

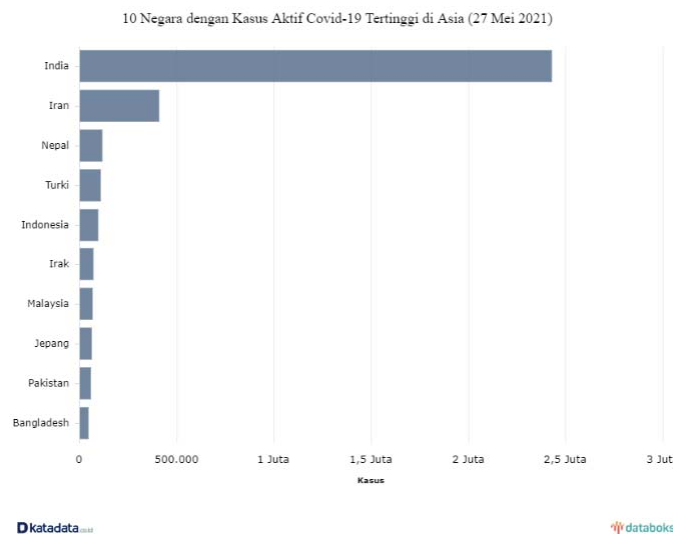
BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu permasalahan yang menjadi pokok suatu negara berkembang adalah pengangguran. Tetapi hal ini bukanlah hal yang mengejutkan, mengingat penduduk Indonesia sendiri sangat banyak. Jika dilihat dari data Badan Pusat Statistik 2017, ada sebanyak 261.890,90 ribu jiwa. Angka tersebut terus mengalami peningkatan, karena pada tahun 2020 menurut BPS sudah mencapai 270.203.911 jiwa dan diprediksi akan meningkat setiap tahunnya (Idris, 2021).

Masalah pengangguran di Indonesia diperparah karena saat ini Indonesia sedang menghadapi masa pandemi. Dalam satu tahun Indonesia mengalami pandemi, jumlah pengangguran yang ada di Indonesia hampir menyentuh angka 10 juta. Selain itu, angka kemiskinan di Indonesia juga mencapai 10% yang mana angka tersebut sangat mengkhawatirkan (Fauzia, 2021).

Grafik 1.1 10 Negara dengan Kasus Aktif Covid Tertinggi di Asia (27 Mei 2021)



Sumber: Databoks <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/05/27/capai-96-ribu-kasus-aktif-covid-19-indonesia-tertinggi-kelima-asia#>

Dari data diatas menunjukkan bahwa kasus aktif covid sangat banyak bahkan tertinggi di Asia. Hal ini berdampak kepada banyak aspek di masyarakat terutama banyak orang yang kehilangan mata pencaharian. Dalam kurun 2020 saja, angka pengangguran di Jawa Timur bertambah hingga 466.000, yang mana hal ini diakibatkan karena pandemi Covid-19 (Harto, 2021). Jika dibandingkan dengan sensus penduduk oleh BPS tahun sebelumnya, maka dalam kurun waktu 2020 setidaknya ada 1,3 juta jiwa yang menjadi pengangguran.

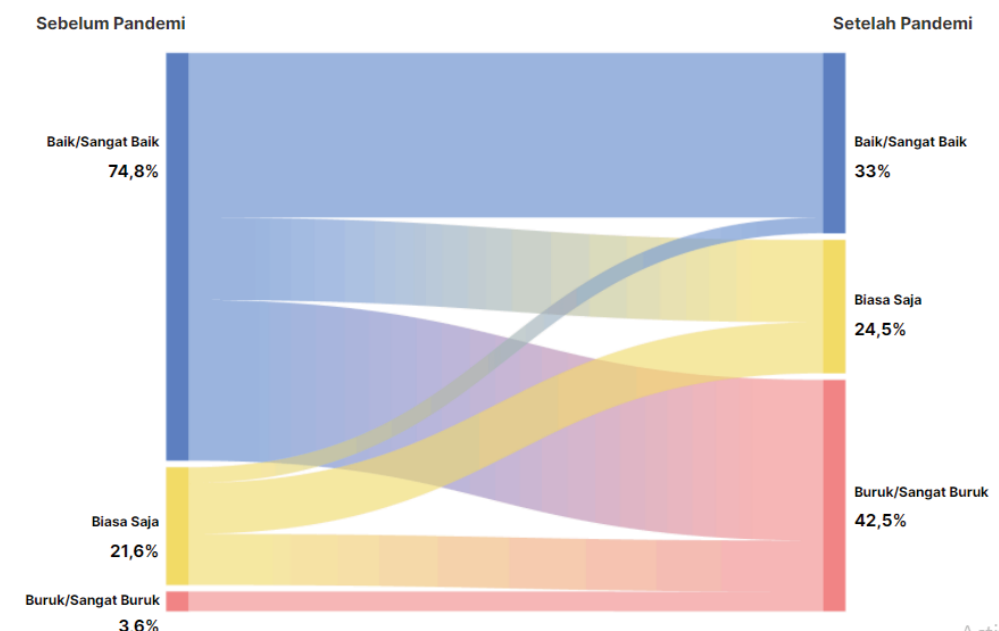
Hal ini tidak bisa dihindari karena Covid-19 adalah masalah global yang menimbulkan banyak permasalahan. Dampaknya bukan hanya angka kematian yang tinggi, tetapi berbagai aspek kehidupan bernegara termasuk perekonomian. Pemerintah mengatasi tingkat kematian yang tinggi dengan menerapkan *social distancing* secara skala besar di seluruh Indonesia, tak terkecuali di Surabaya pula. Bukan hanya itu, diterapkan pula kegiatan belajar di rumah dan juga bekerja dari rumah (*work from home*). Pusat perbelanjaan juga sempat tidak diperbolehkan beroperasi, berbagai tempat hiburan dan fasilitas umum juga tidak diperkenankan untuk buka. Ini tentu sangat menghambat produktifitas bagi kebanyakan orang. Hal tersebut dilakukan agar persebaran virus ini dapat terkendali.

Dampak dari pembatasan sosial skala besar adalah menurunnya tingkat perekonomian Indonesia karena rendahnya konsumsi rumah tangga selama pandemi ini. Menurut data dari BPS yang ditulis dalam Saputra (2021), konsumsi rumah tangga masih mengalami kontraksi di 2021 ini tepatnya pada kuartal I yakni sebesar 2,23%. Penurunan konsumsi rumah tangga ini sudah terjadi dari awal pandemi hingga sekarang ini.

Dengan adanya pengurangan rumah tangga konsumsi, maka berdampak kepada roda perekonomian terutama kas keuangan perusahaan. Ada banyak perusahaan yang terpaksa melakukan pemutusan hubungan kerja dengan karyawannya agar mampu menyelamatkan perusahaan. Beberapa perusahaan juga ada yang pada akhirnya harus gulung tikar karena keuangan perusahaan yang tidak bisa lagi diselamatkan. Bukan hanya perusahaan-perusahaan konvensional,

tetapi juga perusahaan rintisan atau yang lebih dikenal dengan *startup* yang juga mengalami penurunan. Jumlah *startup* sangat menurun apabila dibandingkan dengan jumlah *startup* pada 2019 silam, yang mana hal ini diprediksi karena situasi pandemi (Sulaeman, 2021). Kondisi *startup* yang mengalami krisis saat pandemi ini tidak terlepas dari menurunnya aktifitas ekonomi selama pandemi. Menurut data yang didapatkan dari Katadata Insight Center (KIC) yang mana terdapat perubahan keadaan *startup* yang awalnya dalam keadaan baik-baik saja di tahun 2019 berpindah status menjadi keadaan buruk di tahun 2020.

Grafik 1.2 Hasil Survey KIC Terhadap Startup di Tahun 2020



Sumber: Katadata.co.id

Terjadi penurunan kondisi *startup* yang mencolok dari tahun 2019 dan tahun 2020. Pada tahun 2020, hanya 33% saja start up yang merasa sangat baik padahal pada tahun sebelumnya angka tersebut mencapai 74,8%.

Keberadaan *startup* memang saat ini paling banyak berada di Pulau Jawa. Kemunculan *startup* ini menjadi sesuatu yang dipahami oleh Pemerintah Kota

Surabaya sehingga dibentuk suatu wadah untuk menampung dan juga melahirkan banyak *startup* baru. Dengan latar belakang tersebut, kemudian Surabaya membuat program bernama CAK EMUS . Program ini terbukti telah mampu menciptakan *starup* yang unggul dan bahkan program ini mendapatkan penghargaan dua tahun setelah program CAK EMUS dibuat.

Penghargaan tersebut adalah Top 99 Sinovik yang merupakan program penghargaan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPan RB). Program yang masuk dalam kategori ketenagakerjaan ini bernama Program CAK EMUS atau Cangkrukan *Entrepreneur* Muda Surabaya. Program yang merupakan keluaran dari Pemerintah Kota Surabaya ini adalah program rutin yang ada pada *Co-working Space* Koridor. Adanya program ini menurut apa yang ditulis oleh Humas Surabaya, ditujukan untuk menampung kebutuhan bagi *entrepreneur* atau wirausaha muda, yang mana secara lebih spesifik adalah pada bidang *startup* (2019).

