

## BAB 2

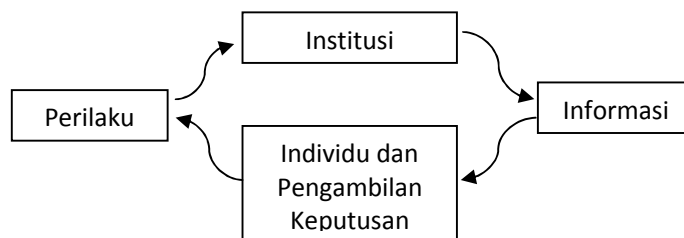
### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Ekonomika Institusional

Ekonomika Institusional menganalisis perilaku ekonomi dengan anggapan bahwa institusi tidak sama dengan organisasi. Institusi lebih luas daripada organisasi. Perilaku-perilaku ekonomi yang terjadi, baik perilaku memaksimalkan keuntungan atau perilaku tidak memaksimalkan keuntungan disebabkan faktor institusional baik yang formal ataupun yang tidak formal. Sebagai contoh, perilaku ekonomi akan sangat dipengaruhi oleh peraturan, regulasi, hukum, konvensi, tren, atau budaya yang berlaku.

Gambar 2.1 menunjukkan bagaimana keterpengaruhan perilaku karena adanya apa yang disebut sebagai institusi. Terlihat pada sisi kanan Gambar tersebut bahwa institusi membentuk informasi yang selanjutnya akan mempengaruhi pengambilan keputusan dan perilaku yang terkait. Adapun sisi kiri dari Gambar 2.1 menunjukkan bahwa hubungan bersifat siklis dan dinamis. Keputusan yang diambil dan perilaku yang terkait dapat mempengaruhi eksistensi institusi.

**GAMBAR 2.1**  
**PENGARUH INSTITUSI**



Sumber: Diadaptasi dari Hodgson (1998) dan petrovi dan Stefanofi (2009)

Mazhab ekonomi institusional lama lebih menekankan pada terdapatnya pengambilan keputusan yang berbeda-beda. Terdapat pengambilan keputusan yang berlandaskan konsep memaksimalkan keuntungan, namun juga terdapat pengambilan keputusan yang tidak berlandaskan konsep memaksimalkan keuntungan. Eksponen mazhab ekonomi institusional lama yang terkenal banyak yang memfokuskan pada pengambilan keputusan yang tidak berlandaskan konsep memaksimalkan keuntungan dan berbagai faktor yang mempengaruhinya seperti faktor psikologis atau hukum. Melalui mereka, Mazhab Ekonomi Institusional Lama dikenal sebagai perlawanan terhadap Mazhab Ekonomi Neoklasik.

Beberapa eksponen setelah eksponen Mazhab Ekonomi Institusional Lama berusaha melanjutkan konsep ekonomi Mazhab Institusional Lama. Analisis yang dikemukakan lebih tertuju pada usaha menjawab kegagalan Mazhab Ekonomi Neoklasik. J. Schumpeter, G. Myrdal dan K. Galbraith adalah di antara eksponen-eksponen tersebut. Santosa (2008) mengelompokkan mereka sebagai Aliran Quasi Kelembagaan yang berbeda dengan Aliran Kelembagaan Lama dan Baru.

Mazhab Ekonomi Institusional Baru lebih menekankan pada konseptualisasi berbagai hal dalam relasi antara institusi, informasi dan individu/pengambilan keputusan. Berbagai hal yang ada dalam relasi tersebut di antaranya adalah konsep biaya transaksi, hak kepemilikan, pilihan publik dan teori permainan. Pengambilan keputusan boleh jadi adalah pengambilan keputusan berlandaskan perilaku memaksimalkan keuntungan, boleh jadi adalah pengambilan keputusan tidak berlandaskan perilaku memaksimalkan keuntungan. Pilihan-pilihan dalam pengambilan keputusan tersebut terjadi karena pengambilkeputusan memiliki informasi yang berasal dari institusi yang melingkupinya di mana informasi tersebut diolah dan diproses berdasar satu atau lebih dari konsep biaya transaksi, hak kepemilikan, pilihan publik dan teori permainan.

