

KAPASITAS ORGANISASI DINAS PERTANIAN TANAMAN PANGAN DAN HORTUKULTURA PROVINSI JABAR DALAM PENGEMBANGAN BENIH PADI INDUK

ORGANIZATIONAL CAPACITY OF THE DEPARTMENT OF AGRICULTURE, FOOD CROPS AND HORTICULTURE, WEST JAVA PROVINCE IN THE DEVELOPMENT OF PARENT RICE SEEDS

Mohammad Iqbal¹, Ryta Mirna², Elisa Susanti³

^{1,2,3}Program Magister Administrasi Publik, FISIP, Universitas Padjadjaran

publicadm.iqbal@gmail.com¹, ryta.mirna@unpad.ac.id², elisa.susanti@unpad.ac.id³

ABSTRAK

Salah satu aspek rendahnya pencapaian benih padi induk diakibatkan kapasitas Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat dalam melakukan tugasnya dalam rangka memperbanyak benih padi belum optimal. Tujuan dilakukan penelitian ini guna melihat Kapasitas Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat. Aspek yang digunakan dalam riset kualitatif deskriptif ini yakni(1) *personnel* (sumber daya manusia), (2) *infrastructure, technology, and financial resources* (infrastruktur, teknologi, serta sumber daya keuangan), (3) *strategic leadership* (kepemimpinan strategis), (4) *program and process management* (program serta manajemen proses), serta (5) *networking and linkages* (jejaring kerjasama serta ikatan dengan pihak lain).

Kata Kunci: Kapasitas Organisasi; Benih Padi; Jawa Barat

ABSTRACT

One aspect of the low achievement of main rice seeds is that the capacity of the Main Paddy Seed Development Center in carrying out its duties to reproduce rice seeds is not optimal. The purpose of this research was to see the capacity of the Center of Rice Seed Development in West Java Province. The aspects used in this descriptive qualitative research are (1) personnel, (2) infrastructure, technology, and financial resources, (3) strategic leadership, (4) program and process management, and (5) networking and linkages

Keywords: Organizational Capacity; Rice Seeds; West Java

PENDAHULUAN

Organisasi nonprofit membutuhkan dan memerlukan pengembangan kapasitas guna meningkatkan kualitas dan layanan organisasi (Conolly et. al, 2003). Eksistensi pengembangan kapasitas memerlukan beragam bentuk berbeda pada pada setiap organisasi nonprofit (Millessen, et. al, 2007). Para peneliti (Meissner, Bergner, & Marconi, 1992) menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas mengacu pada pembangunan infrastruktur yang meliputi staf, keahlian, sumber daya, dan struktur untuk mengatasi permasalahan yang ada (Schwartz, et al., 1993)

Kapasitas merupakan kemampuan individu, organisasi, atau sistem dalam menjalankan fungsi yang sesuai secara efektif, efisien, dan berkelanjutan (Millen, 2004). Dalam Undang-undang No 18 Tahun 2012 Tentang Pangan mengatur bahwa, dalam

penyelenggaraan pangan dilaksanakan guna memenuhi kebutuhan dasar manusia serta memberikan manfaat secara adil, merata dan berkelanjutan berdasarkan kedaulatan pangan, kemandirian pangan dan ketahanan pangan. Beras merupakan kebutuhan pangan yang utama bagi warga negara Indonesia, di sisi lain upaya peningkatan kebutuhan akan beras tidak diimbangi dengan bertambahnya luas areal sawah. Namun yang terjadi penyusutan areal sawah dikarenakan alih fungsi lahan sawah menjadi bangunan.

Penyusutan areal sawah terjadi hampir diseluruh wilayah penghasil padi di Indonesia, termasuk di Jawa Barat sebagai salah satu sumber lahan produksi padi nasional. Berdasarkan Hasil Laporan Badan Pusat Statistik mencatat bahwa sejak tahun 2012 hingga tahun 2017 luas lahan sawah di Jawa Barat menyusut sebesar 3,20% atau berkurang seluas 30.180 hektar. Dampak dari penyusutan areal sawah di Jawa Barat yaitu penurunan rata-rata produksi padi pertahun sebesar 0,38% atau 52.149 ton padi. Menurunnya produksi padi

mempengaruhi harga beras di tingkat penggilingan padi, dan harga mengalami kenaikan tiap tahun sebesar 4 hingga 5%. Kenaikan harga di tingkat penggilingan mempengaruhi kenaikan harga di tingkat grosir sebesar 7 %.