Tabel 1.1 Daftar Top 99 Sinovik 2019

NO.	JUDUL INOVASI	KATEGORI	INSTANSI
77	Sistem Pelayanan Tiga Puluh Detik (SIMPATIK)	Tata Kelola Pemerintahan	Pemerintah Kabupaten Merauke
E. KOTA			
78	Kelurahan Siaga Sehat Jiwa Kurao Pagang	Pemberdayaan Masyarakat	Pemerintah Kota Padang
79	SELF (Sekolah Filial / Layanan Pendidikan Formal Narapidana Anak Di Lpka Klas I Palembang)	Pendidikan	Pemerintah Kota Palembang
80	SEKOLAH IBU: Percepatan Peningkatan Ketahanan Keluarga melalui Pendidikan Non Formal Berjenjang bagi Kaum Ibu	Pemberdayaan Masyarakat	Pemerintah Kota Bogor
81	Gastrodiplomacy Cireunde	Ketahanan Pangan	Pemerintah Kota Cimahi
82	PAPA SEHAT	Kesehatan	Pemerintah Kota Tangerang
83	Aplikasi Perizinan Online Terintegrasi 123	Tata Kelola Pemerintahan	Pemerintah Kota Tangerang
84	Pelayanan Kunjungan Rumah Cageur Jasa	Kesehatan	Pemerintah Kota Tangerang
85	KADER GEGANA PEDES (Gerakan Warga Binaan Peduli Kesehatan)	Kesehatan	Pemerintah Kota Cilegon
86	Data Kota Magelang Open (DataGO)	Tata Kelola Pemerintahan	Pemerintah Kota Magelang
87	SAKPORE Berbasis Multiplatform: Sistem Aplikasi Perizinan Online Ringkas dan Ekonomis	Tata Kelola Pemerintahan	Pemerintah Kota Pekalongan
88	e-SPTPD : Lapor Pajak Daerah Lebih Mudah, Cepat dan Aman	Tata Kelola Pemerintahan	Pemerintah Kota Yogyakarta
89	CAK eMUS (Cangkrukan entrepreneur MUda Surabaya)	Pertumbuhan Ekonomi dan Kesempatan Kerja	Pemerintah Kota Surabaya
90	Brexit (Braille Eticket And Extraordinary Access For Visual Dissabilities)	Kesehatan	Pemerintah Kota Malang
91	POSKO PAMAN (Program Oke Singkirkan Kesakitan Diare dengan Observasi Pangan Aman, Mencuci Tangan Pakai Sabun dan Air Minum Aman)	Kesehatan	Pemerintah Kota Mojokerto
92	Senyum Melia di Tubin	Pemberdayaan Masyarakat	Pemerintah Kota Denpasar
93	Denpasar Mantap Kesehatan Masyarakat (DAMAKESMAS)	Kesehatan	Pemerintah Kota Denpasar
94	Cegah Si Manis yang Berujung Kronis	Kesehatan	Pemerintah Kota Pontianak
95	Portal Analisis Data Berbasis Peta [PANADA]	Tata Kelola Pemerintahan	Pemerintah Kota Manado

Sumber: (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2019).

Dikatakan bahwa adanya program tersebut memang ditujukan untuk mendorong wirausahawan-wirausahawan muda yang mana nantinya akan berdampak berkurangnya tingkat pengangguran terbuka, khususnya di usia muda. Program dari pemerintah kota Surabaya ini gratis dan bisa dimanfaatkan oleh siapapun.

Pemerintah Kota Surabaya berusaha menciptakan suasana tempat kerja yang fleksibel, nyaman, dan terbuka untuk siapapun guna melahirkan *startup startup* dari pengusaha muda. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian bahwa produktifitas memiliki hubungan yang erat dengan kualitas lingkungan kerja (Komarudin, 2007). Lingkungan yang nyaman mampu membuat pelaku industri ekonomi kreatif mampu berfikir kreatif dalam menciptakan ide-ide baru.

Program ini dilaksanakan di KORIDOR *coworking space* yang mana sengaja dibuat untuk mewadahi para anak muda untuk berkreasi dan mendapatkan ide dalam menciptakan lapangan pekerjaan. *coworking space* adalah konsep ruang kerja bersama yang sudah muncul dari tahun 1628 yang kemudian artinya semakin menyempit untuk ditujukan sebagai ruang kerja bersama, baik untuk mereka para pekerja ataupun untuk orang yang membutuhkan ruang tersebut.

Adanya tempat ini sekaligus menjawab tantangan kerja di era industri kreatif yang menuntut para pelaku usaha untuk menjadi kreatif. KORIDOR ini dibuka selama 24 jam dengan akses internet dan juga pendingin ruangan yang nyaman.

Gedung KORIDOR *coworking space* yang resmi dibuka pada 2017 ini terletak di Jalan Tunjungan tepatnya pada lantai 3 gedung Mall Pelayanan Publik Siola. Pada tempat yang disediakan untuk program CAK EMUS ini terdiri dari tujuh bagian (koridor) yakni tempat registrasi, tempat pertemuan startup digital di Surabaya, ruang konsultasi *startup*, dan sisanya adalah ruangan yang memang disediakan untuk pelaku startup yang sudah mencapai level pengembangan (DPM&PTSP Surabaya, 2017).

Tri Rismaharini mengatakan bahwa dengan begini tidak ada lagi alasan bagi anak Surabaya untuk merasa rendah diri. Hal ini dikarenakan di program tersebut sudah diberikan cara bagaimana membuat produk, pengemasan, bahkan hingga tahapan pemasaran.

Pada tahun 2019 juga Pemerintah Kota Surabaya telah melaporkan bahwa hasil dari adanya program Cangkrukan Entrepreneur Mudah Surabaya (CAK EMUS) ini bahkan sudah melahirkan setidaknya 77 *startup* yang berstatuskan residen dan juga dengan pengunjung non residen rata-rata harian mencapai 253 orang (Kencana, 2019). Progres tersebut adalah hasil dari dua tahun semenjak diresmikannya program tersebut.

Dari 77 *startup* yang berstatus residen tersebut, salah satunya mendapatkan penghargaan sebagai aplikasi unik terbaik 2019 yang diberikan oleh Playstore. Aplikasi tersebut bernama “Riliv” yang mana merupakan aplikasi yang berfungsi sebagai mediator antara koselor atau psikolog dengan orang yang membutuhkannya. *Startup* “Riliv” ini adalah one-stop aplikasi kesehatan mental pertama yang ada di Indonesia. Riliv memiliki tujuan yakni memberikan kemudahan atas akses layanan kesehatan mental yang integratif. Ada banyak fitur yang disediakan yakni antara lain adalah konseling online, meditasi online, *mood tracker*, dan lain sebagainya. (Wahyudi, 2020).

Aplikasi yang berkategori kesehatan mental ini mendapatkan rating tinggi dengan lebih dari 100 ribu orang lebih yang sudah mengunduhnya. Selain penghargaan dari Playstore, Riliv juga mendapatkan penghargaan nasional maupun internasional. Beberapa penghargaan tersebut yakni dari Pemerintah Kota Surabaya, *Singapore International Foundation*, dan juga *Entrepreneurs Network*. Pencapaian yang diterima oleh aplikasi Riliv ini sejalan dengan apa yang dicitakan oleh Pemerintah Kota Surabaya sebagai langkah untuk membangun dan juga memperkuat ekonomi kreatif di tingkat lokal (Humas Surabaya, 2019).

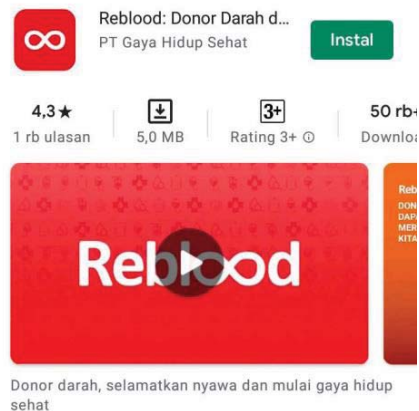
Gambar 1.1 Tangkapan Layar Laman Instagram Riliv



Sumber: [instagram.com/riliv](https://www.instagram.com/riliv)

Selain Riliv, ada juga *startup* yang lahir dari program inovasi Pemerintah Kota Surabaya ini bernama Reblood. Ini adalah startup yang bergerak dibidang kesehatan. Dalam pelaksanaanya, Reblood menyelesaikan permasalahan kekurangan darah dan juga membantu masyarakat dalam menjalani gaya hidup yang lebih sehat. Prestasi yang didapatkan oleh aplikasi ini adalah telah memiliki lebih dari 50 ribu user dan juga telah masuk dalam daftar *Forbes Under 30 Asia* serta mendapatkan berbagai nominasi yang didapatkan pada acara *Google Play Award* di tahun 2019.

Gambar 1.2 Tangkapan Layar Laman Aplikasi Reblood di Google Playstore



Sumber: Google Playstore

AgendaKota juga salah satu *startup* yang lahir dari inkubasi CAK EMUS ini. AgendaKota adalah sistem *Manajemen Virtual Event* yang diintegrasikan dalam membantu penyelenggara event tanpa adanya batas ruang dan juga waktu. Selain itu AgendaKota juga membuat lebih banyak peserta tanpa adanya antri dan juga dapat diakses di rumah saja. Adanya AgendaKota ini adalah perpaduan dari industri kreatif dan juga pemanfaatan teknologi.

