

EFEKTIVITAS *CAPACITY BUILDING* DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PPPPTK PENJAS DAN BK

ENDANG SETYORINI

PPPPTK Penjas dan BK

e-mail: endang.setyorini@dikbud.belajar.id

ABSTRAK

Kepedulian dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat mempengaruhi berkembang tidaknya suatu institusi/lembaga. Oleh karena itu pengembangan kapasitas (*capacity building*) SDM menjadi hal yang mutlak dilakukan. *Capacity building* merupakan kegiatan peningkatan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), sikap (*attitude*), dan perilaku (*behaviour*) SDM. Kegiatan *capacity building* mampu membangun komunikasi, motivasi diri, kreativitas, keterampilan memecahkan masalah (*problem solving*) dan pengambilan keputusan (*decision making*) secara cepat dan tepat, serta kemampuan dalam kepemimpinan (*leadership*). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat efektivitas *capacity building* dalam meningkatkan kinerja pegawai PPPPTK Penjas dan BK berdasarkan perspektif pegawai. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Instrumen yang digunakan berupa angket yang diberikan kepada Pegawai PNS PPPPTK Penjas dan BK. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *capacity building* efektif meningkatkan kinerja pegawai karena *capacity building* pada akhirnya mampu meningkatkan rasa percaya diri dalam bekerja dan berhubungan dengan orang lain, meningkatkan motivasi kerja, meningkatkan upaya meraih prestasi kerja, meningkatkan kerjasama dalam tim kerja, memperbaiki komunikasi dengan rekan kerja, dan meningkatkan pelayanan prima kepada publik, serta meningkatkan kontribusi SDM pada kinerja lembaga/institusi.

Kata Kunci: efektivitas, *capacity building*, kinerja pegawai.

ABSTRACT

Concern and quality of Human Resources (HR) is a factor that greatly influences the development of an institution/institution. Therefore, human resource capacity building is an absolute must. Capacity building is an activity to increase knowledge, skills, attitudes, and behavior of human resources. Capacity building activities are able to build communication, self-motivation, creativity, problem solving skills (*problem solving*) and decision making (*decision making*) quickly and accurately, as well as leadership skills (*leadership*). The purpose of this study was to see the effectiveness of capacity building in improving the performance of PPPPTK Penjas and BK employees based on the employee's perspective. The methodology used in this research is descriptive qualitative. The instrument used was in the form of a questionnaire given to PNS PPPPTK Penjas and BK employees. The results of the study show that capacity building is effective in improving employee performance because capacity building is ultimately able to increase self-confidence in working and relating to others, increasing work motivation, increasing efforts to achieve work performance, increasing cooperation in work teams, improving communication with colleagues, and improving excellent service to the public, as well as increasing the contribution of human resources to the performance of institutions/institutions.

Keywords: effectiveness, capacity building, employee performance.

PENDAHULUAN

Berkembang tidaknya suatu lembaga/institusi sangat dipengaruhi oleh bagaimana kepedulian dan kualitas Sumber Daya Manusia lembaga/institusi itu sendiri. SDM dengan kualitas unggul mampu menggerakkan institusi berkembang memenuhi target capaian institusi. Sebaliknya SDM berkualitas rendah akan menjadi faktor penghambat pencapaian target visi dan misi lembaga. Dengan demikian, pengembangan kualitas SDM merupakan suatu keharusan

agar mampu menjawab tantangan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi saat ini dan di masa depan.

Memiliki SDM yang terampil, kreatif, inovatif, berdisiplin kerja, dan berkomitmen terhadap kemajuan lembaga merupakan dambaan semua pimpinan lembaga. Oleh karena itu pimpinan hendaknya memperhatikan kebutuhan pegawainya. Jika pegawai kurang diperhatikan oleh pimpinan, maka akan terjadi ketidakpuasan yang akan berakibat pada kinerja pegawai yang rendah. Pegawai akan cepat lelah dan mudah dihindangi rasa bosan dan jenuh, dan tidak memiliki kepedulian akan lingkungan kerja.