Santosa (2008) menganalisis bahwa konseptualisasi tersebut memperkuat posisi Mazhab Ekonomi Institusional sebagai ‘lawan’ dari Mazhab Ekonomi Neoklasik, Ekonomi Pasar atau yang sejenisnya. Konseptualisasi dalam Mazhab Ekonomi Institusional tersebut dapat dibagi menjadi *institutional environment* dan *institutional arrangement*. Melalui konseptualisasi ini dapat dipahami arti penting pendekatan yang holistik dan penganekaragaman pendidikan ekonomi.

Riyardi (2012) mengemukakan pendapat bahwa perbedaan antara institusi dan organisasi tidak dapat diterima sepenuhnya. Yang lebih tepat adalah organisasi sebagai bagian dari institusi di mana sebagaimana bagian dari institusi seperti aturan atau budaya, organisasi memberikan suatu informasi dalam pengambilan keputusan. Alternatif lainnya adalah organisasi sebagai pendekatan terhadap institusi. Dalam keadaan itu, level-level organisasi bersama kapasitasnya sebagaimana dalam OCA Tool dapat menggambarkan organisasi sebagai institusi yang menentukan dalam pengambilan keputusan sebagai memiliki karakteristik *expertise*, *specificity* dan *incentives* sebagaimana dikemukakan oleh Sato (2000).

## **2.2. Kapasitas Organisasi**

Kapasitas berasal dari bahasa Inggris *capacity*. Namun demikian kata kapasitas lebih sempit pengertiannya dari kata *capacity*. *Capacity* sebagaimana dikemukakan oleh The Free Dictionary Online (2013) memiliki 9 pengertian, sedangkan kapasitas sebagaimana dikemukakan Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki 4 pengertian (KBBI, 2013). Terdapat persamaan dan perbedaan dalam pengertian kapasitas dan *capacity*.

Persamaan definisi kata kapasitas dengan *capacity* terdapat pada definisi ruang yang tersedia atau daya tampung, daya serap panas atau listrik, keluaran maksimum atau kemampuan memproduksi dan kemampuan kapasitor listrik. Perbedaan pengertian kapasitas dari *capacity* terdapat pada penyederhanaan kata kemampuan di mana pada definisi kata

*capacity* diperinci menjadi 3 kemampuan (*ability*), terdapat pada posisi dan peran seseorang (*position* dan *role*) dan terdapat pada kewenangan (*authority*).

Berdasarkan persamaan kata kapasitas dengan *capacity* dalam hal ruang yang tersedia atau daya tampung dan keluaran maksimum atau kemampuan produksi, kapasitas organisasi adalah ruang tersedia atau daya tampung organisasi. Organisasi yang besar memiliki kapasitas organisasi lebih besar daripada organisasi kecil. Pendefinisian kapasitas organisasi ini terkait dengan pemikiran tentang kapasitas produksi dan hubungan antara input dengan outputnya. Kapasitas produksi yang penuh adalah kapasitas produksi ketika semua input telah digunakan secara optimal untuk menghasilkan output, sedangkan kapasitas produksi yang tidak penuh adalah kapasitas produksi ketika tidak semua input digunakan untuk menghasilkan outputnya. Oleh karena itu, kapasitas organisasi terkait dengan daya tampung dan keluaran maksimum organisasi.

Kapasitas organisasi dapat diukur melalui dua teknik. Teknik pertama adalah teknik persepsi tentang kapasitas organisasi (Yuswijaya, 2008). Sumber daya manusia dalam organisasi--atau lebih luas lagi adalah pemangku kepentingan--diminta menjawab secara persepsional mengenai kapasitas organisasi. Teknik kedua adalah teknik perbandingan antara kapasitas yang ada dengan kapasitas seharusnya. (Riyardi dan Widodo, 2011). Jika kapasitas yang ada sesuai dengan kapasitas seharusnya, maka organisasi berada dalam kapasitas penuh. Sebaliknya, Jika kapasitas yang ada tidak sesuai dengan kapasitas seharusnya, maka organisasi berada dalam keadaan di bawah kapasitas atau melebihi kapasitas seharusnya

### **2.3. *The Organizational Capacity Auditing Tool (OCA Tool)***

Sato, dkk (2003), menyimpulkan bahwa belum ada suatu generalisasi untuk mengukur dan mengevaluasi kapasitas organisasi (*Organizational Capacity*), walaupun kapasitas

organisasi sangat penting untuk mewujudkan kinerja yang diinginkan dari suatu organisasi. Untuk itu, ditawarkan *expertise*, *specificity* dan *incentive* yang dianalisis menggunakan kerangka kerja ekonomika institusional baru dan biaya transaksi untuk mengukur dan mengevaluasi kapasitas organisasi. Hasilnya adalah *incentive* adalah faktor yang paling mempengaruhi kapasitas organisasi. Hal itu dapat diketahui dari studi kasus pada berbagai proyek pembangunan di Thailand, Bangladesh dan Indonesia.

