya dari sebuah pelaksanaan program, perubahan terhadap peraturan yang dilakukan secara berkesinambungan dengan tetap memperhatikan dinamika yang muncul, adalah salah satu cara yang sebaiknya dilakukan untuk mendukung program pengembangan kapasitas organisasi yang berhasil (Haryanto, 2014: 29-32).

Metode

Penulis menggunakan metode kualitatif karena penulis mencoba mengetahui Pengembangan Kapasitas Organisasi Pendidikan Tinggi Vokasi di Teknologi Pulp & Kertas di Universitas Riau melalui wawancara dengan tenaga pendidik dan mahasiswa dan diskusi terfokus, serta mengamati secara langsung proses aktivitas organisasi tersebut. Menurut Bungin (2011:3) metode kualitatif dibangun berdasarkan pemikiean filsafat plato yang humanistis. Tipe penelitian yang penulis gunakan adalah penelitian deskriptif, penelitian diskriptif adalah penelitian eksplorasi dan memainkan peran yang amat penting dalam menciptakan hipotesis atau pemahaman

orang tentang berbagai variabel sosial. Studi ini disifatkan sebagai eksplorasi, sehingga tidak bertujuan menguji hipotesis atau membuat generalisasi (Bungin, 2011:69)

Penelitian ini dilakukan di program studi Teknologi *Pulp& Kertas* Universitas Riau Jl.HR. Soebrantas, Pekanbaru. Alasan peneliti mengambil lokasi tersebut adalah bahwa pendidikan vokasi ini merupakan program studi yang baru berdiri dan lahir sebagai bentuk kejasama pihak swasta dengan pemerintah dalam meningkatkan kapasitas sumberdaya lokal dan membantu mewujudkan pembangunan daerah yang berkelanjutan. Teknik pengumpulan data adalah observasi partisipasi, wawancara, dokumentasi, studi pustaka, dan penelusuran media online. Teknik analisis data yang digunakan untuk menganalisa data informasi yang telah dikumpulkan dalam penelitian ini adalah metode *purposive prosedure*. Menurut Bungin (2011:107) dalam *purposive prosedure* besaran informan di tentukan struktur sosial saat pengumpulan data dilakukan. Dalam penelitian ini yang menjadi narasumber atau *key informan* adalah Ketua Program Studi Teknologi Pulp dan Kertas Ibu Evelyn, ST., M.Sc.,M.Eng.,Ph.D. Informan lain dalam penelitian ini adalah Ibu Sri Wahdini yang merupakan PIC dari PT.RAPP ketua APRIL *Learning Institute* dan ibu Vika dari Tanoto Foundation.

Hasil dan Pembahasan

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori yang diperkenalkan oleh Riyadi (2010). Konsep yang dikemukakan oleh Riyadi memberikan pemahaman dalam melihat kapasitas organisasi secara lebih detail dan menyeluruh yang dibangun dan dapat

dilihat dalam tiga tingkatan. Riyadi menyebut bahwa pengembangan kapasitas (*capacity building*) bagi organisasi merupakan upaya yang dilakukan untuk mengembangkan strategi meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan keaktifan organisasi. Hal ini berarti bahwa dalam setiap organisasi dapat menggunakan *capacity building* agar menjadi organisasi yang dinamis, dalam arti kata cepat menerima perubahan dari lingkungan dan beradaptasi untuk hal tersebut. Riyadi menyebutkan, bahwa untuk menciptakan organisasi yang berkapasitas baik, perlu adanya peninjauan dan pemenuhan aspek dari tingkatan individu didalam organisasi, tingkatan organisasi yang di kelola, dan tingkatan sistem yang digunakan. Riyadi mengungkapkan bahwa hasil yang diharapkan dari sebuah pengembangan kapasitas organisasi adalah kualitas dan kesiapan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Capacity building* tidak terjadi secara kebetulan atau tiba-tiba, melainkan perlunya diupayakan dan bergantung erat pada aspek sumberdaya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Sumberdaya manusia menjadi aspek penting dalam pengembangan kapasitas organisasi karena sumberdaya manusia adalah penggerak organisasi, untuk itu Riyadi berpendapat bahwa, sumberdaya manusia yang berkapasitas dapat menciptakan organisasi dan sistem yang berkualitas.