Beberapa *startup* yang sudah sangat berkembang dan memenangkan banyak penghargaan tersebut adalah bukti bahwa program inovasi Cangkrukan *Entrepreneur Muda Surabaya* ini telah membuahkan hasil. *Startup* yang merupakan gabungan antara industri kreatif ditambah dengan pemanfaatan digital dan teknologi ini mampu menciptakan suatu lapangan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan zaman.

Tetapi, tentu saja dalam mencapai keseluruhan visi misi Pemerintah Kota Surabaya, maka harus lebih banyak lagi *startup* yang berhasil. Agar *startup* menjadi semakin berkembang, tentu dibutuhkan pengembangan kapasitas yang ada. Pengembangan kapasitas adalah proses dalam membangun kapasitas yang ada pada diri seseorang (individu), kelompok, dan atau organisasi. Bentuk-bentuk pengembangan kapasitas misalnya adalah melalui berbagai pelatihan, sekolah, kursus, praktikum, dan lain sebagainya. Pengembangan kapasitas yang ada pada program ini antara lain melalui berbagai pelatihan, seminar, diskusi publik, dan lain sebagainya. Semua kegiatan tersebut kebanyakan dilakukan di gedung Siola yang ada pada Jalan Tunjungan yang memang disediakan untuk memfasilitasi program CAK EMUS ini.

Gambar 1.3 Workshop Fotografi yang diselenggarakan Pemerintah Kota Surabaya



Sumber: [Instagram.com/koridor.space](https://www.instagram.com/koridor.space)

Sebagai contoh dari pengembangan kapasitas yang dilakukan adalah *workshop* fotografi diatas. Workshop yang diadakan oleh Pemerintah Kota Surabaya dan bekerjasama dengan UNICEF (*United Nations Children's Fund*) ini dilakukan di Koridor *Co-Working Space* pada tanggal 5 Juli 2019. *Workshop* tersebut bertujuan untuk pengembangan kapasitas bagi calon pendamping Wali Kota Surabaya dalam menghadiri KTT di Jerman pada Oktober 2019.

Gambar 1.4 Mentoring Entrepreneurship World Cup (EWC)



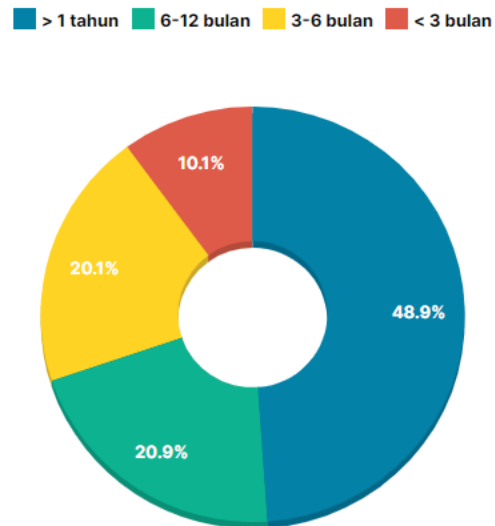
Sumber: [instagram.com/koridor.space](https://www.instagram.com/koridor.space)

Pemerintah Kota Surabaya yang dipimpin oleh Ibu Tri Rismaharini juga memberikan *mentoring* sebagai bentuk kelanjutan dari *event* yang sebelumnya telah dilaksanakan. Menurut laman instagram resmi dari Koridor, diberitahukan bahwa adanya *mentoring* tersebut adalah untuk evaluasi dan juga pemberian motivasi untuk pelaku start up supaya mampu lebih cepat dalam mengembangkan usahanya.

Mall pelayanan publik Siola tempat koridor berada, sudah ditutup beberapa kali di masa pandemi ini. Hal ini dikarenakan ada beberapa petugas yang positif covid hingga puncaknya sempat diadakan rapid test dan hasilnya ada banyak petugas reaktif. Sehingga untuk keselamatan bersama, gedung tersebut ditutup atau dengan kata lain tidak boleh beroperasi (Widiyana, 2020). Imbasnya adalah, para pengguna koridor yang awalnya memang bertujuan untuk menghasilkan *startup* muda tidak lagi bisa menggunakan tempat tersebut untuk sementara waktu. Begitu juga dengan program-program seminar dan pelatihan rutin yang dilaksanakan di Siola harus diurungkan karena adanya pandemi ini.

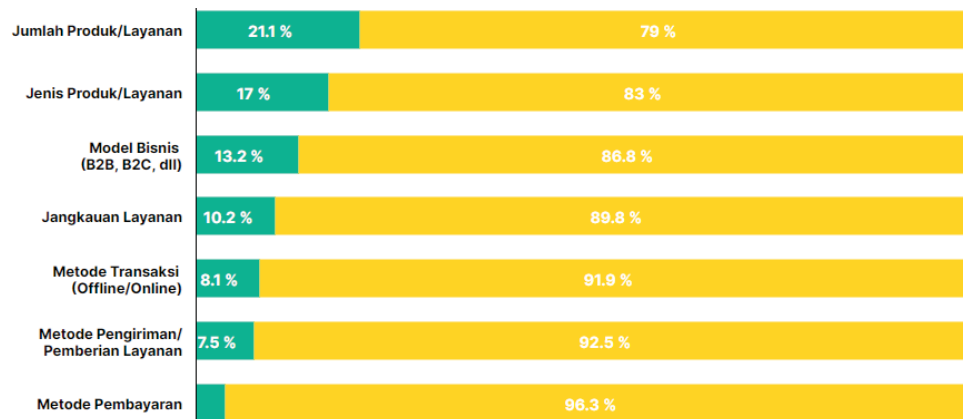
Seminar dan berbagai kegiatan dalam pengembangan kapasitas biasanya dilakukan secara langsung dengan jumlah orang yang hadir cukup banyak. Tentu saja hal ini harus dihindari karena untuk menghentikan penyebaran virus Covid-19 ini, masyarakat harus menghindari kerumunan.

Dalam menghadapi pandemi ini, seharusnya startup mengatasi dengan berbagai adaptasi yang ada supaya startup tetap bisa bertahan. Tetapi kenyataannya, lama bertahan startup sejak pandemi pun dilihat dari data KIC juga cukup rendah.

Gambar 1.5 Presentase Lama Bertahan *Startup* Saat Pandemi

Sumber: Katadata.co.id

Sebanyak 50% lebih *startup* tidak bisa bertahan dalam setahun pada masa pandemi ini. *Startup* tersebut pada akhirnya harus menutup bisnis rintisannya. Hal ini dikarenakan para *startup* banyak yang tidak melakukan perubahan untuk mengatasi krisis saat pandemi Covid-19 ini.

Gambar 1.6 Perubahan Operasional *Startup* di Masa Pandemi

Sumber: Katadata.co.id

Dalam diagram batang diatas, warna hijau menunjukkan adanya perubahan operasional dan warna kuning menunjukkan tidak adanya perubahan

operasional *startup* di masa pandemi. Hal ini menunjukkan *startup* cenderung tidak menambah kapasitasnya dalam masa pandemi ini untuk beradaptasi sehingga *startup* bisa tetap bertahan.

Program CAK EMUS dalam hal ini juga serupa, apalagi didalamnya terdapat residen-residen yang sudah berkembang sebelum masa pandemi. Maka dari itu perlu dilakukan penelitian apa saja yang dilakukan oleh *startup* didalamnya dan juga langkah-langkah yang diambil oleh Pemerintah Kota Surabaya dalam membuat *startup* mampu bertahan di masa pandemi ini.

Sejatinya ada banyak sekali organisasi dan program inovasi serupa di tiap-tiap daerah di Indonesia, tetapi organisasi dan program tersebut dinilai tidak se-berhasil CAK EMUS ini. CAK EMUS melalui banyak *startup* yang berhasil ini menunjukkan bahwasanya pengembangan kapasitas didalamnya telah menuai keberhasilan yang layak untuk dicontoh oleh pihak yang lain. Disisi lain, organisasi ini juga kehilangan beberapa *startup*nya di masa pandemi karena tidak mampu bertahan.