Kinerja PNS berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019 merupakan hasil kerja yang dicapai oleh PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan perilaku kerja. Selanjutnya Kinerja dalam Rivai dan Fawzi (dalam Nursam, 2017) merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kinerja merupakan derajat kualitas dan kuantitas pencapaian hasil kerja, baik yang dilakukan secara individual atau kelompok/tim. Kinerja dinyatakan berhasil baik dan sukses apabila tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik atau memuaskan. Diperlukan kesediaan individu atau kelompok/tim untuk melakukan suatu tindakan, menyempurnakan, menyelesaikan hingga tuntas sesuai dengan tanggung jawabnya untuk mencapai hasil yang diharapkan bersama.

Gambaran nyata rendahnya kualitas SDM khususnya di lembaga pemerintahan telah menjadi sorotan tajam di kalangan masyarakat. Budaya kerja dan etos kerja yang masih rendah, serta penerapan peraturan disiplin pegawai yang belum sepenuhnya dilaksanakan secara konsisten merupakan persoalan klasik yang terjadi sejak dahulu hingga saat ini. Permasalahan-permasalahan tersebut nampaknya belum terselesaikan secara tuntas, sehingga berimplikasi pada kinerja dan profesionalitas pegawai yang rendah. Permasalahan tersebut diperkuat dengan pernyataan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) mengungkapkan bahwa masih ada 30 persen atau sekitar 1,35 juta pegawai negeri sipil yang kinerja tergolong buruk (inews.id, 15 November 2018). Oleh karena itu memacu motivasi kerja, penerapan sistem penghargaan (*punishment and reward*) secara proposional, serta pengembangan kapasitas pegawai melalui berbagai cara, baik melalui pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, tugas belajar, pembinaan pola karir yang jelas, aktivitas *outbound*, perlu segera dilakukan yang kesemuanya itu untuk meningkatkan profesionalitas dan performa SDM dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

Kapasitas merupakan kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus-menerus (Milen dalam Handoyo dkk, 2018:161). Hal tersebut diperkuat Morgan (dalam Haryanto, 2014: 14) mengartikan kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu organisasi, jaringan kerja atau sektor, dan sistem yang lebih luas, untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu. Dengan demikian kapasitas dapat dimaknai sebagai kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan.

Capacity building merupakan kegiatan peningkatan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), sikap (*attitude*), dan perilaku (*behaviour*) SDM. Menurut Grindle (dalam Handoyo dkk, 2018:162) menyatakan bahwa apabila *capacity building* menjadi serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas, maka *capacity building* tersebut harus memusatkan perhatian kepada dimensi pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia difokuskan kepada penyediaan pegawai yang profesional dan tenaga teknis. Salah satu kegiatan yang dilakukan dalam upaya menyiapkan pegawai yang

profesional dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan (*training*). Dengan demikian *capacity building* merupakan serangkaian kegiatan meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap, perilaku yang berlangsung secara terus menerus dan berkelanjutan dalam rangka mencapai tujuan. *Capacity building* dipandang efektif meningkatkan kinerja baik individu, kelompok, maupun lembaga/organisasi. Hasil yang diharapkan melalui kegiatan *capacity building* adalah pegawai mampu membangun komunikasi, motivasi diri, kreativitas, keterampilan memecahkan masalah (*problem solving*) dan pengambilan keputusan (*decision making*) secara cepat dan tepat, serta kemampuan dalam kepemimpinan (*leadership*) dalam menjalankan tugas dengan baik di lingkungan kerjanya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat efektivitas *capacity building* dalam meningkatkan kinerja pegawai PPPPTK Penjas dan BK berdasarkan perspektif pegawai.

METODE PENELITIAN

Metodologi yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Populasi yang dilibatkan adalah para pegawai negeri sipil di PPPPTK Penjas dan BK dengan sampel 20 orang pegawai. Instrumen yang digunakan berupa angket yang dibagikan dengan link google form melalui WhatsApp. Instrumen angket penelitian ini akan didistribusikan pada rentang minggu ke-1 s.d. ke-2 Bulan Februari 2022.