Dalam melihat kapasitas organisasi, Riyadi menyebutkan ada tiga tingkatan yang perlu diketahui, dimana, tingkatan pertama adalah tingkat individu, dalam hal ini disebut juga sumberdaya manusia. Seperti yang telah dipaparkan pada paragraf diatas, bahwa SDM menjadi aspek terpenting dalam pengembangan kapasitas organisasi yang meliputi pengetahuan, sumberdaya manusia organisasi harus memiliki

pengetahuan tentang hal yang akan dikerjakan sehingga sumberdaya manusia yang ada dapat mengaplikasikan pengetahuan tersebut untuk mendukung organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam pengaplikasian tersebut harus didukung pula dengan keterampilan, keterampilan tentunya diperoleh melalui latihan, pengasahan skill, dan hal-hal lain yang membuat pengetahuan SDM organisasi dapat dituangkan kedalam tindakan yang dapat mencapai efisiensi kerja. Disamping hal tersebut perlu pula adanya kompetensi, dan pengelompokan kerja. Selain tingkat individu, tingkatan berikutnya adalah tingkat organisasi, dalam tingkatan organisasi Riyadi menyebutkan ada hal yang menjadi tolak ukur yang terdiri atas cara stakeholder dalam mengambil keputusan, sumber yang diperoleh organisasi tersebut baik sumberdaya manusianya, sumber finansialnya dan sumber lain sebagainya, standar operasional prosedur yang dimiliki organisasi dalam melakukan suatu tindakan, serta struktur dan rantai kendali didalam organisasi. Terakhir adalah tingkatan sistem, yang mana tingkat sistem menjadi tingkatan untuk mengetahui cara kerja organisasi dan hal-hal lain yang mendukung pekerjaan tersebut. Dengan melihat ketiga tingkatan diatas, maka dapat diketahui kemampuan organisasi tersebut dalam mencapai tujuan berdasarkan kapasitas yang dimilikinya. Apabila ketiga tingkatan yang dikemukakan Riyadi tidak terpenuhi setiap aspeknya, maka perlu di pahami lebih lanjut kapasitas yang dimiliki oleh PSD3-TPK sebagai program studi yang memiliki tujuan menghasilkan tenaga ahli madya yang memiliki pengetahuan dan penguasaan ilmu yang kokoh tentang pulp dan kertas.

United Nation Development Program (UNDP) menyebutkan pengembangan kapasitas merupakan sebuah proses yang dialami oleh individu, kelompok, lembaga, organisasi ataupun masyarakat dalam meningkatkan kapasitas kemampuan mereka, dengan tujuan: Pertama, dapat melaksanakan fungsi esensial, pemecahan problem, serta pencapaian sebuah tujuan. Kedua, mengerti serta menangani kebutuhan pengembangan diri mereka dalam lingkungan yang luas dan berkelanjutan (CIDA,2000).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yusuf (2018) tentang pengembangan kapasitas organisasi dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah di Indonesia, setiap organisasi dinilai berkapasitas baik apabila, aspek SDM terpenuhi, sumber keuangan dan infrastruktur mendukung, serta aspek perencanaan manajemen yang sistematis dan strategis juga baik, organisasi tersebut menjalin hubungan antar organisasi lain atau stakeholder dilingkungannya. Berdasarkan literature tersebut, PSD3-TPK telah memenuhi aspek SDM, sumberdaya manusia, dan system tersebut .