Beberapa penelitian terdahulu yang meneliti objek yang mirip antara lain adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Alda Cyrilla Putri Larasati, Dra. Meirinawati, M.AP.	Manajemen Strategi Sentra Kreatif dan Teknologi Melalui Inovasi CAK EMUS dalam KORIDOR <i>Coworking Space</i> Pemerintah Kota Surabaya	Meneliti tentang Inovasi CAK EMUS	Fokus penelitian tersebut adalah manajemen strateginya sedangkan pada penelitian ini tentang pengembangan kapasitas di masa pandemi
2.	Rima Pratiwi, Badurudin Kurniawan	Implementasi Program Cak E-MUS (Cangkrukan <i>Entrepreneur</i> Muda Surabaya) Dalam Mengembangkan Dunia Bisnis yang	Membahas tentang CAK EMUS	Fokus penelitian tersebut adalah implementasi program sedangkan pada penelitian ini tentang pengembangan

		Memberdayakan Anak Muda Surabaya		kapasitas di masa pandemi
3.	Annisa Mustika Rachmawati	<i>Capacity Building Organisasi</i> dalam Pelayanan Kesehatan di Pukesmas Pucang Sewu Surabaya	Baik penelitian disamping ataupun penelitian yang akan dilakukan sama-sama berasal dari organisasi yang ada di Surabaya dan memiliki fokus penelitian pengembangan kapasitas.	Penelitian disamping dilakukan di Pukesmas Pucang Sewu Surabaya sedangkan penelitian ini dilakukan di Coridor Space Surabaya. Selain itu, waktu pelaksanaannya juga berbeda, karena penelitian ini dilakukan saat pandemi.
4.	Astri Siti Fatimah	Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Program Gerakan Masyarakat Mandiri, Berdaya Saing, dan Inovatif (Gema Madani) Di Kota Tasikmalaya	Penelitian tersebut sama-sama membahas tentang pengembangan kapasitas program inovasi	Perbedaannya terletak dari lokasi penelitian dan juga waktu penelitian. Penelitian tersebut dilakukan sebelum adanya pandemi sedangkan penelitian ini dilakukan saat pandemi
5.	Windy Rahmawati, Siti Yuyun Rahayu Fitri, Aat Sriati, Sri Hendrawati	Pengembangan Kapasitas Kader Kesehatan dalam Penemuan Kasus Tuberkulosis Pada Anak di Tengah Pandemi Covid-19	Perasamaan antara keduanya adalah sama-sama membahas tentang pengembangan kapasitas di masa pandemi	Perbedaannya adalah objek penelitian dimana penelitian disamping meneliti tentang kader kesehatan dalam penemuan kasus tuberkulosis sedangkan penelitian ini tentang program inovasi CAK EMUS
6.	Ekundayo I. Mejabi, PhD (2021)	<i>Strategic Capacity Building Through Human Resource Development in the Hospitality Industry of Lokaja, Kogi State, Nigeria</i>	Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengembangan kapasitas	Perbedaannya adalah objek penelitian yang mana pada penelitian disamping adalah HRD di industri perhotelan sedangkan pada penelitian ini meneliti tentang program inovasi CAK EMUS . Selain itu lokasinya berbeda

				karena penelitian disamping diteliti di Nigeria sedangkan penelitian ini di Indonesia, tepatnya di Surabaya Jawa Timur.
7.	Erna Setijaningrum (2021)	“Capacity Building: Upaya Kemendarian Purna Pekerja Pasca Bekerja di Luar Negeri”	Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terletak pada sama-sama membahas tentang pengembangan kapasitas	Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah subjek penelitian.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengembangan organisasi CAK EMUS pada masa pandemi covid-19?
2. Bagaimanakah hambatan-hambatan pengembangan kapasitas organisasi CAK EMUS di era pandemi ini?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengembangan organisasi CAK EMUS pada masa pandemi covid-19
2. Untuk mengetahui hambatan apa saja yang ada saat pelaksanaan pengembangan kapasitas saat era pandemi

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini secara akademis adalah sebagai acuan atau referensi dalam meneliti bidang Ilmu Administrasi Negara perihal pengembangan kapasitas sehingga ilmu yang ada semakin sempurna. Sedangkan manfaatnya secara praktis adalah hasil penelitian ini bisa memberi solusi atau masukan atas apa yang terjadi khususnya dalam pelaksanaan inovasi CAK EMUS ini.

1.5 Kerangka Konseptual

1.5.1 Pengembangan Kapasitas

1.5.1.1 Pengertian Pengembangan Kapasitas

Ada banyak sekali definisi tentang pengembangan kapasitas ini, karena memang definisinya sangat multidimensi dan memiliki kecenderungan tertentu sesuai dengan orientasinya. Pengembangan kapasitas sendiri sudah mulai berkembang mulai dari tahun 1990-an. Adanya pengembangan kapasitas ini adalah bentuk upaya mengatasi penurunan daya dukung berbentuk inefisiensi pembangunan, inefektifitas pembangunan, serta penurunan kualitas lingkungan yang ada. Salah satu pendapat ahli yakni Brown dalam buku Rohdewohld yang mana menyatakan bahwa pengembangan kapasitas adalah proses yang meningkatkan kemampuan dari orang, organisasi, ataupun sistem untuk mencapai tujuan dan objektivitasnya (Rohdewohld, 2005).

Canadian International Development Agency (CIDA) juga memiliki pendapat bahwa *capacity building* adalah suatu kemampuan, keterampilan, pemahaman atas sikap, nilai, hubungan, motivasi, perilaku, sumber daya, serta berbagai kondisi yang memberikan peluang atas individu, organisasi, dan juga sistem sosial dengan skala yang luas untuk menjalankan fungsi guna untuk mencapai tujuan secara berkelanjutan.

Morgan dalam Haryanto (2014) memiliki pendapat tentang pengembangan kapasitas ini yakni suatu kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, serta kondisi-kondisi yang mana memungkinkan individu atau organisasi tersebut untuk melaksanakan fungsi dan mencapai tujuan pembangunan yang sudah ditetapkan secara berkelanjutan.

Selain itu, pembangunan kapasitas atau *capacity building* adalah usaha yang dilakukan untuk memperkuat kapasitas yang dimiliki oleh suatu individu, kelompok, organisasi yang mana dapat dilihat dari pengembangan kemampuan, potensi, keterampilan, dan berbagai kompetensi yang ada sehingga individu, kelompok, atau organisasi tersebut dapat bertahan dalam mengatasi perubahan yang tidak terprediksi sebelumnya (Ratnasari, 2013).

Dalam melakukan pengembangan kapasitas ini, Milen (2004) berpendapat bahwa hal ini harus dilakukan berkelanjutan dan terus menerus dari individu, organisasi, atau insititusi tersebut. Pengembangan kapasitas tersebut tidak bisa hanya dilakukan satu kali saja. Dengan kata lain, pengembangan kapasitas ini harus dilakukan terus menerus atau secara berkelanjutan.

Dalam melihat kapasitas, dapat ditekankan pada lima aspek. Hal ini seperti apa yang diungkapkan oleh Bank Dunia dalam Haryanto (2014), yakni pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM); keorganisasian; networking; lingkungan organisasi; dan juga lingkungan secara luas.

Lebih lanjut, jika diuraikan lima aspek tersebut maka adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), yakni training, rekrutmen, pemutusan pegawai profesional, manajerial, dan juga teknis.
2. Keorganisasian, yakni pengaturan struktur, proses, sumberdaya, dan manajemen
3. Networking atau jaringan, yakni koordinasi, aktifitas organisasi, fungsi, serta interaksi formal dan juga informal
4. Lingkungan organisasi, yakni aturan, undang-undang yang mengatur tentang pelayanan publik, tanggung jawab serta kekuasaan, kebijakan dalam anggaran dan keuangan, dan lain sebagainya
5. Lingkungan secara luas, yakni faktor-faktor politik, ekonomi, serta kondisi yang memberikan pengaruh terhadap kinerja (Haryanto, 2014).

Dari berbagai pengertian dari para ahli maka dapat ditarik kesimpulan secara garis besar bahwa pengembangan kapasitas merupakan usaha atau upaya dalam menambah, mengembangkan, meningkatkan kemampuan atau kapasitas baik individu, organisasi, ataupun kelompok yang harus dilakukan secara berkelanjutan dan terus menerus untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada penelitian ini, pengembangan kapasitas yang dimaksud adalah dalam hal pengembangan kapasitas pengusaha muda yang berada pada organisasi bernama CAK EMUS ini.

1.5.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kapasitas

Dalam melakukan pengembangan kapasitas, ada faktor-faktor yang mempengaruhinya. Berdasarkan Riyadi (2010), dalam artikelnya membahas bahwa ada setidaknya lima hal pokok yang memberikan pengaruh signifikan atas pengembangan kapasitas ini. Lima hal pokok tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Collective commitments

Dalam proses pengembangan kapasitas, diperlukan waktu yang tidak sebentar dan juga dibutuhkan komitmen. Ini sejalan dengan apa yang dikatakan Milen (2004) bahwa komitmen atas semua pihak yang terlibat sangat diperlukan untuk melakukan penguatan kapasitas. Baik di suatu individu, organisasi publik maupun swasta, hal ini sangat diperlukan dan menjadi modal dasar apabila ingin pengembangan kapasitas yang dilakukannya berhasil. Tentu saja hal ini dilakukan oleh semua pihak yang terlibat, bukan hanya komitmen yang dilakukan oleh individu. Maka dari itu komitmen bersama adalah modal yang harus dimiliki jika ingin berhasil.

2. Conducive Leadership

Hal kedua adalah kepemimpinan yang kondusif, yang mana memiliki arti sebagai kepemimpinan yang dinamis serta membuka kesempatan luas untuk setiap elemen organisasi guna menyelenggarakan pengembangan kapasitas. Kepemimpinan yang kondusif akan menjadi pemacu bagi elemen yang ingin mengembangkan kapasitasnya. Peranan pemimpin dalam pengembangan kapasitas menurut Rivai dan Mulyadi (2009) juga beragam. Peranannya antara lain adalah:

- a) Memperlihatkan gaya pribadi
- b) Proaktif dalam hubungan
- c) Memberikan ilham atau motivasi dalam kerja tim
- d) Memberikan dukungan dua arah
- e) Membuat orang mau terlibat dan menjalin ikatan
- f) Mempermudah pihak lain untuk mampu melihat peluang dan juga prestasi
- g) Menemukan orang yang unggul serta mampu bekerja secara konstruktif
- h) Memberikan dorongan dan mengakomodir anggota untuk bekerja
- i) Memberikan pengakuan atas pencapaian atau prestasi anggota tim
- j) Berupaya dalam memertahankan komitmen
- k) Menempatkan nilai yang tinggi pada kerja tim

3. Reformasi Peraturan

Di dalam suatu organisasi harus disusun suatu peraturan yang mendukung upaya pembangunan kapasitas. Hal ini juga perlu dilakukan dengan konsisten dan berkesinambungan. Peraturan yang dimaksud harus berhubungan langsung untuk keberhasilan dan kelancaran pengembangan kapasitas tersebut. Sebagai contoh, hal ini bisa dilakukan dengan menggunakan sistem *punishment* dan *reward*.