Instrumen angket disusun berisi butir-butir pernyataan mengenai berbagai pendapat pegawai terhadap efektivitas *capacity building* dalam bentuk diklat/*in house training* (IHT) yang telah dilakukan pada bulan Desember 2021 terkait dampak positif dan kendala/hambatan yang dihadapi dalam melaksanakan rutinitas tugas pokok dan fungsi pegawai. Setiap butir pernyataan angket terdapat 4 (empat) opsi pilihan jawaban yang harus dipilih salah satu yaitu sangat setuju, setuju, kurang setuju, dan tidak setuju. Analisis data yang digunakan adalah dengan mendeskripsikan hasil dari instrumen yang telah diisi oleh pegawai. Hasil analisis data disajikan dalam bentuk tabel dan grafik prosentase.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan hasil pengolahan instrumen angket yang telah didistribusikan kepada 20 orang responden menunjukkan bahwa secara umum kegiatan *capacity building* efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Data hasil pengolahan instrumen angket dapat dilihat pada deskripsi, tabel, dan grafik data sebagai berikut:

Instrumen angket berisikan 12 pernyataan dengan 4 (empat) pilihan opsi jawaban yang harus dipilih oleh responden pada setiap butir pernyataan yaitu sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju. Pernyataan - pernyataan tersebut merefleksikan unsur yang terkandung dalam *capacity building* yaitu motivasi diri, kerjasama, kepemimpinan, kreatifitas, pengambilan keputusan, kreatifitas, komunikasi efektif, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah.

Deskripsi data hasil rekapitulasi pengolahan angket pada pernyataan *capacity building* dapat meningkatkan motivasi diri pegawai aspek motivasi diri menunjukkan angka 22,7% sangat setuju, 72,7% menyatakan setuju, 4,6% menyatakan tidak memuaskan. Pada pernyataan *capacity building* mampu meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi/lembaga dengan komitmen lembaga yang lebih tinggi menunjukkan angka 28,3% menyatakan sangat sangat setuju, 71,7% menyatakan setuju. Pada pernyataan *capacity building* mampu menumbuhkembangkan kerjasama pegawai dalam satu unit seksi/subbag menunjukkan angka 18,2% menyatakan sangat setuju, 81,8% menyatakan setuju. Pada pernyataan *capacity building* mampu menumbuhkembangkan kerjasama antar pegawai lintas unit seksi/subbag menunjukkan angka 27,3% menyatakan sangat setuju, 68,2% menyatakan setuju, dan 4,5% menyatakan tidak setuju. Pada pernyataan *capacity building* mampu membangun relasi antara atasan dan bawahan karena adanya pendelegasian wewenang yang jelas menunjukkan angka 18,2% menyatakan sangat setuju, 72,8% menyatakan setuju, 4,5 % menyatakan kurang setuju,