Tingkat Sistem

Dalam mencapai tujuan, organisasi perlu untuk melakukan perencanaan dan bertindak untuk hal tersebut dengan berdasarkan keyakinan dan pemikiran bersama, terkadang pemikiran tersebut harus dituangkan didalam tulisan dan dokumen nyata yang menggambarkan gagasan dasar dari organisasi tersebut, hal ini sering disebut dengan visi dan misi. Gagasan tertulis ini akan menjadi tolak ukur proses pengembangan kapasitas yang dilakukan oleh organisasi. Berkaitan dengan hal diatas, PSD3-TPK juga telah memiliki visi dan misi yang penulis telah tuangkan di Bab 1 pada penelitian ini, visi

dan misi tersebut dibuat atas pemikiran, dan harapan bersama dan harus diusahakan untuk dicapai oleh seluruh pemeran didalam organisasi. Selain dari pada visi misi, organisasi perlu memiliki tujuan yang menjadi alasan keberadaan organisasi tersebut. Secara teori Wibisono menyatakan bahwa visi merupakan tulisan yang menyatakan harapan dan impian dimasa yang akan datang. Sesuai dengan hal tersebut, apabila dihubungkan dengan visi PSD3-TPK “sebagai lembaga pendidikan dan pengembangan teknologi pulp, kertas, dan biopolimer berbasis kayu dan non kayu yang berwawasan lingkungan dan unggul dikawasan Asia Tenggara pada Tahun 2035” memiliki maksud tersendiri bagi organisasi tersebut. Sebagai Program Studi yang berada dibawah naungan kampus negeri dan merupakan inkubator bagi perusahaan Pulp dan kertas terbesar di Provinsi Riau, PSD3-TPK ingin menciptakan lulusan yang unggul yang dapat terserap dan dibutuhkan oleh dunia industri Pulp dan Kertas tidak hanya di Provinsi Riau namun di Asia. Untuk mencapai harapan tersebut, PSD3-TPK terus berupaya mengembangkan kemampuan internal organisasinya dengan terus berkolaborasi dengan lingkungan sekitar agar dapat memberikan manfaat nyata bagi lingkungan, Provinsi Riau, dan industri pulp dan kertas terutama dibidang pendidikan. Berbagai upaya yang dilakukan PSD3-TPK untuk mencapai visi bersama adalah dengan menyusun serangkaian misi yang berisi tentang penjabaran lebih lanjut terkait tujuan kedepan yang akan dicapai oleh PSD3-TPK, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam bidang teknologi pulp, kertas dan biopolimer

- berbasis kayu yang selaras dengan kelestarian lingkungan hidup
2. Melaksanakan penelitian tepat guna dan pengabdian pada masyarakat dalam menerapkan teknologi pulp, kertas dan biopolimer berbasis kayu.
 3. Mengembangkan kerjasama yang luas dengan lembaga pendidikan tinggi, industri, pemerintah dan masyarakat umum.

Menurut Gaspersz misi adalah suatu pernyataan mengenai konsep bisnis dan tujuan yang bersifat strategis. Pernyataan misi ditingkat unit sektor publik umumnya menentukan batas dan maksud aktivitas yang dilakukan. Berdasarkan uraian misi diatas dapat dilihat bahwa PSD3-TPK berfokus pada 3 cakupan, pertama berfokus pada penyelenggaraan pendidikan yang sejalan dengan kelestarian lingkungan, dimana hal ini juga merupakan dasar dari penyelenggaraan operasional PT.RAPP, yang kedua adalah fokus kepada produk yang dihasilkan dari PSD3-TPK yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat, fokus ketiga adalah penjalinan kerjasama yang terus dikembangkan kepada sleuruh stakeholder dimasyarakat atau lingkungan eksternal PSD3-TPK. Selain visi dan misi, organisasi juga memiliki strategi pencapaian. Strategi pencapaian merupakan serangkaian rencana lebih spesifik yang dibuat untuk mencapai tujuan yang telah dibuat yang selanjutnya akan dijadikan pedoman dalam menjalankan organisasi tersebut. Hal tersebut menjadi gambaran kesiapan organisasi dalam memahami untuk menjadi organisasi yang dapat bersaing dan berkembang kearah yang lebih baik. Tanpa terkecuali PSD3-TPK juga yang beroperasi tanpa terlepas dari peran strategis untuk menjalankan