4. Reformasi Kelembagaan

Reformasi kelembagaan memiliki inti yang merujuk pada bagian kultural dan juga struktural. Dalam hal ini artinya yakni terdapat budaya kerja yang memberikan dukungan atas pengembangan kapasitas. Dua aspek tersebut harus diolah dengan baik karena menjadi aspek yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pengembangan kapasitas yang dilakukan. Sebagai permisalan, menciptakan relasi kerja yang kondusif antara atasan dengan karyawan, atau antar karyawan itu sendiri.

5. Peningkatan Kekuatan dan Kelemahan

Analisis *strength* dan *weakness* selalu diperlukan dalam hal pengembangan kapasitas organisasi. Hal ini perlu dilakukan agar dapat menyusun

suatu program untuk mengembangkan kapasitas tersebut dengan baik. Jika kelemahan tersebut mampu diakui dengan baik, maka kelemahan yang ada akan dapat segera diatasi dan kekuatan yang ada bisa ditingkatkan atau tetap dijaga (Mulyadi dan Rivai, 2009).

Selain itu, menurut Potter dan Brough (2004), terdapat sembilan komponen dalam pengembangan kapasitas, yang antara lain adalah sebagai berikut:

1. Performance Capacity

Kapasitas kinerja adalah hal-hal yang mencakup tentang apakah alat, uang, peralatan, dan berbagai bahan habis pakai tersedia untuk melaksanakan pekerjaan tersebut ataukah tidak.

2. Personal Capacity

Kapasitas pribadi adalah tentang individu tersebut apakah sudah cukup berpengalaman, memiliki kepercayaan diri dan juga terampil dalam melakukan sesuatu dengan benar. Hal ini juga tentang apakah individu tersebut membutuhkan pengalaman, pelatihan, ataukah suatu motivasi. Bukan hanya itu, hal tersebut juga tentang apakah mereka kurang baik dalam keterampilan teknis, manajerial, dan juga kemampuan interpersonal, dan lain sebagainya.

1. Workload capacity

Kapasitas beban kerja merupakan hal yang kaitannya dengan keterampilan staf yang cukup luas dalam mengatasi beban kerja yang ada. Hal ini juga berkaitan tentang deskripsi pekerjaan yang diberikan sudah cukup ataukah tidak.

2. Supervisory capacity

Kapasitas pengawas adalah tentang adakah pelaporan dan juga pemantauan sistem yang terdapat ditempat tersebut. Selain itu juga tentang ada atau tidaknya akuntabilitas yang jelas serta pengawas fisik yang memantau staf. Insentif yang efektif dan juga sanksi juga harusnya ada dalam kapasitas pengawas ini.

3. *Facility capacity*

Kapasitas fasilitas adalah komponen yang dibutuhkan juga tentang adakah tempat pusat pelatihan yang cukup besar, yang mana dilengkapi dengan staf yang tepat dengan jumlah yang cukup pula.

4. *Support service capacity*

Kapasitas layanan pendukung adalah tentang apakah terdapat lembaga pelatihan, staf administrasi, binatu, fasilitas penelitian, layanan kontrol kualitas, dan lain sebagainya. Kapasitas layanan pendukung juga sangat mungkin disediakan oleh sektor swasta, tetapi mereka diwajibkan.

5. *System capacity*

Kapasitas sistem adalah tentang arus informasi, uang, dan juga manajemen pengambilan keputusan yang berfungsi secara tepat dan juga efektif.

6. *Structural capacity*

Kapasitas struktural adalah tentang apakah forum diskusi lintas sektor bisa terwujud dan juga tentang keputusan perusahaan ditetapkan.

7. *Role capacity*

Kapasitas peran yang mana berlaku untuk individu, tim, dan juga struktur. Hal ini adalah tentang apakah mereka telah mendapatkan tanggungjawab serta wewenang dalam pembuatan keputusan penting yang berhubungan dengan kinerja yang efektif.

1.5.1.3 Proses Pengembangan Kapasitas

Proses pengembangan kapasitas sangat erat hubungannya dengan bagaimana membuat strategi mengolah masukan (input) dan juga dalam mencapai *output* serta *outcome* dengan semaksimal mungkin. Proses ini juga menata umpan balik sebagai langkah memperbaiki pada tahap selanjutnya.

Dalam hal membuat strategi ini, maka erat kaitannya dengan kemampuan lembaga dalam menyediakan berbagai modal dalam bentuk kualitas SDM dan

juga non-SDM untuk digunakan ketika dibutuhkan dalam pelaksanaan pengembangan kapasitas.

Selain itu, strategi ini juga memiliki kaitan erat dengan kemampuan organisasi tersebut dalam mendesain, memproses, serta mengembangkan kebijakan, struktur organisasi, dan juga manajemen. Strategi menata umpan balik memiliki kaitan erat dengan kemampuan organisasi dalam memperbaiki dengan cara berkelanjutan melalui evaluasi hasil yang telah didapatkan. Lebih dari itu, tetapi juga mempelajari kelemahan dan juga kekurangan yang terdapat pada proses, masukan, serta tindakan menyempurnakan berbagai adaptasi lingkungan yang ada (Haryanto, 2014).

1.5.1.4 Tingkatan Pengembangan Kapasitas

Dalam rangka melaksanakan pengembangan kapasitas, terdapat tingkatan yang setiap tingkatannya mencakup bermacam-macam aspek. Berdasarkan apa yang dikemukakan Riyadi Soeprapto (2010) ada beberapa macam tingkatan dalam pengembangan kapasitas, yakni:

a) Tingkatan Sistem

Pada tingkatan ini mencakup kerangka kerja yang berkaitan dengan pengaturan, kebijakan, serta berbagai kondisi dasar yang memiliki andil dalam tercapainya objektivitas suatu kebijakan. *Capacity building* pada tingkat sistem ini dapat dilakukan dengan mengembangkan peraturan yang ada. Dengan adanya hal tersebut, diharapkn akan terbentuk suatu sistem yang lebih efisien dan efektif guna mencapai tujuan organisasi berserta dengan individu yang ada dalam organisasi tersebut.

b) Tingkatan Individu

Tingkatan ini mencakup berbagai keterampilan yang dikuasai oleh individu yang berada pada organisasi tersebut. Tingkatan ini mencakup pengetahuan, motivasi, tingkah laku, serta pengelompokan pekerjaan atas berbagai orang dalam satu organisasi tersebut. *Capacity building* dalam tingkat individu dilakukan dengan berbagai upaya pembelajaran yang meluas

terhadap setiap individu dalam organisasi tersebut. Pengembangan kapasitas ini dapat dilakukan dengan cara pendidikan formal ataupun juga non formal seperti sosialisasi, magang, kursus, dan juga pengadaan pelatihan.

c) Tingkatan Organisasi

Pada tingkatan organisasi, pengembangan kapasitas menekankan pada berbagai hal yang relevan dengan tata laksana, struktur, budaya organisasi, prosedur pekerjaan, pengambilan keputusan, sarana dan prasarana, dan juga jaringan organisasi yang mendukung pengambilan keputusan yang objektif dan komprehensif.

1.5.1.5 Pengembangan Kapasitas Organisasi

Penjelasan pada tingkatan organisasi sebelumnya, telah dijelaskan bahwa pengembangan kapasitas organisasi merupakan pengembangan kapasitas yang meletakkan penekanan pada berbagai hal yang berkaitan dengan; (1) tata laksana; (2) struktur; (3) budaya organisasi; (4) pengambilan keputusan; dan lain sebagainya yang mendukung pengambilan keputusan yang objektif dan komprehensif.

Grindle (1997) dalam studinya bersama Hilderbrand menjelaskan tentang pengembangan kapasitas kelembagaan organisasi publik di negara-negara berkembang. Dalam tulisannya, diidentifikasi bahwa terdapat lima dimensi faktor yang mempengaruhi organisasi dalam mencapai sasaran-sasaran tertentu, yang antara lain adalah sebagai berikut:

1. *The action environment*

Merupakan suatu lingkungan tindakan, yakni dimana ditetapkan lingkungan pergaulan ekonomi, politik, dan juga sosial dimana pemerintahan melaksanakan berbagai aktifitasnya. Kinerja dari tugas-tugas pembangunan bisa secara signifikan terkena dampak atas berbagai kondisi lingkungan tindakan. Kondisi tersebut misalnya adalah tingkat dan struktur pertumbuhan ekonomi, derajat stabilitas ekonomi, profil sumber daya manusia, dan lain sebagainya. Campur tangan untuk meningkatkan kondisi dalam *the action environment* ini

membutuhkan waktu yang cukup panjang dalam rangka mendapatkan hasil. Hal ini disebabkan karena intervensi atau campur tangan tersebut berusaha untuk mengubah struktur dasar ekonomi, politik, dan juga sosial.