Kenaikan harga tiap tahun dirasakan berat bagi masyarakat. Kenaikan harga ini terjadi dikarenakan bertambahnya jumlah penduduk tiap tahun tidak diimbangi dengan penambahan luas areal sawah sehingga menyebabkan produksi padi mengalami penurunan. Untuk itu salah satu upaya untuk meningkatkan produksi padi dengan mengoptimalkan areal sawah yang ada yaitu dengan menggunakan benih padi bersertifikat. Keunggulan dengan menggunakan benih padi bersertifikat mampu memberi sumbangan sebesar 56% terhadap peningkatan produksi padi nasional (Hasanuddin, 2016).

Kebutuhan benih padi di Jawa Barat sebesar 6.533.588 ton. Untuk memenuhi kebutuhan petani akan benih padi dibutuhkan sebuah Lembaga. Lembaga yang mampu melaksanakan dan mengelola pengadaan benih padi. Di tingkat Provinsi Lembaga yang mengelola benih padi bersertifikat adalah Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat serta pelaksanaannya dilaksanakan oleh UPTD Balai Pengembangan Benih Padi.

Dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan benih padi, UPTD Balai Pengembangan Benih Padi mampu memproduksi benih padi bersertifikat per tahun sebanyak 1.213 ton benih padi. Namun UPTD Balai Pengembangan Benih Padi Provinsi Jawa Barat dalam rentang waktu 2014-2017 tidak mencapai produksi benih padi tersebut. Rendahnya produksi benih padi bersertifikat mempengaruhi pemenuhan kebutuhan benih padi di Jawa Barat.

Oleh karena itu, upaya dalam peningkatan produksi benih padi bersertifikat pada tingkat Provinsi menjadi salah satu fokus penting dalam membangun proses produksi benih padi di Jawa Barat. Meningkatkan produksi benih padi bersertifikat diharapkan mampu meningkatkan produksi padi, menjaga ketersediaan beras dan kestabilan harga beras di masyarakat.

Namun demikian, masih terdapat permasalahan yang menjadi tantangan bagi upaya peningkatan produksi benih padi bersertifikat di tingkat provinsi. Masalah pertama adalah masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan. Masalah yang kedua berkaitan dengan sumber daya manusia, UPTD Balai Pengembangan Benih Padi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat sangat membutuhkan pegawai secara kuantitas dan kualitas untuk dapat melaksanakan tugas secara profesional dan mampu bertanggungjawabkan hasil kerja bukan suatu perkara yang mudah, maka dari itu kinerja pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugasnya, dituntut kreatif, inovatif serta mampu efektif dalam melakukan tugasnya. Dan masalah ketiga berkaitan dengan jumlah alat

(infrastruktur) yang mendukung pelaksanaan kegiatan perbanyak benih padi. Berbagai penelitian terkait dengan kapasitas organisasi telah banyak dilakukan, seperti Musaq (2006) menjelaskan jumlah produksi benih padi yang dilakukan oleh Balai Benih Induk dan kelompok petani penangkar belum memenuhi kebutuhan benih padi. Arningsih (2017) selanjutnya menemukan petani yang bergerak dibidang usaha penangkaran benih padi mengalami keuntungan. Namun di sisi lain pemerintah belum dapat menyediakan benih bersubsidi yang terjangkau oleh petani. Fitriani (2018) menemukan dalam melaksanakan prosedur dan teknis penangkaran benih padi masih terdapat atribut yang tidak diperhatikan sehingga hasil yang diperoleh tidak maksimal. Adapun penelitian- penelitian yang telah dilakukan tersebut menjelaskan mengenai benih padi namun belum ada yang meneliti mengenai Kapasitas Organisasi Pengembangan Benih Padi khususnya benih padi di Provinsi Jawa Barat.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor penyebab Kapasitas Organisasi Pengembangan Benih Padi Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat masih rendah.