organisasinya. pihak PT.RAPP lebih menekankan pada terciptanya tenaga kerja yang memiliki kualifikasi baik di dunia industri *pulp* dan kertas tidak hanya dalam hal teori namun, juga kemampuan soft skill lainnya. Mengingat, tenaga kerja PT.RAPP juga ada yang berasal dari warga negara asing, maka diharapkan tenaga kerja lokal yang direkrut mampu beradaptasi dan memiliki kemampuan bilingual yang baik, disamping itu PT.RAPP merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri sehingga tidak terlepas dari penggunaan teknologi dalam operasionalnya, hal ini menuntut calon tenaga kerja yang direkrut harus memiliki kemampuan yang baik dan ahli dalam pengoperasiannya. Hal demikian tidak hanya berlaku di PT.RAPP namun di perusahaan industri *pulp* dan kertas lainnya.

Tingkat Organisasi

Sebuah organisasi memiliki struktur organisasinya masing-masing yang sesuai dengan pembagian kerja dalam melakukan tugas dan fungsinya masing-masing. Oleh karena itu, struktur memegang peranan penting dalam menjalankan organisasi dalam mencapai visi dan misi. Pengembangan kapasitas memiliki kaitan erat dengan struktur organisasi, dimana pengembangan kapasitas adalah proses pembelajaran yang berkesinambungan, maka dari itu untuk proses terlaksananya diperlukan gambaran kecil sesuai keadaan organisasi yang terlihat dari struktur. Dalam menyusun struktur organisasi tersebutlah diperlukan manajemen tepat guna menempatkan orang yang tepat diposisi yang tepat. Dari hasil observasi diketahui bahwa PSD3-TPK memiliki struktur organisasi yang tidak terlepas dari struktur organisasi Fakultas Teknik yang mana diketahui Fakultas Teknik sebagai

organisasi induk yang menaungi PSD3-TPK. Namun, dalam pelaksanaan kerja, PSD3-TPK dengan jumlah dosen tetap 5 orang masing-masing memiliki tugas, tanggung jawab dan perannya seperti; penanggung jawab labor, penanggung jawab tugas akhir, penanggung jawab praktek kerja, penanggung jawab pembelajaran, dan lain sebagainya.

Menurut AIDSTAR-Two (2011) terdapat beberapa karakteristik yang harus dimiliki organisasi dalam mengembangkan kapasitas organisasi diantaranya : organisasi harus memiliki kebijakan yang jelas dalam menjalankan aktivitas, organisasi harus memiliki sistem perekrutan yang jelas, adanya penilaian kinerja pegawai yang baik. Berdasarkan teori ini, PSD3-TPK telah melakukan upaya yang dianggap penting tersebut. Sejalan dengan teori diatas PSD3-TPK berupaya mengoptimalkan tenaga pengajar guna dapat memberikan pengajaran yang berkualitas kepada mahasiswanya sesuai dengan kebutuhan yang diharapkan dunia industri. Upaya yang dilakuka ini juga berupa mengoptimalisasi keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki tenaga pengajar dan mensinkronisasi dengan kebutuhan dunia industri pulp dan kertas agar lulusan PSD3-TPK dapat diserap dunia industri dengan baik. Namun tidak seluruhnya karakteristik diatas dijalankan sepenuhnya oleh PSD3-TPK karena dalam hal penilaian kinerja tenaga pendidik, PSD3-TPK tidak melakukannya secara mandiri, namun masih dinilai oleh pihak Universitas Riau. PSD3-TPK hanya mampu berupaya untuk menjalankan kebijakan atau menjalankan aktivitas pembelajaran berdasarkan strategi yang telah disusun dalam mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi adalah penetapan tugas yang akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme

koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti (Robbins, 06:1994).