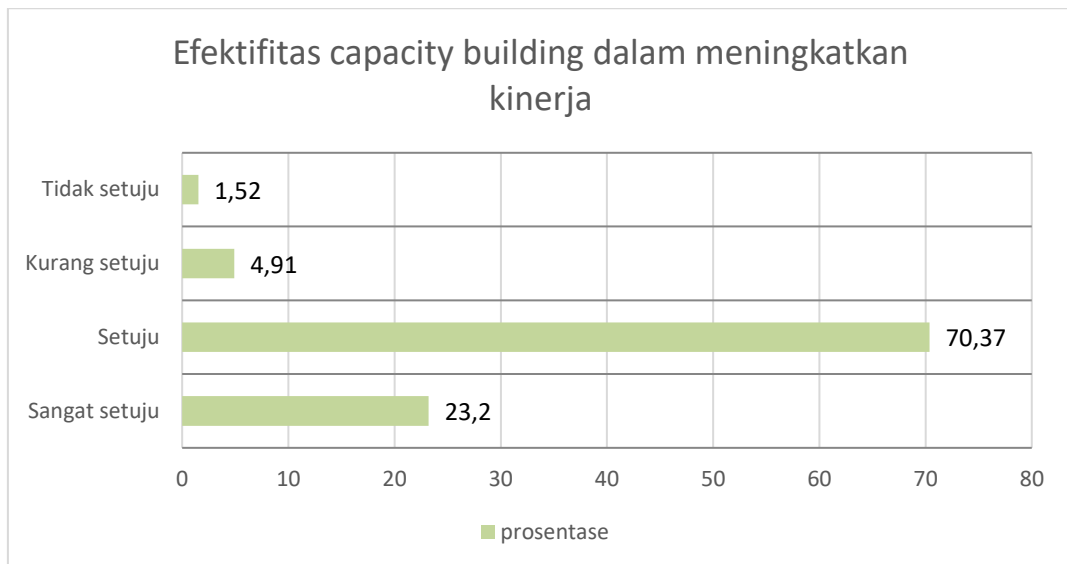
4,5% menyatakan tidak setuju. Pada pernyataan *capacity building* mampu mendorong sikap keterbukaan manajemen lembaga menunjukkan angka 18,2% menyatakan sangat setuju, 68,2% menyatakan setuju, 9,1% menyatakan kurang setuju, 4,5% menyatakan tidak setuju. Pada pernyataan *capacity building* mampu membangun kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak inovatif menunjukkan angka 27,3% menyatakan sangat setuju, 63,6% menyatakan setuju, 9,1% menyatakan kurang setuju. Pada pernyataan *capacity building* mampu memberi peluang pegawai memunculkan ide-ide baru hasil dari pemikiran kreatif yang dapat menciptakan solusi dari sebuah masalah yang sedang terjadi menunjukkan angka 27,3% menyatakan sangat setuju, 68,2% menyatakan setuju, 4,5% menyatakan kurang setuju. Pada pernyataan *capacity building* mampu menciptakan terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab melaksanakan tugas/kegiatan hingga tuntas, dan tidak sekedar diperintahkan oleh para pimpinan menunjukkan angka 18,2% menyatakan sangat setuju, 72,7% menyatakan setuju, 9,1% menyatakan kurang setuju. Pada pernyataan *capacity building* mampu membangun sikap saling menghargai menunjukkan angka 27,3% menyatakan sangat setuju, 63,6% menyatakan setuju, 9,1% menyatakan kurang setuju. Pada pernyataan *capacity building* mampu memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijakan lembaga menunjukkan angka 22,7% menyatakan sangat setuju, 68,2% menyatakan setuju, dan 9,1% menyatakan kurang setuju. Pada pernyataan *capacity building* mampu menyelesaikan konflik yang berdampak pada tumbuh kembangnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan seluruh pegawai menunjukkan angka 22,7% menyatakan sangat setuju, 72,7% menyatakan setuju, 4,5% menyatakan kurang setuju, 0,1% menyatakan tidak setuju.

Tabel 1. Respon pegawai terkait efektifitas *capacity building* dalam meningkatkan kinerja pegawai

No.	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju
A. Motivasi Diri					
1.	<i>Capacity building</i> dapat meningkatkan motivasi diri pegawai	22,7 %	72,7 %	-	4,6%
2.	<i>Capacity building</i> mampu meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi/lembaga dengan komitmen lembaga yang lebih tinggi	28,3%	71,7%	-	-
B. Kerjasama					
3.	<i>Capacity building</i> mampu menumbuhkembangkan kerjasama pegawai dalam satu unit seksi/subbag	18,2 %	81,8%	-	-
4.	<i>Capacity building</i> mampu menumbuhkembangkan kerjasama antar pegawai lintas unit seksi/subbag	27,3%	68,2%	-	4,5%
C. Leadership (Kepemimpinan)					
5.	<i>Capacity building</i> mampu membangun relasi antara atasan dan bawahan karena adanya	18,2%	72,8%	4,5%	4,5%