LANDASAN TEORITIS

Goodman (1998:258) secara sederhana menjelaskan pengertian kapasitas sebagai kemampuan organisasi dalam melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut Millen (2004:19) menjelaskan secara rinci mengenai kapasitas merupakan kemampuan individu, organisasi, atau sistem untuk menjalankan fungsi yang sesuai secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan kapasitas dari organisasi berkaitan dengan proses *output* dari organisasi tersebut. Pemahaman kapasitas organisasi membantu mengenali karakteristik organisasi.

Kapasitas organisasi menganalisis organisasi dalam mengalokasikan sumber dayanya dan melihat potensi yang dimiliki organisasi untuk melakukan aktivitasnya serta menerapkannya dalam upaya mencapai target organisasi yang lebih baik. Horton (2003:19) menjelaskan bahwa di dalam kapasitas organisasi terdapat kemampuan untuk menerapkan keterampilan dan sumber daya untuk mencapai dan memenuhi tujuan serta harapan para pemangku kepentingannya. Tujuan dari kapasitas organisasi meningkatkan potensi kinerja organisasi sebagaimana tercermin dalam dua komponen yaitu sumber daya dan manajemennya. Sumber daya meliputi *Staff Members*, Infrastruktur, Teknologi dan Sumber Daya Keuangan. Komponen manajemen terdiri dari Kepemimpinan Strategi, Program dan Proses Manajemen serta *Networking* dan *Linkages*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian mengenai Kapasitas Organisasi. Referensi teori diperoleh dengan jalan penelitian studi literatur dijadikan sebagai pondasi dasar dan alat utama bagi praktek penelitian di tengah lapangan. Penelitian ini dilakukan di Kantor UPTD Balai Pengembangan Benih Padi dan Palawija Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat.

Jenis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah berupa data yang berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, dan dokumen resmi lainnya.

Data-data yang sudah diperoleh kemudian dicocokkan dengan membandingkan, serta mencari benang merah antara realita empirik dengan teori yang berlaku dengan menggunakan metode deskriptif. Metode deskriptif dilakukan dengan cara mendeskripsikan fakta-fakta serta memberikan pemahaman serta penjelasannya.

PEMBAHASAN

Kapasitas organisasi merupakan semua komponen yang diperlukan organisasi untuk mencapai misinya. Pemerintah sebagai organisasi publik terbesar memiliki misi memberikan pelayanan yang responsif terhadap public. Ancaman yang dihadapi dalam era globalisasi dan dampaknya terhadap apa yang harus dilakukan pemerintah melalui organisasi publiknya agar mampu beradaptasi serta menanggapi tren ekonomi, sosial, politik dan teknologi yang berubah dengan cepat. Tantangan globalisasi tersebut menuntut organisasi publik dengan mengerahkan segala komponen dan potensinya untuk dapat mengatasi segala tantangan serta mampu meningkatkan pelayanan yang memberikan kepuasan di antara warga negara dengan fungsi pemerintah serta layanan yang disediakan.

Horton (2003:19) menjelaskan Kapasitas organisasi adalah potensi yang dimiliki organisasi untuk melakukan aktivitasnya, menurutnya kapasitas organisasi mencakup 5 (lima) aspek yaitu: (1) *staff members / personnel* (sumber daya manusia), (2) *infrastructure, technology, and financial resources* (infrastruktur, teknologi, dan sumber daya keuangan),

(3) *strategic leadership* (kepemimpinan strategis), (4) *program and process management* (program dan manajemen proses), dan (5) *networking and linkages* (jejaring kerjasama dan hubungan dengan pihak lain).

Aspek pertama dari kapasitas organisasi yaitu sumber daya. Sumber daya merupakan kemampuan untuk menghasilkan maupun memperoleh baik dari pinjaman, kontrak, hibah maupun mekanisme lainnya. Sumber daya meliputi *Staff Members*, Infrastruktur, Teknologi dan Sumber Daya Keuangan. Dalam organisasi kunci keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi adalah sumber daya profesional, dimana merujuk kepada prosedur perekrutan pegawai, jumlah serta keahlian pegawai (Horton, 2003:26).