Hal yang tidak kalah penting dari pengembangan kapasitas organisasi adalah penganggaran, penganggaran adalah hal yang terpenting karena dengan anggaran hal-hal yang menjadi prioritas dapat terlaksana, dalam penggaran tersebut PSD3-TPK sebagai produk kolaborasi antara pihak swasta dengan lembaga publik mendapatkan sokongan anggaran dari PT.RAPP dan beberapa pihak swasta yang bekerja sama. Dalam pelaksanaan Program Studi, PSD3-TPK memiliki alur yang telah ditetapkan, dalam hal ini diantaranya yaitu prosedur dalam penerimaan dosen dan prosedur dalam penerimaan mahasiswa. Dalam proses penerimaan tenaga dosen PSD3-TPK dosen terbagi menjadi dosen akademisi dan dosen praktisi, untuk penerimaan dosen akademisi seluruhnya diserahkan kepada kebijakan Fakultas, baik proses penerimaan hingga penentuan. Sementara, tenaga dosen dari kalangan praktisi ditetapkan langsung oleh pihak PT.RAPP sesuai kualifikasi yang telah ditetapkan.

Tingkat Individu

Tingkatan individu dalam *capacity building* merupakan tingkatan terkecil, namun memiliki peran yang begitu besar dalam pengembangan kapasitas organisasi. Sebab, tingkatan ini menurut Riyadi (2010) akan mengkaji kapasitas yang dimiliki individu organisasi sebagai sumberdaya organisasi yang menentukan kualitas organisasi tersebut, yang terdiri atas pengetahuan individu, keterampilan yang dimiliki, kompetensi yang dimiliki, hingga pengelompokan kerja.

Kemudian, tingkatan individu adalah tingkatan paling kecil dalam pengembangan kapasitas, pada tingkatan

ini, meliputi komponen pembelajaran dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan individu anggota organisasi, penambahan pengetahuan dan teknologi, dan juga menjalankan tanggung jawab dan fungsinya didalam organisasi. Untuk pengembangan kapasitas pada organisasi, disebutkan bahwa tingkatan pengembangan kapasitas dalam organisasi terdiri dari sumberdaya organisasi, budaya organisasi, ketatalaksanaan, struktur organisasi atau system pengambilan keputusan dan lainnya. Tingkatan kapasitas individu yang akan diukur dalam hal ini adalah tenaga dosen dan mahasiswa. PSD3-TPK dan pihak pengusul Program telah mengupayakan menghadirkan tenaga pendidik yang memiliki kemampuan dibidang pulp dan kertas.

Menurut Notoatmodjo (2007:140) pengetahuan memiliki definisi hasil penggunaan panca indera manusia terhadap pengamatan objek yang berada disekitarnya. Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa pengetahuan didapati dari sebuah proses, dimana proses tersebut didapati dari penggunaan indera dalam memahami sesuatu melalui pembelajaran. Pengetahuan didalam organisasi yang dimiliki oleh individu organisasi dapat menjadi tolak ukur dalam melihat gambaran proses pengembangan kapasitas yang dilakukan, semakin baik pengetahuan yang dimiliki anggota organisasi terkait objek yang menjadi tujuan maka akan semakin baik pula pengembangan kapasitas yang dilakukan. Berkaitan dengan hal tersebut PSD3-TPK terus memfasilitasi tenaga pengajar untuk menjadi banyak tahu terkait pulp dan kertas, karena dalam pelaksanaan operasional PSD3-TPK dosen tetap yang mengajar seluruhnya berlatar belakang Teknik Kimia umum, sehingga

perlu pengetahuan baru terkait pulp dan kertas secara lebih spesifik.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, tenaga pengajar PSD3-TPK telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, sesuai yang telah diinstruksikan oleh Ketua Program Studi, terlihat dari tidak adanya pekerjaan yang terbengkalai, laboratorium yang terpantau selalu aktif beroperasi sekalipun tidak ada mahasiswa yang sedang praktek didalamnya, dan juga proses kerja lapangan yang terus terlaksana setiap periodenya. Program magang yang diikuti oleh para dosen sebelum mengajar di PSD3-TPK merupakan sebuah upaya yang dilakukan UNRI bersama PT.RAPP selaku pihak pengusul program dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dosen tentang pulp dan kertas di PT.RAPP. Dalam program ini, nantinya dosen akan diberi kesempatan untuk mengunjungi unit-unit kerja PT.RAPP dan mempelajari masing-masing unit tersebut, yang terdiri atas Riau Pulp, Riau Paper, dan Riau Biopolimer.