Mackay, dkk (2007) mengemukakan adanya level mikro, meso dan makro dalam kapasitas organisasi dan adanya kerangka evaluasi terintegrasi yang mencakup sisi tingkat dampak, dimensi dampak dan komponen proyek. Selanjutnya berdasarkan fakta di berbagai organisasi riset pertanian di Amerika Latin dan Karibia dianalisis bahwa evaluasi menggunakan model input-output sudah tidak mencukupi lagi sebab tidak memperhatikan keberadaan *stake holder* sejak dari awal. Evaluasi kapasitas organisasi harus memperhatikan *stake holder* dari sisi kontribusi yang diperoleh *stake holder*, bagaimana cara mendapatkan kontribusi tersebut, faktor yang memfasilitasi cara dan arti penting kapasitas organisasi.

Yuswijaya (2008) memberi nama untuk setiap level organisasi dengan nama level individu, level organisasi dan level sistem. Level individu sama dengan level mikro, level organisasi sama dengan level meso dan level sistem sama dengan level makro. Berdasarkan level organisasi tersebut, dianalisis bahwa Kantor Polisi Pamong Praja Kabupaten Lahat dalam keadaan optimal pada semua level. Teknik untuk mengukur kapasitas adalah persepsi pegawai kantor polisi pamong praja Kabupaten Lahat.

Wachira (2011), mengemukakan bahwa evaluasi terhadap kapasitas organisasi pada level mikro mengevaluasi faktor individual, pada level meso mengevaluasi faktor organisasi dan pada level makro mengevaluasi faktor institusi. Dalam perspektif seperti itu, disarankan untuk menggunakan OCA tool (*Organization Capacity Audit Tool*) untuk mengevaluasi kapasitas organisasi.

Musyaddad, dkk (2011) mengemukakan bahwa variabel mikro, meso dan makro dalam OCA tool dapat diperinci menjadi sub variabel sumber daya manusia yang berada pada level mikro, strategi kepemimpinan, sumber daya finansial, infrastruktur dan teknologi, manajemen proses dan program yang berada pada level meso dan lingkungan eksternal yang berada pada level makro. Dikemukakan juga indikator pengukuran untuk setiap sub variabel. Bahkan OCA tool telah digunakan untuk mengevaluasi kapasitas kampung di kabupaten Kaimana Propinsi Papua Barat. Hasilnya adalah kampung-kampung di Kaimana Papua kapasitas organisasinya dapat ditingkatkan, khususnya dalam hal peraturan-peraturan yang mendukung aktivitas sumber daya manusia yang ada.

Pemerintah Daerah Sragen (2011) telah mengukur kapasitas organisasinya menggunakan OCA tool. Variabel dan indikator kapasitas organisasi sebagaimana disebutkan dalam OCA tool, ditetapkan sehingga dapat dilakukan pengukuran terhadap kapasitas organisasi pemerintah daerah Sragen. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa kapasitas organisasi pemerintah daerah Sragen optimal. Kapasitas organisasi dibagi menjadi tiga level. Level mikro menunjukkan kapasitas organisasi berupa kemampuan dan keterampilan sumber daya seperti sebagai staf, dalam kerja tim, dan pengembangan dan pembagian informasi. Pada level meso, kapasitas organisasi dilihat dari struktur organisasi, pendefinisian peran dan tanggung jawab, kepemimpinan, perumusan prosedur organisasi, infrastruktur, teknologi dan alokasi finansial. Sedangkan pada level makro kapasitas organisasi terdapat pada kapasitas untuk berinteraksi dengan faktor di luar organisasi yang dapat diketahui dari kebijakan dan aturan kepada stakeholder, shareholder, network dan mitra, baik kebijakan dan aturan yang terkait keuangan maupun non keuangan.