Berkaitan dengan *staff members* bahwa fungsi sumber daya manusia dilakukan oleh badan kepegawaian dan tidak dalam kendali birokrasi dinas atau balai yang bersangkutan menyebabkan proses perekrutan dan pemenuhan kebutuhan akan sumber daya manusia menjadi lambat (Lusthaus, 2002:57). Mengingat upaya dalam mencapai tujuan merupakan hal penting yang dalam kegiatannya tidak dapat ditunda. Dengan memberikan keleluasaan kepada dinas atau balai untuk melakukan proses perekrutan dan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia akan membuat dinas atau balai tersebut bertanggung jawab atas pencapaian kinerjanya. Kurangnya jumlah pegawai tetap dengan jumlah struktur jabatan menyebabkan masih banyaknya pegawai yang berstatus tenaga kerja kontrak namun melaksanakan tugas struktural yang akan menyulitkan pertanggung jawaban laporan serta program pengembangan pegawai. Selain itu belum ada program pendidikan dan pelatihan yang bersifat teknis kepada pengembangan benih padi. Selanjutnya berkaitan dengan sumber daya yaitu infrastruktur, teknologi dan sumber daya keuangan yang menjadi elemen kunci di dalam kapasitas organisasi. Infrastruktur, teknologi dan sumber daya keuangan merupakan kemampuan dasar dari sumber daya organisasi yang pada akhirnya membentuk dan memudahkan kapasitas organisasi mengarah kepada pencapaian tujuan. Infrastruktur menurut Horton (2003:26) mengacu pada jumlah, jenis, dan kualitas bangunan, kendaraan, dan persediaan yang diperlukan untuk operasi organisasi. Dalam infrastruktur ditemukan kurangnya jumlah bangunan di luar instalasi cianjur seperti gudang prosesi, gudang saprodi, gudang alat-alat maupun untuk gudang benih. Sarana dan prasarana pra panen seperti *hand tractor, power sprayer, mini blower*, mesin rumput dan *hand sprayer* untuk keperluan percepatan pengolahan dari segi jumlah masih kurang. Selain itu penerapan teknologi yang digunakan belum efektif. UPTD Balai Pengembangan Benih Padi membutuhkan alat mesin pertanian (alsintan) yang tepat jenis dan jumlah seperti *tray*, traktor, *transplanter* dan *combine harvester*. Penggunaan alat tersebut selain dapat menghemat waktu pengerjaan, jumlah tenaga kerja serta biaya yang dikeluarkan. Untuk Sumber daya Keuangan menyangkut anggaran, dimana anggaran yang di alokasikan untuk program perbanyak benih belum sesuai dengan kebutuhan.

Berkaitan dengan manajemen yaitu berhubungan dengan menciptakan kondisi dengan memanfaatkan sumber daya organisasi pengembangan benih padi induk dalam menetapkan dan mencapai target untuk menghasilkan benih padi bermutu. Di dalam manajemen meliputi Kepemimpinan strategi, Program dan proses manajemen serta *Networking* dan *linkages*. Untuk mengatur jalannya semua kegiatan organisasi dibutuhkan kepemimpinan strategis agar tetap pada jalur dalam melayani misi serta mencapai visi organisasi. Kepemimpinan strategis menurut Horton (2003:24) adalah kapasitas untuk menilai dan menafsirkan kebutuhan dan peluang di luar UPTD Balai Pengembangan Benih Padi untuk menetapkan arah proses perbanyak benih padi, mempengaruhi dan

menyelaraskan pegawai yang ada menuju tujuan yaitu tercapainya target yang telah ditetapkan oleh Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat. Untuk menuju tujuan bersama dilakukan dengan memotivasi pegawai serta komitmen untuk bertindak dan bertanggung jawab atas apa yang telah dicapai. Lebih lanjut Horton (2003:24) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah unsur utama dalam kepemimpinan strategis, kualitas kepemimpinan organisasi memiliki pengaruh yang kuat atas arahnya, motivasi stafnya, dan kinerja keseluruhannya. Salopek (dalam Lusthaus, 2002:44) menguraikan empat kualitas dasar kepemimpinan yang masing-masing memiliki beberapa kompetensi khusus dan terkait, meliputi:

- *Collaborators skilled at facilitating, coaching and fostering dialogue;*
- *Innovators skilled at visioning, championing and diffusing;*
- *Integrators skilled at organizing, improving and bridging;*
- *Producers skilled at targeting, improving and measuring.*

Kepala Balai sebagai pimpinan pelaksana yang menentukan pencapaian target benih padi telah menjalankan kompetensi tersebut dalam beberapa kesempatan dengan menjaga keharmonisan, kekompakan dan kebersamaan di Lingkup Balai sebagai dasar utama dalam kegiatan upaya mencapai tujuan balai. Atas dasar tersebut maka komunikasi dengan bawahan atas visi seorang pimpinan sangat dibutuhkan.

Aspek selanjutnya berkaitan dengan kapasitas program dan proses manajemen. Kapasitas program berkaitan dengan kemampuan dalam menyediakan barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan klien atau pasar (Horton, 2003:24). Dalam proses pembuatan program kerja atau juklak/juknis, balai tidak dilibatkan secara langsung, semua kegiatan operasional yang dilakukan di tingkat operasional merupakan program dinas. Program kegiatan dibuat oleh dinas berdasarkan bahan dari UPTD dan diimplementasikan di UPTD dituangkan dalam bentuk kegiatan proyek sesuai dengan Keputusan Gubernur Provinsi Jawa Barat Nomor 82 Tahun 2017 Tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Dinas Di Lingkungan Dinas. Horton (2003:23) menjelaskan bahwa dalam Proses manajemen dilakukan guna menciptakan kondisi agar penetapan tujuan dapat dicapai. Lebih lanjut menurut Horton (2003:25) bahwa di dalam proses manajemen berkaitan dengan pengelolaan sumber daya dan proses internal, tujuannya mendukung program penelitian dan pengembangan daripada hasil. Dalam hal ini UPTD BPBP lebih memfokuskan kepada penelitian dan pengembangan untuk menghasilkan benih padi unggul dan bermutu yang tahan dari serangan hama dan penyakit. Dalam aspek ini semua dilaksanakan sesuai dengan juklak dan juknis, apabila dikerjakan diluar ketentuan makan akan kena sanksi. Hambatan yang di hadapi dalam proses manajemen berkaitan dengan faktor alam untuk itu balai telah melaksanakan

beberapa langkah mitigasi untuk menghadapi faktor alam tersebut.

Aspek ke lima berkaitan dengan kapasitas jaringan dan hubungan (*Networking* dan *Linkages*). Jaringan dan hubungan menjadi penting karena organisasi semakin beroperasi dalam jaringan hubungan yang kompleks dan berkembang. Kegiatan balai untuk memenuhi ketersediaan benih padi bermutu dalam jumlah yang cukup serta memasarkan benih padi di daerah Jawa Barat dilakukan dengan melibatkan kelembagaan perbenihan dan stakeholder lainnya. Kelembagaan perbenihan tersebut meliputi unit-unit kerja yang bekerja secara terorganisasi melakukan aktivitas di bidang perbenihan. Sedangkan stakeholder yang terlibat dalam bidang perbenihan meliputi pemerintah di luar Provinsi Jawa Barat, institusi seperti perguruan tinggi dan penangkar benih komersial terpilih seperti petani penangkar benih padi dan Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) Penangkar benih padi, koperasi, BUMN, BUMD maupun swasta. Dengan kemajuan teknologi dan informasi saat ini, UPTD BPBP dalam kegiatannya membangun jaringan dan hubungan kerja dilakukan melalui situs dan media sosial. Saat ini situs yang dimiliki UPTD BPBP tergabung dengan website Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat dan dapat diakses melalui <http://distan.jabarprov.go.id/>. Website tersebut berisi mengenai profil instansi, informasi serta digunakan untuk memperkenalkan dan memasarkan produk benih padi dari UPTD BPBP. Dilihat dari kapasitas hubungan dan jaringan kerjasama dengan internal telah dilaksanakan dengan baik serta jaringan dan hubungan dengan instansi lain yang bersifat wajib harus dijaga dan ditingkatkan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa kapasitas organisasi akan baik apabila dari sisi aspek *Staff Member* (SDM) terpenuhi baik itu perekrutan, jumlah maupun keahlian pegawai. Infrastruktur terpenuhi dari segi jumlah bangunan dan alat. Teknologi yang digunakan mampu menghasilkan peningkatan jumlah benih padi bermutu. Kapasitas keuangan sesuai dengan kebutuhan. Program sesuai dengan kebutuhan benih padi di Jawa Barat. Dan terakhir terjalin hubungan dan jaringan diantara stakeholder yang kuat.

