KAPASITAS ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN MADRASAH DI INDONESIA

ORGANIZATIONAL CAPACITY IN IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATION MADRASAH IN INDONESIA

Ningrum Fauziah Yusuf¹, Sintaningrum², Sawitri Budi Utami³ Program Magister Administrasi Publik, FISIP, Universitas Padjadjaran

> ningrumfy@gmail.com¹ sinta.ningrum@unpad.ac.id² sawitri.budi@unpad.ac.id³

ABSTRAK

Salah satu faktor rendahnya mutu pendidikan Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Bandung disebabkan karena kapasitas organisasi Kementerian Agama Kabupaten Bandung dalam melaksanakan tugasnya dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan agama belum maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk melihat faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kapasitas organisasi Kementerian Agama dalam meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Bandung. Aspek yang digunakan dalam penelitian kualitatif deskriptif ini ialah (1) personnel (sumber daya manusia), (2) infrastucture, 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).

Kata Kunci: Kapasitas Organisasi; Kualitas Pendidikan; Pendidikan Islam

ABSTRACT

One of the factors of poor quality of Madrasah Ibtidaiyah education in Bandung Regency is due to the organizational capacity of the Ministry of Religion of Bandung Regency in performing its duties in order to improve the quality of religious education has not been maximized. This study aims to see what factors affect the organizational capacity of the Ministry of Religion in improving the quality of Madrasah Ibtidaiyah education in Bandung regency. 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; Quality Of Education; Islam Education

A. PENDAHULUAN

Membangun kapasitas organisasi yang memadai merupakan suatu tantangan umum bagi organisasi yang ditugasi untuk melaksanakan reformasi pendidikan yang kompleks (Cohen, Moffitt, & Goldin, 2007).

Banyak peneliti (Meissner, Bergner, & Marconi, 1992) menyebutkan bahwa pengembangan kapasitas mengacu pada pembangunan insfrastruktur yang meliputi staf, keterampilan, sumber daya, dan struktur untuk mengatasi permasalahan yang ada (Schwartz, et al., 1993)

Kapasitas adalah kemampuan (kemampuan memecahkan masalah) yang dimiliki seseorang, organisasi, lembaga, dan masyarakat untuk secara perorangan atau secara kolektif melaksanakan fungsi, memecahkan masalah, serta menetapkan dan mencapai tujuan (UNDP, 2004).

Berdasarkan Hasil Laporan Evaluasi Kinerja kementerian/lembaga dan Pemerintah Provinsi, yang dilakukan oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PAN dan RB) tahun 2016, Akuntabilitas kinerja Kementerian Agama berada urutan 53 dari Agama kementerian/lembaga. Kementerian mendapatkan perolehan nilai 62.01 dengan predikat B dan perolehan nilai kualitas kinerja sebesar 40%. (Menpan, 2016). Hasil survei Komisi Pemberantasan Korupsi tahun 2011 juga menunjukkan Kementerian Agama menduduki peringkat terbawah dalam indeks integritas dari 22 instansi pusat yang diteliti, dimana Kementerian Agama hanya memperoleh angka indeks integritas pusat (IIP) 5,37, hal tersebut dikarenakan masih banyak ditemukan nya praktik suap dan gratifikasi. Hal tersebut menunjukkan masih rendahnya kapasitas organisasi Kementerian Agama dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. (Menpan, 2016)

Kementerian Agama (Kemenag) mencatat sebanyak 17.106 madrasah dari total 50.543 madrasah di seluruh tingkat pendidikan masih belum terakreditasi. Minimnya anggaran menjadi alasan di balik permasalahan tersebut. Berdasarkan data Direktorat Pendidikan Madrasah Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama, terdapat 76.551 madrasah yang tersebar di seluruh Indonesia. Kemenag membina 50.453 madrasah ibtidaiyah (MI), yang mana dari total 50.453 madrasah, sebanyak 33.347 madrasah sudah terakreditasi, sedangkan sisanya sebanyak 17.106 madrasah belum terakreditasi. Perinciannya, sebanyak 16.237 MI sudah terakreditasi, sedangkan 8.693 MI lainnya belum.

Rendahnya pemahaman terkait pendidikan agama islam berdampak pada tingkat perilaku sosial yang menyimpang masih tetap cenderung tinggi, yang antara lain ditandai dengan masih tetap tingginya angka kriminalitas, dan maraknya kasus-kasus perbuatan asusila. Kedua, terjadinya berbagai kasus konflik yang disertai kekerasan atas nama agama. Hal ini mencerminkan berkembangnya wawasan keagamaan yang sempit, eksklusif dan tidak toleran di kalangan masyarakat, yang dapat menggangu keharmonisan kehidupan beragama dan pada gilirannya dapat memberi kontribusi negatif bagi keberhasilan pembangunan nasional.