Dalam mengasah pengetahuan dan keterampilan dosen, upaya terus dilakukan, hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas tenaga pendidik PSD3-TPK, hal ini sesuai dengan pendapat Riyadi (2001) bahwa kapasitas suatu organisasi ditentukan dari pada kapasitas yang dimiliki oleh setiap individu didalamnya. Individu sebagai sumberdaya terpenting dalam organisasi karena dapat menjadi cerminan kualitas dan kapasitas organisasi, untuk itu dalam mewujudkan organisasi yang berkapasitas baik, perlu meningkatkan kapasitas individu didalamnya agar individu didalam organisasi tersebut menjadi sumberdaya yang berkualitas. Dosen PSD3-TPK telah memiliki beberapa produk teknologi tepat guna dibidang

Teknik Kimia yang merupakan induk ilmu Teknologi Pulp dan Kertas diantaranya adalah; Pembuatan sabun dari minyak jelantah, Pembuatan pupuk kompos organis, Pasteurisasi termal jus nanas, Pemanfaatan sampah kertas dan plastik, Pembuatan seed paper dari kertas bekas

Ditemukan hasil survey bahwa kinerja dan kemampuan alumni PSD3-TPK mendapatkan penilaian 90% pada kategori *good* dan *very good performance*, dengan kategori terbanyak adalah *Good level* 51%, diikuti dengan kategori *very good* sebanyak 39%, serta kategori *average* dan *excellent* 5%. Untuk kerja tim, kedisiplinan, motivasi bekerja, dan tanggung jawab, alumni mendapatkan penilaian 50% *Very good* dan *Excellent level*, hal ini menunjukkan bahwa alumni PSD3-TPK mampu bekerja dengan sangat baik. Namun, untuk kemampuan komunikasi dan beradaptasi dengan nilai-nilai perusahaan, alumni perlu mengeksplor lebih banyak dan mendapatkan pengalaman atas pengimplementasian tersebut. Untuk hasil penilaian pada kemampuan teknik, survey keseluruhan menyimpulkan 90% alumni mendapatkan penilaian *Good* dan *Very good*, dengan level tertinggi adalah *Good Level* 65%. Alumni mampu menggunakan bahasa Inggris dilingkungan kerja dan saat presentasi, memiliki kemampuan dasar komputer yang baik, serta memahami proses pulp dan kertas. Namun, pada hasil penilaian, ditemukan bahwa alumni perlu banyak belajar tentang instrumen dan sistem kontrol serta pemecahan masalah dilapangan.

Berdasarkan penilaian tersebut, dapat disimpulkan hasil penilaian menunjukkan kemampuan alumni PSD3-TPK berada pada level baik dan sangat baik. Namun, ada beberapa aspek yang masih perlu dilakukan pembinaan dan

perbaikan kedepannya, hal tersebut diharapkan agar alumni PSD3-TPK pada *batch* 2 (dua) nantinya dapat memiliki kemampuan yang lebih baik dan sesuai dengan harapan perusahaan, untuk itu perlu dilakukan evaluasi pada pengembang dalam hal ini adalah Prodi D3 Teknologi Pulp dan Kertas (PSD3-TPK) Universitas Riau. Hal ini dapat dilakukan dengan meninjau kembali kurikulum pembelajaran agar alumni selanjutnya dapat memiliki kemampuan analisis dan pemecahan masalah yang lebih baik, mengerti tentang instrumen dan sistem kontrol Pulp & kertas. Serta, perbaikan pada program pemagangan yang lebih memfokuskan pada praktek dilapangan dan meminimkan *paper work*. Pada aspek soft skill, mahasiswa PSD3-TPK yang masih berkuliah memerlukan pelatihan terkait komunikasi didalam perusahaan.