	pendelegasian wewenang yang jelas				
6.	<i>Capacity building</i> mampu mendorong sikap keterbukaan manajemen lembaga	18,2%	68,2%	9,1%	4,5%
D.	Kreativitas				
7.	<i>Capacity building</i> mampu membangun kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak inovatif	27,3%	63,6%	9,1%	-
8.	<i>Capacity building</i> mampu memberi peluang pegawai memunculkan ide-ide baru hasil dari pemikiran kreatif yang dapat menciptakan solusi dari sebuah masalah yang sedang terjadi	27,3%	68,2%	4,5%	-
E.	Decision Making (Pengambilan Keputusan)				
9.	<i>Capacity building</i> mampu menciptakan terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab melaksanakan tugas/kegiatan hingga tuntas, dan tidak sekedar diperintahkan oleh para pimpinan	18,2%	72,7%	9,1%	-
F.	Komunikasi Efektif				
10.	<i>Capacity building</i> mampu membangun sikap saling menghargai	27,3%	63,6%	9,1%	-
11.	<i>Capacity building</i> mampu memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijakan lembaga	22,7%	68,2%	9,1%	-
G.	Problem Solving (Pemecahan Masalah)				
12.	<i>Capacity building</i> mampu menyelesaikan konflik yang berdampak pada tumbuh kembangnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan seluruh pegawai	22,7%	72,7%	4,5%	0,1%
	total	23,20%	70,37%	4,91%	1,52%

Dengan demikian secara keseluruhan data rekapitulasi angket terkait efektifitas *capacity building* dalam meningkatkan kinerja pegawai menunjukkan angka 23,2% sangat setuju, 70,37% menyatakan setuju, 4,91% menyatakan kurang setuju, dan 1,52% menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa *capacity building* efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.



Gambar 1. Pernyataan mengenai efektifitas capacity building bagi peningkatan kinerja pegawai (berdasarkan perspektif pegawai)

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data rekapitulasi pengolahan angket adalah terkait efektifitas *capacity building* bagi peningkatan kinerja pegawai berdasarkan perspektif pegawai, mayoritas pegawai menyatakan setuju dengan perolehan angka 70,37%. Hal ini menunjukkan bahwa *capacity building* terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai PPPPTK Penjas dan BK. Hasil analisis penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang sudah ada yaitu penelitian (Lestari & Wicaksana, 2019) dengan simpulan upaya pengembangan kapasitas kelembagaan (*capacity building*) dirasa sudah baik dalam meningkatkan kinerja pegawainya melalui kepemimpinan, kedisiplinan, pemberian reward dan punishment, dan fasilitas yang lengkap dan nyaman. Selain itu pada penelitian (Handoyo, Putri & Mariam, 2018) kegiatan peningkatan *capacity building* sebagai wujud pengabdian masyarakat dapat dilakukan melalui pemberian keterampilan teknik berbicara yang baik di depan umum, tips mengatasi rasa takut berbicara di depan umum, langkah-langkah pengembangan diri, serta cara membuat power point yang menarik dan mudah dipahami. Selain itu dapat dilakukan dalam bentuk keterampilan dalam “menyelesaikan masalah” (*problem solving*) dan “pengambilan keputusan” (*decision making*) secara cepat dan tepat didasarkan pada kecakapan dalam mengidentifikasi “*key problem*”; Meningkatkan kemampuan dalam “kepemimpinan dan pemberdayaan” (*situational leadership & empowerment*) yang disesuaikan dengan situasi; dan menjadi “agen perubahan” (*change agent*) yang efektif dan efisien di lingkungan unit kerja masing-masing.

Pengertian kinerja atau performance menurut (Moeheriono (2014:95) dalam Haryono, Soesilo, & Supriyono, 2012), sebuah gambaran tentang pencapaian atas implementasi sebuah program kegiatan dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang telah disebutkan melalui perencanaan strategis sebuah organisasi. Kinerja dapat dilihat dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah memiliki kriteria dan standar kesuksesan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja merefleksikan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan peran dan tugasnya, serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kinerja merupakan derajat kualitas dan kuantitas pencapaian hasil kerja, baik yang dilakukan secara individual atau kelompok/tim. Kinerja dinyatakan berhasil baik dan sukses apabila tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik atau memuaskan. Diperlukan kesediaan individu atau kelompok/tim untuk melakukan suatu tindakan, menyempurnakan, menyelesaikan hingga tuntas sesuai dengan tanggung jawabnya untuk mencapai hasil yang diharapkan bersama.