2. Public sector institutional context

Konteks institusional dari sektor publik merupakan berbagai faktor seperti berbagai aturan dan juga prosedur yang ditetapkan bagi operasional pemerintah dan juga pegawai-pegawai publik. Bukan hanya itu tetapi juga pemerintah bidang sumber daya keuangan juga harus melaksanakan berbagai kegiatannya berserta dengan tanggungjawab yang diasumsikan pemerintah untuk prakarsa pembangunan. Konteks ini bisa merupakan hal yang mengandung urgensi atau memfasilitasi penyelesaian suatu tugas tertentu.

3. Task network dimension

Dimensi jaringan tugas adalah sekumpulan organisasi yang terlibat dalam penyelesaian tugas apapun yang diberikan. Dalam hal ini, kinerja dipengaruhi oleh seberapa jauh jaringan tersebut mampu memberikan dorongan komunikasi serta koordinasi tentang seberapa jauh anggota dalam organisasi di jaringan itu mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan efektif. Jaringan tersebut bisa berupa organisasi yang berasal dari dalam ataupun dari luar sektor publik yang dalam hal ini bisa berupa Lembaga Swadaya Masyarakat atau organisasi sektor swasta. Organisasi primer yang mempunyai peran utama dalam pelaksanaan tugas, organisasi sekunder yang memiliki peran penting bagi kerja pada organisasi primer, dan juga organisasi pendukung yang mampu memberikan layanan dan juga bantuan sehingga tugas tersebut dapat diselesaikan.

4. Organizational dimension

Dimensi organisasi, yakni merujuk kepada tempat yang memberikan keuntungan. Biasanya, riset diagnostik dilakukan pada dimensi organisasi ini. Beberapa hal yang termasuk didalamnya adalah penentuan tujuan, struktur, proses, sumber daya, dan juga gaya manajemen organisasi yang akan memberikan dampak tentang bagaimana suatu organisasi bisa mencapai tujuannya. Bukan

hanya mencapai tujuan saja, tetapi juga tentang menyusun struktur kerja, menentukan hubungan kekuasaan, dan juga mampu memberikan struktur nsentif.

5. *Human resources dimension*

Dimensi sumber daya manusia yang mana merupakan dimensi yang memiliki fokus tentang bagaimana sumber daya manusia mampu dididk dan juga didorong untuk berkair pada sektor publik. Hal yang difokusikan pada ddimensi ini antara lain adalah kemampuan manajerial, profesional, dan juga teknis serta tentang sejauh mana pelatihan dan juga jenjang karir mampu mempengaruhi kinerja keseluruhan pada setiap tugas yang dilimpahkan.

Menurut Stroh (2002) terdapat tujuan dalam kinerja organisasi, yang mana dipaparkan bahwa didalam sebuah kinerja organisasi, maka setiap individu melaksanakan tugas yang selaras dengan dokumen tertertulis. Dalam hal ini, tulisan tersebut mencakup uraian tugas yang fungsinya adalah untuk mengurangi ketidakpastian individu tersebut tentang apa yang harus dilakukan guna memenuhi kebutuhan dan juga harapan kelompok.

Apa yang disampaikan oleh Stroh juga sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Djatmiko (Djatkiko, 2016) yang menjelaskan bahwa tujuan dari pengembangan kapasitas yakni bahwa program pengembangan kapasitas yang dibuat harus menggunakan metode yang memiliki tujuan untuk mengubah tingkat pengetahuan, perilaku, keahilan, dan juga sikap.

Apabila dibuat suatu kesimpulan, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan kapasitas organisasi memberikan penekanan dalam usaha untuk mengubah individu yang terdapat didalam organisasi. Dengan begitu, akan terjadi perubahhan dalam organisasi tersebut yang didukung dengan sumber daya lainnya didalam sebuah organisasi.

Dalam pengembangan kapasitas organisasi, Horton (2003) menyatakan bahwa terdapat dua tipe pengembangan yang didalamnya terdiri dari lima aspek, yang antara lain adalah sebagai berikut:

1. Sumber Daya

Dalam konteks yang disampaikan oleh Horton, sumber daya ini merupakan hal yang secara tradisional dianggap sebagai kapasitas yang keras. Hal-hal yang mencakup sumber daya ini misalnya adalah infrastruktur, teknologi, keuangan, kepegawaian, sumber daya organisasi yang mencakup personel, peralatan, pendanaan, dan lain sebagainya.

a) Sumber Daya Manusia

Dalam hal upaya pengembangan organisasi, aspek anggota atau personel adalah salah satu aspek yang sangat penting dalam upaya pengembangan organisasi. Kebutuhan akan pelatihan merupakan prioritas yang utama bagi sebagian besar organisasi. Maka dari itu, setiap organisasi yang ada akan melakukan upaya dalam hal pengembangan sumber daya manusianya. Hal ini dilakukan demi melancarkan upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

b) Infrastruktur, Teknologi, dan Sumber Daya Keuangan

Sumber daya infrastruktur, teknologi, dan juga keuangan adalah hal yang dianggap sebagai kapasitas keras pada sebuah organisasi dalam konteks tradisional. Hal-hal yang disebutkan diatas adalah suatu aspek pendukung yang mana akan terus dibutuhkan pengembangan pula, yang mana sejalan dengan pengembangan manusianya. Hal ini dilakukan agar tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi sebelumnya dapat tercapai.

2. Manajemen

Manajemen merupakan aspek yang penting dalam menciptakan suatu kondisi yang tepat dalam sasaran dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Kegiatan yang berhubungan dengan manajerial dalam hal ini antara lain adalah perencanaan, penetapan tujuan, penentuan tanggungjawab, pemimpin, pengalokasian sumber daya, memberikan dorongan motivasi dan juga fungsi pengawasan terhadap anggota staf, serta menjaga hubungan dengan pemangku

kepentingan. Lebih lanjut, kegiatan yang bisa dikategorikan dalam hal ini ada tiga, yakni kepemimpinan strategis, manajemen program dan proses, serta jaringan dan juga hubungan.

3. Kepemimpinan strategis

Selanjutnya adalah kepemimpinan strategis, yang mana merupakan kapasitas untuk menilai dan juga menafsirkan kebutuhan serta peluang di luar organisasi. Tujuannya adalah untuk menetapkan arah, memengaruhi, dan juga menyelaraskan orang lain sehingga berada pada jalan yang sama dalam mencapai tujuan bersama. Bukan hanya itu, kepemimpinan strategis juga akan memotivasi mereka dan juga mampu berkomitmen dalam berbagai tindakan dan juga membuat mereka bertanggungjawab atas kinerja yang mereka lakukan. Aspek kepemimpinan strategis sangat penting dalam pengembangan kapasitas karena kualitas kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap arah, motivasi staff, dan juga keseluruhan kinerja staff.

4. Program dan Proses Manajemen

Manajemen program memiliki kaitan langsung dengan produksi dan juga pemberian layanan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa keputusan manajemen program memiliki dampak secara langsung terhadap kinerja organisasi. Dalam hal ini, yang memiliki kapasitas penting dalam semua studi bersama yakni keterampilan dan prosedur manajemen program yang didalamnya termasuk siklus proyek, formulasi program, dan juga tindakan teknis.

5. Jejaring Kerja Sama dan Hubungan dengan Pihak Lain

Dalam perkembangannya, organisasi akan semakin beroperasi dalam jaringan hubungan yang kompleks. Maka dari itu, jaringan dan hubungan merupakan aspek yang sangat penting. Pada waktu lampau, terdapat kecenderungan bagi individu untuk bekerja sendiri atau dengan kata lain cenderung berkeja dalam unit kecil didalam organisasi mereka sendiri. Tetapi seiring berjalannya waktu, organisasi dan staf pada kenyataannya sering memiliki kaitan erat dengan organisasi dan individu lain. Beragamnya *stakeholder* dan juga

mitra kemudian membuat organisasi terdesak untuk melibatkan mereka dalam berbagai aspek pekerjaan mereka, hal ini mulai dari penetapan prioritas hingga masalah penggalangan dana bahkan pengiriman program dan juga evaluasi hasil.

Dalam skripsi ini, teori yang digunakan mengacu pada teori Horton (2003) dimana terdapat 5 aspek dalam cakupan pengembangan organisasi. Alasan penulis memilih teori pengembangan kapasitas yang disampaikan oleh Horton karena penelitian ini berkaitan dengan CAK EMUS yang mana merupakan sebuah organisasi yang menaungi para residen didalamnya. Ada banyak anggota residen di CAK EMUS ini dan didalamnya memiliki tingkat dan level masing-masing dengan keragaman kebutuhan pula.

1.5.2 *Startup*

1.5.2.1 Pengertian *Startup*

Startup adalah perusahaan yang secara umum berada pada tahap awal pengembangannya. Umumnya, perusahaan ini dimulai dengan satu hingga tiga orang yang berperan sebagai pendiri. Fokus dari perusahaan ini adalah memanfaatkan permintaan pasar dan kemudian permintaan pasar tersebut digunakan sebagai dasar dalam pengembangan produk, layanan, dan juga platform yang layak. *Startup* sendiri umumnya didanai oleh investor pada sebagian besar modalnya.