Faktor Lain Yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas Organisasi

Zamhariri, (2008), berpendapat bahwa pengembangan kapasitas organisasi terbagi dalam lima hal pokok: hal pertama, untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan penguatan dalam mengembangkan kapasitas organisasi. Kedua, dalam mencapai pembangunan yang berkesinambungan juga diperlukan penguatan dalam pengembangan kapasitas, dimana demokratisasi organisasi pemerintah dan organisasi berbasis masyarakat menjadi pokok kajiannya. Ketiga, penguatan pengembangan kapasitas menjadi alat dalam mencapai tujuan masa depan organisasi, melalui aktivitas dan evaluasi kinerja secara berkala. Keempat, penguatan kapasitas organisasi menjadi sebuah tujuan penutup, dimana pilihan ini memerlukan tujuan yang jelas terhadap unsur organisasi. Kelima, berkaitan dengan lingkungan eksternal,

struktur, dan aktifitasnya, dimana hal ini berhubungan dengan faktor-faktor luar yang dirasa tepat.

Kapasitas organisasi pada PSD3-TPK dapat dicapai apabila tiga tingkatan diatas (sistem, organisasi, dan individu) berada dalam posisi baik, sehingga organisasi akan menjadi organisasi yang berkapasitas dan berkualitas. Namun, disamping itu, untuk mencapai kapasitas tersebut, terdapat faktor lain yang mempengaruhi. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, faktor tersebut diantaranya adalah : Komitmen bersama, mengingat PSD3-TPK merupakan Program Studi usulan dan hasil dari kerjasama dengan pihak swasta (PT.RAPP) dan sama-sama berkomitmen untuk mengembangkan PSD3-TPK menjadi pusat pendidikan P & K di Indonesia. Hal ini akan menjadi faktor lain yang mempengaruhi kapasitas organisasi, apabila dikedepannya komitmen bersama ini tidak lagi dapat dilanjutkan, atau terjadi sesuatu hal yang menyebabkan berubahnya komitmen tersebut. Meskipun demikian, berdasarkan hasil pengamatan, PSD3-TPK sedang berupaya menjalin kerjasama dengan pihak lain selain PT.RAPP dan kebutuhan SDM industri Pulp dan kertas, Perkembangan dunia industri sangat dinamis, termasuk juga perkembangan pada kebutuhan tenaga kerja, tidak hanya dari segi jumlahnya namun dari tingkat kemampuan yang harus dimiliki oleh sumberdaya manusia tersebut. Faktor ini menjadi faktor lain yang mempengaruhi kapasitas organisasi Pendidikan Tinggi Vokasi Teknologi Pulp dan Kertas. Serta komitmen bersama, Faktor komitmen bersama adalah salah satu hal utama yang dapat mempengaruhi terlaksananya dan keberhasilan program pengembangan kapasitas anggota dalam organisasi. Dalam bagian lingkungan

organisasi publik, harus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dicontohkan oleh organisasi swasta. Kepemimpinan yang kondusif memberikan kesempatan besar pada setiap elemen organisasi dalam melaksanakan pengembangan kapasitas adalah sebuah modal dasar dalam menentukan efektivitas kapasitas organisasi menuju tercapainya tujuan dan sasaran yang diinginkan.