Oleh sebab itu, upaya peningkatan kualitas pendidikan Madrasah Ibtidaiyah menjadi salah satu fokus penting dalam pembangunan bidang agama. Meningkatnya kualitas pemahaman agama serta pendidikan agama Islam diharapkan dapat tercermin dalam sikap dan perilaku sosial yang sejalan dengan nilai-nilai luhur yang terkandung di dalam ajaran agama dan berkembangnya wawasan keagamaan yang seimbang, moderat dan inklusif.

Namun demikian, masih terdapat permasalahan yang menjadi tantangan bagi upaya peningkatan mutu pendidikan Madrasah Ibtidaiyah. Masalah pertama adalah masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Masalah yang kedua berkaitan dengan kepemimpinan, Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung sangat membutuhkan pegawai yang memiliki kuantitas dan kulitas yang sangat baik, sebab tugas dan kewajiban yang di perlu di pertanggungjawabkan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung 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.

Berbagai penelitian terkait dengan kapasitas telah banyak dilakukan, organisasi seperti Pengembangan Kapasitas Organisasi Dalam Koordinasi Pelayanan Perizinan Di BPPT Kota Semarang (Pratama, Mustam, & Djumiarti, 2013), Upaya Pemerintah Daerah Dalam Meningkatan Kapasitas Organisasi (Studi Pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana Pemerintah Kota Blitar) (Ningtyas, Ribawanto, & Hadi, 2014), Model Penguatan Kapasitas Organisasi Penyuluh Pertanian Dalam Meningkatkan Kinerja Usahatani Melalui Transaction Cost (DWP & Waridin, 2010), Studi Kasus Pengembangan Kapasitas Organisasi Pemerintah Kabupaten Sragen (Rihandoyo, 2007), Penilaian Kapasitas Pelaku Dan Organisasi Untuk Mendukung Reformasi Tata Pemerintahan Yang Terdesentralisasi Di Provinsi Sulawesi Tenggara (Firman & Alam, 2015). Adapun penelitian-penelitian yang telah dilakukan tersebut menjelaskan lebih kepada pengembangan kapasitas organisasi dalam pelayanan, peningkatan kinerja, dan reformasi tata pemerintahan, sehingga belum ada yang secara khusus meneliti mengenai Kapasitas Organisasi Kementerian Agama dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di Kabupaten Bandung.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan kapasitas organisasi Kementerian Agama Kabupaten Bandung masih rendah

B. LANDASAN TEORITIS

Morgan dalam Milen (2006:14) merumuskan pengertian kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nila-nilai, hubungan, perilkau, motivasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja/sektor, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu. Hal ini selaras dengan yang dijelaskan GZT (2005:2) yang menjelaskan kapasitas berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien.

Memahami kapasitas organisasi secara keseluruhan akan mempengaruhi proses output organisasi dalam konteks tertentu sehingga akan membantu melihat karakteristik internal suatu organisasi secara lebih dalam. Selain itu dengan memahami kapasitas organisasi juga dapat membantu organasisa agar dapat mengalokasikan sumber daya untuk mencapai target yang lebih baik.

Horton menyatakan bahwa kapasitas organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua komponen besar, yaitu komponen sumber daya dan komponen manajemen. Horton, et. al. (2003) menjelaskan bahwa kapasitas organisasi mencakup 5 (lima) aspek, yaitu: (1) staff members / personnel (sumber daya manusia), (2) infrastucture, 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).

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian studi literatur dengan mencari referensi teori yang relevan dengan permasalahan yang ditemukan. 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 Kementerian Agama Kabupaten Bandung.

Jenis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer dengan melakukan observasi dan data sekunder yaitu data yang diperoleh dari jurnal, buku, dokumentasi, dan internet.

Data-data yang sudah diperoleh kemudian dianalis dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Metode analisis deskriptif dilakukan dengan cara mendeskripsikan fakta-fakta yang kemudian disusul dengan analisis, tidak hanya menguraikan tetapi juga memberikan pemahaman serta penjelasannya.