Startup memiliki banyak definisi dari waktu ke waktu. Istilah *startup* dalam dunia bisnis bermula pada sekitar tahun 1998 hingga 2000 yang merujuk pada kondisi awal krisis ekonomi global. Menurut Kiwe, awalnya istilah *startup* ini adalah merujuk pada suatu badan usaha jasa dan barang yang dicari dan dibutuhkan oleh orang banyak dengan jangkauan pasar yang relatif kecil (Lauma Kiwe, 2018).

Tetapi istilah *startup* ini memang erat kaitannya dengan teknologi informasi sebagai sarana untuk memasarkan produknya. Hal ini dikarenakan apabila usaha tersebut tidak melibatkan teknologi didalamnya, maka usaha tersebut disebut dengan UKM atau Usaha Kecil dan Menengah (Baskoro, 2013).

Ries (2011) berpendapat juga bahwa *startup* ini adalah institusi manusia yang dibuat untuk menciptakan suatu produk ataupun jasa yang berada pada suatu ketidakpastian yang ekstrem. Start up dibuat untuk menemukan suatu bentuk atau model bisnis yang dapat dilakukan berulang dan juga berskala (Blank, 2014).

McCauley dan juga Gruzka (2018) mendefinisikan *startup* adalah bisnis muda, kecil, dan juga menggunakan teknologi tingkat tinggi yang mana *startup* tersebut berperan sebagai pemecah masalah yang belum ditemukan sebelumnya. Agar startup mampu mencapai skala dan tingkat pertumbuhan yang tinggi, dibutuhkan bantuan dari teknologi. Dalam hal penggunaan teknologi ini, *startup* bisa menggunakan teknologi yang canggih atau yang sifatnya inovatif. Startup juga harus terus menerus melakukan pemecahan masalah dengan mencari solusi sehingga *startup* tersebut bisa mencakup pasar yang lebih luas lagi.

Dengan adanya teknologi yang mencakup bisnis ini, maka menjadikan jenis bisnis ini sebagai usaha yang fleksibel yang bisa mengikuti keadaan dan kondisi pasar. Lebih lanjut, Brickman (2015), mengatakan bahwa *startup* digital merupakan sekumpulan individu yang membuat suatu organisasi menjadi suatu perusahaan rintisan yang menghasilkan suatu produk dalam bidang teknologi. Dengan keberadaan internet berserta dengan teknologi digitalnya, maka perusahaan rintisan atau *startup* ini mampu bergerak secara dinamis dalam menghadapi perubahan iklim bisnis yang cenderung tidak menentu. Menurut Moroni dkk (2015), kemunculan bisnis *startup* yang didirikan para pengusaha itu adalah agar mampu menciptakan suatu bisnis, yang mampu membantu memperkuat ekonomi suatu negara.

Dari berbagai definisi para ahli diatas, maka dapat ditarik garis umum definisi *startup* yakni suatu perusahaan rintisan dengan skala yang relatif kecil dengan memanfaatkan teknologi yang ada serta terus-menerus dengan karakter yang fleksibel.

1.6 Definisi Konsep

Dari berbagai teori yang sudah dijabarkan sebelumnya, maka dapat diambil beberapa definisi konsep yang relevan antara lain:

1. Pengembangan kapasitas

Pengembangan kapasitas adalah suatu program yang ada dimana hal tersebut berpedoman kepada pendekatan, metodologi, dan juga strategi untuk mengembangkan kemampuan individu ataupun organisasi.

2. *Startup*

Startup adalah perusahaan rintisan dalam skala yang relatif kecil dengan memanfaatkan teknologi yang ada dan berusaha meningkatkan skalanya serta memiliki karakteristik yang fleksibel.

3. Pengembangan kapasitas startup

Pengembangan kapasitas *startup* dalam hal ini artinya adalah proses dalam meningkatkan kemampuan atau sistem startup yang untuk mencapai tujuan perusahaan rintisan tersebut.

1.7 Metode Penelitian

Metode penelitian yakni merupakan suatu proses atau cara yang secara ilmiah memiliki fungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan penelitian. Ada tiga jenis metode yang bisa dipilih dalam melakukan kegiatan penelitian antara lain adalah sebagai berikut:

1. Penelitian kuantitatif

Penelitian jenis kuantitatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk menguji suatu teori yang memiliki kaitan dengan suatu fenomena sosial. Kemudian hasil pengujian tersebut digunakan sebagai alat untuk menginterpretasi dan juga memahami aspek perilaku manusia yang diteliti.

2. Penelitian kualitatif

Penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang mampu mengeksplorasi suatu individu atau kelompok yang memiliki kaitan dengan fenomena sosial tertentu. Eksplorasi tersebut kemudian digunakan sebagai alat untuk menginterpretasi dan juga memahami aspek perilaku manusia yang diteliti.

3. Penelitian campuran

Metode penelitian ini mengkombinasikan antara metode kualitatif dan kuantitatif. Metode ini mengumpulkan dan menganalisis objek yang diteliti dengan kedua metode tadi sehingga didapatkan pemahaman tentang suatu fenomena yang terjadi di masyarakat (Creswell, 2013).

Dalam penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kualitatif untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Alasan mengapa metode kualitatif yang digunakan adalah karena peneliti ingin berusaha menjelaskan pengembangan kapasitas organisasi *startup* yang berada di naungan program inovasi Cangkrukan Muda Entrepreneur Surabaya ini, yang mana membutuhkan pemahaman tentang data penelitian. Disamping itu, data yang didapatkan bukan berupa data statistik yang diungkapkan oleh angka, sebaliknya data yang didapatkan adalah berupa hasil wawancara dan juga pernyataan. Berangkat dari alasan tersebut maka peneliti memahami bahwa metode yang dibutuhkan adalah metode kualitatif yang bertujuan untuk mengolah data yang diperoleh.

Ini sejalan dengan pendapat Moloeng bahwa penelitian kualitatif dapat diartikan sebagai suatu penelitian yang ditujukan untuk mendapatkan pemahaman tentang suatu fenomena yang dialami oleh subjek penelitian. Subjek penelitian yang dimaksud adalah misalnya berupa pandangan atau persepsi, perilaku, tindakan, serta dorongan secara menyeluruh (Moleong, 2004).

1.7.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Alasan mengapa memilih tipe tersebut karena adanya batasan dalam penelitian yang mana merupakan fenomena sosial serta keadaan yang objektif guna mengungkap berbagai fakta yang memiliki keterkaitan dengan yang sebenarnya.

Selain itu, fakta yang diungkap tidak ada intervensi sehingga keaslian objek penelitian bisa dipertanggungjawabkan.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Creswell bahwa penelitian tipe deskriptif merupakan tipe penelitian yang berusaha menjelaskan suatu makna yang bisa dipahami oleh orang-orang yang mana berhubungan dengan suatu masalah sosial (Creswell, 2013).

Maka merujuk kepada penjelasan tentang tipe penelitian deskriptif tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran atas suatu fenomena sosial yang berpedoman pada rumusan dan tujuan penelitian, yang dalam hal ini adalah tentang realita sosial pengembangan kapasitas organisasi start up pengusaha muda di inovasi Cangkrukan Muda Entrepreneur Surabaya dalam upaya mengentaskan kemiskinan dan menjawab tantangan dunia kerja era ini.

1.7.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti mendapatkan data-data akurat yang dibutuhkan untuk menjawab berbagai permasalahan yang sudah dirumuskan pada rumusan masalah. Dalam menetapkan lokasi untuk melakukan penelitian, peneliti harus menimbang terkait teori substantif serta turun ke lapangan untuk mendapatkan kesesuaian dengan kondisi lapangan yang sebenar-benarnya (Moleong, 2004).

Pada penelitian ini, lokasi yang dituju adalah Koridor Gedung Mal Pelayanan Publik Siola di Jalan Tunjungan No. 1-3 Kecamatan Genteng, Surabaya, Jawa Timur. Alasan pemilihan lokasi tersebut karena di gedung tersebutlah para residen yakni para Startup menempati kantor yang disediakan oleh Pemerintah Kota Surabaya melalui organisasi dan program Koridor yakni CAK EMUS .

1.7.3 Teknik Penentuan Informan

Informan secara sederhana berarti adalah orang yang memberikan informasi. Secara lebih jelas, Moleong mengatakan bahwa informan merupakan orang yang memberikan informasi yang berhubungan dengan situasi dan juga

kondisi penelitian yang dilakukan, sehingga penuturannya atau informasinya bermanfaat untuk menjelaskan fenomena tentang penelitian (Moleong, 2004).

Secara spesifik, pada penelitian kualitatif ini maka informan bermanfaat untuk mengungkapkan serta memahami tentang penelitian sosial secara lebih mendalam. Maka dapat disimpulkan bahwa informan itu merupakan bagian dari suatu populasi yang ditunjuk oleh peneliti yang mana pemilihannya berdasarkan tingkat pemahaman tentang subjek penelitiannya. Tujuannya adalah agar diperdalam tentang subyek yang sedang diteliti.