Kesimpulan

Pengembangan Kapasitas Organisasi pada Pendidikan Tinggi Vokasi Teknologi Pulp dan Kertas di Universitas Riau disimpulkan berdasarkan 3 (tiga) tingkatan bahwa, Terkait pada tingkat sistem, PSD3-TPK memiliki kerangka kerja formal yang baik dalam mendukung kebijakan dan program yang sedang dijalankan, hal ini dibuktikan pada hasil penelitian, PSD3-TPK memiliki tenaga dosen yang jumlah perbandingannya sesuai dengan banyaknya siswa. PSD3-TPK juga telah memiliki sasaran, strategi, dan roadmap yang digunakan sebagai acuan penyelenggaraan Program Studi hingga Tahun 2035. Terkait pada tingkat organisasi, PSD3-TPK memiliki structural, sumber keuangan, dan prosedur yang baik, hal ini dibuktikan pada hasil penelitian, PSD3-TPK memiliki kerangka structural yang jelas, dimanasebagai Program Studi hasil kerjasama dengan pihak swasta, PSD3-TPK tidak hanya berkoordinasi dengan pihak Universitas namun juga dengan PT.RAPP, PSD3-TPK telah memiliki ketua program studi, koordinator-koordinator disetiap bidang, danterkait sumber-sumber, terutamasumberfinansial PSD3-TPK hampir semua kebutuhan Prodi di penuhi oleh PT.RAPP dan Tanoto Foundation. Terkait pada tingkat individu, tenaga dosen yang dimiliki PSD3-TPK

berjumlah 5 orang dosen tetap dengan perbandingan 57 mahasiswa yang dibina, PSD3-TPK juga dibantu oleh dosen praktisi dari PT.RAPP dan dosen lain dari Jurusan Teknik Kimia. Dalam tingkatan individu, PSD3-TPK dinilai cukup baik, karena dalam hasil penelitian ditemukan bahwa kelima dosen tetap PSD3-TPK berlatar belakang pendidikan Teknik Kimia, dan PSD3-TPK belum memiliki dosen akademis yang berlatar belakang Pulp dan Paper. Disamping itu, penelitian PKM dosen PSD3-TPK berjumlah 33 penelitian dan belum ada penelitian spesifik yang membahas Pulp dan Kertas. Bagi mahasiswa, PSD3-TPK telah mampu menciptakan lulusan yang tepat guna pada industri P & K, hal ini dibuktikan dengan hasil penilaian kinerja Alumni berada pada kategori Baik dan Sangat Baik. Faktor lain yang mempengaruhi kapasitas organisasi adalah, reformasi peraturan, komitmen bersama, serta kepemimpinan dalam Program PSD3-TPK.

Daftar Pustaka

- AIDSTAR-Two. 2011. *Organizational Capacity Building Framework For Stronger, More Sustainable HIV/AIDS Program organization and Networks. Management Science for Health, Washington (DC)*
- Bungin, Burhan. 2011. *Analisis & Penelitian Kualitatif*, Rajawali Pers. Jakarta
- Cacioppe,R & Edward, 2005, *Seeking The Holy Grail Of Organizational Development, Leadership & Organization Development*
- Child,J,2005,*Organization Contemporary Principles and Practice*,Blackwell Publishing
- Edward III, George.C. 1980. *Implementing Public Policy. Congressional Quarterly Press. Washington DC*
- Grindle, Marilee S. 1997 *Politics and Policy Implementation In The Third World, New Jersey, Pricetown University Press*
- Horton, D. E. 2003. *Evaluating capacity development: experiences from research and development organizations around the world. The netherlands;international service for national agricultural research (ISNAR);Canada; international development research center (IDRC); The Netherlands; ACP-EU Technical Center for agricultural and rural cooperation (CTA)*
- Millen Anelli, 2004, *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas, :Diterjemahkan secara bebas, Pondok Pustaka Jogja,Yogyakarta*
- Nawawi, Hadari, 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan Keempat, Gajah Mada University Perss, Yogyakarta
- Notoatmodjo Soekidjo, 2015, *Pengembangan Sumberdaya Manusia, Rineka Cipta,Jakarta*
- Snyder, James C, 1989. Edisi Kedua. *Perencanaan Kota*. Erlangga, Jakarta
- Soeprapto, 2003, *Manajemen Sumberdaya Manusia, Erlangga, Jakarta*
- Yusuf,dkk, 2018, *Kapasitas Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Di Indonesia. Vol 1 (1)*