**TABEL 2.1****LEVEL DALAM OCA TOOL, PERSPEKTIF DALAM *BALANCED SCORECARD* DAN VARIABELNYA**

<b>LEVEL</b>	<b>PERSPEKTIF</b>	<b>VARIABEL</b>
Level Mikro	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan SDM	- Variabel kuantitas PNS - Variabel kualitas PNS - Variabel kepehaman dan komitmen penugasan
Level Meso	Perspektif internal organisasi	- Variabel kapasitas organisasi - Variabel kapasitas sistemik
	Perspektif finansial	- Variabel kapasitas fiskal daerah - Variabel sustainabilitas fiskal daerah
Level Makro	Perspektif pelanggan	- Variabel kualitas pelayanan publik - Variabel aksesibilitas pelayanan publik

Sumber: Pemerintah Daerah Sragen (2011), *Evaluasi Kegiatan Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah*.

Riyardi (2012), menganalisis bahwa alat untuk mengukur kapasitas organisasi telah dibuat oleh berbagai pihak, namun yang paling komprehensif adalah OCA yang dipadukan dengan konsep *balance scorecard* sebab perpaduan tersebut menyebabkan semua komponen penting dalam kapasitas organisasi dapat diukur dan dianalisis dalam perspektif organisasi modern yang di dalamnya terdapat banyak *stake holder*. Dapat disimpulkan bahwa OCA tool dapat digunakan untuk mengukur kapasitas organisasi pemerintah daerah pada saat ini.

Riyardi dan Widodo (2012) menganalisis hubungan antara efisiensi, efektifitas dan responsibilitas sumber daya manusia di pemerintah daerah Sragen. Variabel, indikator dan pengukuran dalam analisis tersebut menggunakan variabel, indikator dan pengukuran yang digunakan dalam OCA tool. Hanya saja untuk variabel efisiensi dan efektifitas sumber daya manusia dilakukan pengembangan menjadi efisiensi dan efektifitas sumber daya manusia dalam jangka pendek dan jangka panjang. Pemilahan efisiensi sumber daya manusia menjadi jangka pendek dan jangka panjang mengembangkan pemikiran Riyardi (2009) yang mengaplikasikan alat analisis kausalitas yang dipopulerkan oleh Engel dan Granger (1980).

Selain itu, kriteria kapasitas sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah daerah Sragen dibagi menjadi optimal, belum optimal dan tidak optimal di mana ini memperbaiki evaluasi yang dilakukan pemerintah daerah Sragen (2011). Hasilnya, sumber daya manusia di pemerintah daerah Sragen efisien dan efektif dalam jangka pendek dan jangka panjang, namun tanggung jawabnya masih harus ditingkatkan.

#### **2.4. *Balanced Scorecard* pada Pemerintah Daerah**

Abby dan Ashworth (1994) mengemukakan berbagai ukuran kinerja untuk pemerintahan daerah. Salah satunya adalah *balanced scorecard*. Berdasarkan studi kasus di 3 daerah, dapat disimpulkan bahwa terdapat 6 persyaratan bagi ukuran efektif kinerja pemerintah daerah. Syarat tersebut meliputi adanya rancangan ukuran untuk berbagai tingkatan dalam organisasi, mengukur efisiensi dan efektifitas, mampu mengidentifikasi adanya *trade-off* antara berbagai dimensi, mencakup ukuran kualitas dan kuantitas, mampu mengukur proses yang sedang berjalan dan ukuran kinerja tersebut tidak dapat dimanipulasi.

McAdam dan Saulters (2000) menganalisis bahwa sektor publik tidak menjadikan *balanced score card* sebagai pilihan nomor satu bagi kerangka kerja ukuran kualitas. Pilihan nomor satu adalah *Investors in People*, kemudian berturut-turut adalah *Charter Mark*, *Excellence model*, *ISO 9000*, *benchmarking* dan *balanced scorecard*.

Edwards dan Thomas (2005) mengemukakan pengalaman kota Atlanta yang sejak tahun 2002 menggunakan sistem ukuran kinerja baru yang disebut Atlanta Dashboard. Ukuran kinerja baru ini terinspirasi dari *balanced scorecard*. Menggunakan ukuran kinerja baru tersebut, administrasi kota Atlanta yang dilanda korupsi berubah menjadi ada perbaikan dalam efisiensi dan efektifitas pelayanan.