Penelitian yang berusaha mengungkap tentang pengembangan kapasitas startup ini menggunakan purposive sampling. Digunakannya purposive sampling ini biasa digunakan dalam suatu penelitian untuk memilih informan yang akan diwawancarai untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Seseorang yang dipilih oleh peneliti sebagai informan didasarkan atas asumsi bahwa orang yang berkaitan memiliki informasi yang bisa berupa pengalaman, pengetahuan, dan juga pemahaman tentang masalah yang sedang diteliti.

Pada penelitian ini, peneliti menentukan beberapa informan, yang antara lain adalah sebagai berikut:

1. Pengurus inti organisasi CAK EMUS

Pengurus inti organisasi CAK EMUS dalam hal ini terdiri dari Pak Jefri selaku kepala humas di Pemerintah Kota Surabaya yang juga kepala penanggungjawab program CAK EMUS . Dibawah Pak Jefri terdapat Astri selaku penanggungjawab di Koridor untuk pelaksanaan operasional CAK EMUS dan membawahi pegawai keamanan dan kebersihan di Koridor. Pak Jefri dan Astri dipilih sebagai informan dikarenakan pengurus inti memahami segala hal tentang CAK EMUS mulai dari visi, misi, kegiatan, hambatan, dan lain sebagainya.

2. Anggota Startup CAK EMUS

Anggota *startup* CAK EMUS adalah pengusaha muda di Surabaya yang tergabung dalam organisasi ini. Terdapat banyak anggota *startup* disini dan yang dipilih antara lain adalah Reblood, Riliv, Looyal, dan juga Syarihub. Alasan menentukan informan tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- Reblood dipilih karena sukses menjadi *startup* kesehatan dan donor darah pertama yang mendapatkan kesuksesan dengan unduhan terbanyak dan juga mendapatkan banyak penghargaan
- Riliv dipilih karena merupakan gebrakan *startup* pertama yang mengusung kesehatan mental berbasis digital dengan rating tinggi di *playstore* dan juga memperoleh banyak penghargaan
- Looyal adalah *startup* yang berasal dari CAK EMUS yang baru terbentuk saat pandemi dan mendapatkan progress yang baik selama pandemi
- Syarihub merupakan *startup* yang sebelumnya berupa ojek online syariah dan mengalami perubahan selama pandemi untuk bertahan

Saat kegiatan wawancara dilakukan, terdapat kendala dimana dua narasumber tidak dapat memberikan pendapatnya dikarenakan tidak bersedia mengungkapkan hal yang dianggap privasi dan juga alasan kesibukan. Sehingga pada akhirnya, narasumber yang bisa diwawancarai hanya berjumlah empat orang yakni Pak Jefri, Astri, perwakilan Looyal, dan juga perwakilan Syarihub.

1.7.4 Teknik Pengumpulan Data

Ada enam macam sumber yang bisa dijadikan cara untuk mengumpulkan data yang antara lain adalah wawancara, dokumentasi, rekaman arsip, observasi, pengamatan langsung, dan juga perangkat-perangkat fisik (Yin, 2011). Dalam hal ini merujuk pada jenis penelitian kualitatif, maka data primer yang dibutuhkan adalah berupa kata-kata serta tindakan yang akan direkam serta ditulis. Nantinya, informasi yang didapatkan akan dipilih sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Sedangkan untuk data sekunder penelitian akan didapatkan dari dokumen-dokumen yang relevan dan tersedia. Nantinya dokumen yang berfungsi sebagai data sekunder akan melengkapi data primer yang sudah didapatkan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumentasi, wawancara, dan juga observasi. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Moleong (2004), yang mana secara lebih terperinci penjelasannya adalah sebagai berikut:

A. Dokumentasi

Teknik studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang sumbernya berasal dari bahan tertulis. Fungsi dari teknik dokumentasi ini adalah untuk memperkuat data yang telah didapatkan dari hasil wawancara dan juga pengamatan. Informasi dalam hal ini adalah berupa tulisan, karya monumental, atau gambar. Di penelitian ini, peneliti mendapatkan beberapa dokumen yang berupa file yang memiliki hubungan dengan penelitian yang sedang dilaksanakan. Dokumen-dokumen tersebut berisi informasi yang memiliki tujuan untuk memperluas pemahaman tentang hal yang diteliti.

B. Wawancara

Wawancara adalah melakukan percakapan tanya jawab sebagai bentuk teknik pengumpulan data yang memiliki tujuan untuk mengetahui hal yang diteliti secara mendalam. Pengambilan data dengan teknik wawancara dilakukan dengan teknik terstruktur beracuan kepada pedoman wawancara supaya informan bisa berfokus pada konteks penelitian yang ada. Hal ini juga dilakukan supaya bisa memperkecil adanya percakapan yang keluar dari konteks penelitian.

C. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan membangun interaksi sosial dengan peneliti sehingga didapatkan data yang terpercaya. Dalam penelitian ini, observasi dilakukan dengan mengamati keadaan Gedung Siola tepatnya pada kantor Koridor untuk mengamati aktivitas yang ada

disana. Proses observasi ini dilakukan dengan jangka waktu terbatas serta tidak lupa menerapkan protokol kesehatan yang ada.

1.7.5 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Creswell (2013) menggunakan beberapa strategi dalam menguji keabsahan data. Menguji keabsahan data adalah hal yang penting karena di dalam sebuah penelitian keakuratan suatu penemuan harus diukur berdasarkan validitasnya. Dengan begitu, maka akan ditemukan apakah data yang ditemukan tersebut cukup akurat dan layak menjadi data yang digunakan dalam penelitian. Strategi tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

A. Triangulate

Teknik pertama ini dilakukan dengan cara memeriksa berbagai bukti yang asalnya dari berbagai sumber data yang berbeda. Kemudian, pemeriksaan tersebut digunakan untuk membangun justifikasi tema-tema secara koheren.

B. Member checking

Teknik dalam member checking ini dilakukan untuk memeriksa keakuratan laporan yang telah diberikan oleh partisipan. Caranya adalah dengan membawa kembali laporan akhir, deskripsi atau tema spesifik kepada partisipan yang telah memberikan data.

C. External Auditor

External auditor merupakan teknik dimana peneliti mengajak seseorang auditor yang tidak memiliki keakraban dengan peneliti, yang tugasnya adalah meninjau kembali seluruh proyek penelitian. Dengan begitu, keberadaan auditor tadi dapat memberikan penilaian yang objektif.

Dari beberapa cara menguji keabsahan data diatas, peneliti menggunakan teknik triangulasi data. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Moleong

(2011) bahwa teknik ini memanfaatkan hal lain diluar data untuk menjadi pembandingan dari data yang sebelumnya telah didapatkan.

Lebih lanjut dalam teknik triangulasi data ini, setidaknya ada empat macam teknik dalam triangulasi sesuai dengan yang disampaikan oleh Denzin dalam Moleong (2011) yaitu menggunakan teori, sumber, metode, dan juga penyidik.

Dalam hal penelitian ini, teknik yang paling tepat adalah menggunakan teknik sumber untuk menguji keabsahan data. Masih dalam Moleong (2011), Patton berpendapat bahwa teknik sumber dalam triangulasi memiliki arti melakukan perbandingan atau memeriksa ulang terhadap tingkat kepercayaan informasi yang telah diperoleh menggunakan alat serta waktu yang berbeda.

1.7.6 Teknik Analisis Data

Analisis data pada kualitatif dan kuantitatif memiliki makna yang berbeda, yang mana dalam hal penelitian kualitatif maka artinya adalah proses pencarian serta penyusunan data yang didapatkan dari observasi, wawancara, serta dokumentasi yang dilakukan dengan cara yang sistematis. Proses tersebut harus dilakukan untuk menghindarkan diri dari ketidakcermatan yang mungkin bisa dialami ketika proses melakukan pengolahan data. Dengan demikian, data yang diperoleh mampu memenuhi syarat sistematis dan juga mampu memberikan manfaat bagi penelitian. Adanya teknik analisis data sendiri harus dilakukan agar hasil penelitian dapat mudah dipahami oleh pembaca atau orang lain. Menurut Miles (2009), ada langkah yang harus dilakukan dalam melakukan analisis data yang antara lain adalah sebagai berikut:

1. Reduksi data

Dalam tahapan ini, maka peneliti harus melakukan pemilahan, pemusatan, penyederhanaan, pengabstarkasian, serta pentransformasi data kasar yang telah diperoleh dari catatan yang didapatkan saat turun ke lapangan. Dalam tahapan mereduksi data, peneliti melakukan perangkuman informasi serta menghilangkan hal-hal yang tidak relevan bagi penelitian yang sedang dijalani.

2. Penyajian data

Dalam melakukan penyajian data, data yang didapatkan kemudian digambarkan melalui gambar, deskripsi, matriks, dan lain sebagainya. Disini peneliti akan menjelaskan semua data yang didapatkan serta menerjemahkan makna dari data tersebut. Maka dari itu, tahapan yang satu ini maka akan didapatkan informasi tentang suatu kejadian yang ada di lapangan yang kemudian akan sampai pada tahap penarikan kesimpulan.

3. Penarikan kesimpulan

Tahapan ini adalah langkah dimana peneliti kemudian menarik kesimpulan atas hasil data yang telah didapatkan. Kesimpulan yang ditarik oleh peneliti harus berdasarkan bukti yang valid serta konsisten. Dengan demikian, maka kesimpulan yang dibuat adalah kesimpulan yang kredibel dan mampu dipertanggungjawabkan.