Pada dasarnya pembangunan kapasitas meliputi tiga dimensi yaitu, pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, serta reformasi kelembagaan. Pada dimensi pengembangan sumber daya manusia dengan fokus ketersediaan tenaga profesional dan personal teknis dengan jenis aktifitas seperti pelatihan, sistem upah dan rekrutmen. Dimensi penguatan organisasi dengan fokus pada sistem manajemen, meningkatkan kinerja tugas dan fungsi, dengan jenis aktifitas antara lain pemanfaatan personal, kepemimpinan dan komunikasi. Sedangkan dimensi reformasi kelembagaan berfokus pada persoalan institusi dan sistem, dengan jenis aktifitas antara lain perubahan kebijakan, dan reformasi konstitusional. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia, (Grindle (1997) dalam Haryono,dkk., 2012:39)

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.*” (Pembangunan kapasitas upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah)

Pengembangan kapasitas memberikan kontribusi besar tidak hanya untuk lembaga, para pegawai, juga tentunya bagi tumbuh kembang hubungan yang dinamis antar individu, kelompok kerja dalam lembaga.

Menurut (Siagian, 2005, dalam Haryono, dkk., 2012). dijelaskan ada minimal 7 manfaat pengembangan kapasitas SDM bagi organisasi yaitu : Peningkatan produktifitas kerja, terwujudnya hubungan yang sesuai antara atasan dan bawahan karena adanya pendelegasian wewenang yang baik; interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya peluang bagi pegawai untuk berpikir dan bertindak inovatif; terjadi pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan pada pegawai yang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas, tidak sekedar diperintahkan oleh pimpinan; meningkatkan semangat kerja pegawai dengan komitmen kepada lembaga yang tinggi; mendorong sikap keterbukaan manajemen; memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya mempercepat kemajuan lembaga, dan; penyelesaian konflik secara fungsional yang berdampak pada kokohnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan seluruh pegawai.

Dengan demikian berdasarkan uraian teori dan analisa penelitian diatas menunjukkan kesesuaian dengan penelitian yang dilakukan penulis yang menunjukkan moyaritas pegawai menyatakan setuju *capacity building* mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan gambaran efektifitas *capacity building* sebagai salah satu upaya efektif yang dapat dilakukan oleh lembaga dalam meningkatkan kinerja pegawai PPPPTK Penjas dan BK.

KESIMPULAN

Capacity building dalam konteks pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan (*in house training*) bagi pegawai PPPPTK Penjas dan BK dinilai efektif meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap, perilaku pegawai melalui berbagai aktifitas kegiatan dalam membangun komunikasi, motivasi diri, kreativitas, keterampilan memecahkan masalah (*problem solving*) dan pengambilan keputusan (*decision making*) secara cepat dan tepat, serta kemampuan dalam kepemimpinan (*leadership*) dalam menjalankan tugas dengan baik di lingkungan kerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoyo, E., & Putri, N. A. (2018). *Capacity Building* Civitas Akademika FIS UNNES.
- Haryono, B. S., Zauhar, S., & Supriyono, B. (2012). *Capacity Building*. Universitas Brawijaya Press.
- Kusmiati, F. (2016). *Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Jawa Tengah dalam Pengawasan Pelayanan Publik di*

Kota Semarang. *Skripsi. Jurusan Politik dan Kewarganegaraan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Semarang.*

- Lestari, A. W., & Wicaksono, D. B. (2019). Pengembangan Kapasitas Kelembagaan (Capacity Building) dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/kppn Kudus), from <https://core.ac.uk/download/pdf/229030012.pdf>.
- Murti, H., & Srimulyani, V. A. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun, from <https://www.academia.edu/11247729>
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, from <https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/kelola/article/viewFile/438/338>
- Peraturan Pemerintah RI No 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Tampubolon, B. D. (2007). Analisis faktor gaya kepemimpinan dan faktor etos kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001, from <https://js.bsn.go.id/index.php/standarisasi/article/viewFile/684/441>
- Waruwu, H., Johan, M., Asbari, M., Supriatna, H., & Novitasari, D. (2021). Employee Coaching: Katalisator Kreativitas Dan Kinerja Pegawai?.
- Widhiastana, N. D., Wardana, M., & Sudibya, I. G. A. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Penghargaan terhadap Kreativitas dan Kinerja Pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha. <https://www.inews.id/finance/makro/kemenpan-rb-sebut-1-35-juta-pns-berkinerja-buruk> (15 November 2018)