Butts (2009) menolak anggapan bahwa penerapan *balanced scorecard* di organisasi pemerintah daerah menyebabkan pemerintah daerah lebih memfokuskan pada aspek efisiensi



keuangan dari memfokuskan pada hasil berupa pelayanan kepada masyarakat. Analisisnya terhadap 14 organisasi pemerintah daerah menyimpulkan bahwa organisasi pemerintah daerah memiliki fokus pada hasil-hasil kerja. Jika dibandingkan dengan yang menggunakan ukuran kinerja tradisional, pemerintah daerah yang menggunakan *balanced scorecard* setidaknya memiliki berbagai fokus yang sama dengan yang menggunakan ukuran kinerja tradisional.

Pemerintah Daerah Sragen (2011) telah mengukur kapasitas organisasinya menggunakan OCA tool. Variabel kapasitas organisasi sebagaimana disebutkan dalam OCA tool, disepadankan dan disusun menggunakan konsep *balanced scorecard*. Selanjutnya ditetapkan variabel operasional dan indikator pengukurannya sehingga dapat dilakukan penilaian terhadap kapasitas organisasi pemerintah daerah Sragen. Hasil penilaian menunjukkan bahwa kapasitas organisasi pemerintah daerah Sragen optimal. Adapun kesepadanan terlihat pada Tabel 2.1. Level mikro pada OCA tool sepadan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sumber daya dalam *balanced scorecard*, Level Meso pada OCA tool sepadan dengan perspektif internal organisasi dalam *balanced scorecard* dan perspektif finansial, dan level Makro pada OCA tool sepadan dengan perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard*. Selanjutnya pada masing-masing level atau perspektif dapat ditentukan variabelnya.

## **2.5. State of The Art Penelitian**

Evaluasi kapasitas organisasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah Sragen (2011) berbasis pada OCA tool dan *balanced scorecard*. Arti penting OCA tool sebagai alat ukur kinerja pemerintah daerah sudah berkembang sejak beberapa tahun lampau. Sato, dkk (2000), misalnya, menyadari bahwa belum ada suatu alat ukur kapasitas organisasi yang disepakati bersama. Selanjutnya, mulai ada pemikiran untuk membagi kapasitas organisasi

menjadi level atau domain mikro, meso dan makro, sebagaimana dikemukakan oleh Mackay, dkk (2007). Penetapan level ini selanjutnya memunculkan alat audit kapasitas organisasi yang dikenal dengan nama OCA Tool yang mendefinisikan lebih detail level mikro, meso dan makro.

Di sisi lain, Teori Biaya Transaksi dalam Ilmu Ekonomi Insitutional Baru yang digunakan Sato (2000) khususnya karakteristik *expertise*, *specificity* dan *incentives* sebagai analisis kapasitas dapat digunakan sebagai batu loncatan pembahasan organisasi sebagai suatu institusi. Hal ini memperluas arah pembahasan dalam Ilmu Ekonomi Insitutional Baru. Pembahasan institusi dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan OCA Tool.

Riyardi (2011) menduga bahwa OCA Tool dapat digunakan sebagai pendekatan untuk memahami institusi. Level-level keorganisasian dalam OCA Tool tidak hanya menggambarkan sebagai suatu organisasi, namun sebagai institusi. Pengukuran kapasitas organisasi semakin memperkuat bahwa OCA Tool bukan hanya sekadar organisasi, namun institusi. Perlu observasi dan pengamatan empiris mengenai level keorganisasian dalam OCA Tool sedemikian hingga dapat dilakukan verifikasi terhadap level keorganisasian dalam OCA Tool sebagai pendekatan untuk memahami institusi.

Musyadad, dkk (2011), Pemerintah daerah Sragen (2011) dan Riyardi (2012) menganalisis penggunaan OCA tool. Analisis penggunaan OCA tool ini dengan karakteristik masing-masing. Musyadad, dkk (2011) mengarahkan analisis pada kapasitas organisasi kampung di kabupaten Kaimana Propinsi Papua Barat. Pemerintah daerah Sragen (2011) mengkaitkan dengan *balanced scorecard*. Adapun Riyardi dan Widodo (2012), menganalisis kapasitas sumber daya manusia berdasarkan OCA Tool yang telah digunakan di pemerintah daerah Sragen.