Berdasarkan pemaparan yang telah dijelaskan pada sub-bab sebelumnya, bahwa kapasitas organisasi UPTD Balai Pengembangan benih Padi Dinas Pertanian dan Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat masih rendah, hal ini mengacu pada teori yang disebutkan para ahli dimana kapasitas organisasi dikatakan baik apabila aspek-aspek dalam kapasitas organisasi itu terpenuhi.

Saran dari peneliti yaitu penambahan pegawai dan pemenuhan sarana dan prasarana terkait program pengembangan benih padi. Perlunya kebijakan sumber daya manusia terkait pengembangan keterampilan dan potensi pegawai dalam kegiatan pengembangan benih padi agar rutin diadakan untuk meningkatkan kualitas

SDM. Perlu adanya kajian menyeluruh mengenai kebutuhan benih padi di Jawa Barat agar penyusunan program dapat dibuat sesuai dengan kebutuhan petani di Jawa Barat. Perlu adanya penyesuaian anggaran sesuai

dengan program yang dilaksanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arningsih, N. R., Putra, I. G. S. A., & Dharma, I. P. (2017). *Analisis Usaha Penangkaran Benih Padi*. 6(2), 309–317.
- Connolly, P., & York, P. (2003). Building the Capacity of Capacity Builders. *New York, NY: TCC Group*, 12.
- Goodman, R. M., Speers, M. A., McLeroy, K., Fawcett, S., Kegler, M., Parker, E., Smith, S. R., Sterling, T. D., & Wallerstein, N. (1998). Identifying and Defining the Dimensions of Community Capacity to Provide a Basis for Measurement. *Health Education and Behavior*, 25(3), 258–278.
- Horton, D., Alexaki, A., Bennett-lartey, S., Brice, K. N., Campilan, D., Carden, F., Silva, J. D. S., Duong, L. *Service for National Agricultural Research (ISNAR), International Development Research Centre (IDRC-Canada) and the Neth.* International Service for National Agricultural Research (ISNAR), the Netherlands; International Development Research Centre (IDRC), Canada; and ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA), the Netherlands.
- Lusthaus, C., Adrien, M.-H., Anderson, G., Carden, F., & Montalvan, P. (2002). Organizational assessment : a framework for improving performance. In *International Development Research Centre. International Development Research Centre/Inter-American Development Bank.*
- Meissner, H. I., Bergner, L., & Marconi, K. M. (1992). Developing cancer control capacity in state and local public health agencies. *Public Health Reports*, 107, 15-23.
- Milen, A. (2006). *What Do We Know About Capacity Building?, An Overview of Existing Knowledge and Good Practice, World Health Organization.* Geneva: Departement of Health Service Provision.
- Schwartz, R., Smith, C., Speers, M. A., Dusenbury, L. J., Bright, F. H., & al., e. (1993). Capacity building resource needs of state health agencies to implement community-based cardiovascular disease programs. *Journal of Public Health Policy*, 14, 480-494.
- T., Khadar, I., Boza, A. M., Muniruzzaman, I. K., Perez, J., Chang, M. S., Vernooy, R., & Watts, J. (2003). *Evaluating Capacity Development Experiences from Research and Development Organizations around the World: The Netherlands International*