Evaluasi kapasitas organisasi yang dilakukan pemerintah daerah Sragen dengan cara menyepadankan OCA tool dengan *balanced scorecard* disebabkan adanya kebutuhan untuk

mengukur kinerja pemerintah daerah dengan *balanced scorecard*. Pada masa lalu *balanced scorecard* diragukan sebagai alat ukur kinerja pemerintah. Abby dan Ashworth (1994) mengemukakan 6 persyaratan bagi ukuran efektif kinerja pemerintah daerah, sedangkan McAdam dan Saulters (2000) menganalisis bahwa sektor publik tidak menjadikan *balanced score card* sebagai pilihan nomor satu bagi kerangka kerja ukuran kualitas dibandingkan *Investors in People Charter Mark, Excellence model, ISO 9000*, atau *benchmarking*.

Seiring perjalanan waktu, disadari bahwa *balanced scorecard* dapat menjadi pilihan dalam pengukuran kinerja organisasi. Edwards dan Thomas (2005) mengemukakan pengalaman kota Atlanta yang sejak tahun 2002 menggunakan sistem ukuran kinerja baru yang disebut Atlanta Dashboard yang terinspirasi dari *balanced scorecard*. Adapun Butts (2009) menolak anggapan bahwa penerapan *balanced scorecard* di organisasi pemerintah daerah menyebabkan pemerintah daerah lebih memfokuskan pada aspek efisiensi keuangan dari memfokuskan pada hasil berupa pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan apa yang sudah diteliti tersebut, sebagaimana Gambar 2.1, di mana kapasitas organisasi diukur dengan menggabungkan pemikiran OCA tool dan *balanced scorecard*, perlu dilakukan pengembangan OCA tool berupa memperkuat hubungan antar level atau perspektif. Jika hubungan tersebut dapat dianalisis pada beberapa kabupaten dan kota, maka akan diperoleh model audit kapasitas organisasi pemerintah daerah. Oleh karena itu pada sisi kanan Gambar 2.1 dikemukakan rencana penelitian yang akan dilakukan. Pada tahun 2013 direncanakan untuk menganalisis seluruh variabel kapasitas organisasi menggunakan OCA Tool sebagaimana evaluasi yang telah dilakukan pemerintah daerah Sragen. Perlu dicatat, meskipun banyak persamaan dengan yang telah dilakukan pemerintah daerah Sragen, terdapat perbedaan antara penelitian ini dengan evaluasi yang telah dilakukan pemerintah daerah Sragen. Perbedaan pertama terdapat pada penentuan variabel dan variabel operasional. Pada penelitian ini variabel terdiri atas level mikro, level meso dan level makro.

Hal ini menyesuaikan dengan penyepadanan antara OCA Tool dengan *balanced scorecard* dan menyesuaikan dengan tujuan penelitian tahun kedua yang akan menganalisis hubungan antar variabel. Adapun evaluasi pemerintah daerah Sragen menempatkan kuantitas, kualitas dan kepehaman dan komitmen penugasan PNS, kapasitas organisasi, sistemik, fiskal daerah, sustainabilitas fiskal daerah, kualitas pelayanan publik dan aksesibilitas pelayanan publik sebagai variabel. Semua yang disebut sebagai variabel dalam evaluasi yang dilakukan pemerintah daerah Sragen digunakan sebagai variabel operasional. Perbedaan kedua terdapat pada analisis hubungan antar variabel. Pada penelitian ini, setelah seluruh variabel dianalisis, dilanjutkan dengan analisis hubungan antar variabel pada tahun 2014. Sedangkan evaluasi yang dilakukan pemerintah daerah Sragen tidak mengevaluasi hubungan antarvariabel. Perbedaan ketiga terdapat pada kriteria optimalisasi kapasitas organisasi. Penelitian ini menggunakan kriteria optimal, belum optimal dan tidak optimal sebagaimana dilakukan oleh Riyardi dan Widodo (2012) sedangkan evaluasi pemerintah daerah Sragen menggunakan kriteria istimewa, sangat baik, baik, buruk dan sangat buruk. Perbedaan keempat terdapat pada lingkup penelitian. Penelitian ini ruang lingkupnya lebih luas dibandingkan dengan evaluasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah Sragen dilihat dari tahun data dan obyek penelitian. Pada tahun 2015 akan dilakukan perumusan OCA tool sebagai alat analisis kapasitas organisasi melalui FGD pakar, pemerintah daerah Sragen dan pemerintah kota Surakarta.

**GAMBAR 2.2**

**STATE OF THE ART OCA TOOL DAN RENCANA PENELITIAN 2013-2014**