D. PEMBAHASAN

Kapasitas organisasi menjadi perhatian penting untuk pemerintah di dalam menjalankan tugas, pokok dan fungsinya guna memberikan pelayanan kepada publik. Variabel-variabel yang ada pada kapasitas organisasi akan mendukung kinerja dari sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Jika salah satu variabel mengalami kekurangan maka akan berdampak pada kinerja organisasi tersebut dan akan menimbulkan masalah. Maka dari itu organisasi dituntut untuk bisa meningkatkan kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan masalah yang di hadapinya.

Horton (2003) dalam Misener dan Doherty (2009: 458) menyebutkan, kapasitas organisasi sebagai potensi untuk menerima misi dan sasarannya sejauh mana ia memiliki atribut yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting untuk mencapai tujuan. Menurutnya kapasitas organisasi mencakup 5 (lima) aspek yaitu: (1) staff members / personnel (sumber daya manusia), (2) infrastucture, 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).

Hal serupa dikatakan pula oleh Starling (2005:18) juga menggambarkan tentang aspek dari proses administrasi publik, yang terdiri dari dua aspek utama, yaitu "resource management" yang terdiri dari komponen manusia, keuangan dan informasi dan "program management" yang terdiri dari komponen: perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan implementasi program. Kedua aspek tersebut merupakan inti dari proses administrasi yang menggambarkan tentang kondisi kemampuan administrasi atau kapasitas

organisasi untuk mentrasformasikan kebijakan, program dan kegiatan dalam sistem administrasi publik.

Berkaitan dengan aspek pertama yaitu kapasitas organisasi sumber daya (resource capacity) memiliki kemampuan untuk menghasilkan dan memperoleh sumber daya dari hibah, kontrak, pinjaman dan mekanisme lainnya. Dengan ini organisasi harus dapat menarik, mengelola dan memelihara keuangannya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Dalam organisasi, kedudukan sumber daya manusia merupakan faktor yang utama dan tidak dapat diabaikan karena manusia merupakan penggerak dari aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan merupakan faktor esensial (Edward III, 1980)

Dalam organisasi, kapasitas keuangan (financial capacity), infastruktur dan proses (Infrastructure and process) merupakan aspek yang harus selalu ada dalam berdirinya suatu organisasi. Kapasitas keuangan dapat disamakan dengan ketersediaan anggaran (budget). Tanpa adanya anggaran yang memadai, organisasi sulit untuk dapat melakukan aktivitasnya untuk melaksanakan tugas dan fungsinya, mencapai tujuan. Menurut Hall dkk, masalah kapasitas keuangan termasuk kapasitas perencanaan anggaran, pengelolaan dan pertanggungjawaban masalah keuangan.

Begitu juga dengan aspek kapasitas infrastruktur dan proses yang membantu dalam mengelola elemen organisasi terkait dengan operasi sehari-hari (misalnya: kebijakan, prosedur, teknologi informasi). Di dalam kapasitas, tantangan yang paling penting bahwa peserta didentifikasi berhubungan langsung dengan teknologi informasi.

Selanjutnya aspek yang berkaitan dengan kepemimpinan, Kepemimpinan dalam organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam mengarahkan tujuan organisasi. Dalam era manajemen publik, model kepemimpinan yang sesuai adalah kepemimpinan strategis. Kepemimpinan strategis diartikan sebagai "refer to all those activities that set the course for the organization and help it stay on cpurse in service of its mission (Lusthaus, 2002). Kepemimpinan strategis berkaitan dengan visi organisasi, yaitu yang dapat menciptakan suatu organisasi memiliki ciri khas tersendiri. Hal tersebut merupakan proses menyusun tujuan organisasi secara jelas dan mengarahkan usaha para staf dan pegawai dan stakeholder agar dapat mencapai tujuan organisasi.

Aspek ke lima dari kapasitas organisasi adalah program dan proses manajemen, yang dapat diartikan sebagai mekanisme yang menunjukkan bahwa para pegawai baik secara individu maupun kelompok dalam organisasi dapat melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen proses diartikan sebagai: "the task of alingning and integrating the various practices and cultures of different segmen of an organization through the introduction of common system and operations that

apply uniformly to all segment of the organization" (Lusthaus, 2002).

Dalam manajemen proses ini setiap manusia dengan tugas dan pekerjaannya mengadakan interaksi dengan pihak-pihak, sesuai dengan sistem dan prosedur serta ketentuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Manajemen proses dalam organisasi terjadi dalam setiap level organisasi, mulai dari organisasi pada level atas, sampai pada level yang paling bawah. Manajemen proses ini meliputi kegiatan antara lain: penyusunan rencana, pengorganisasian, problem solving, communication, decision making, dan monitoring and evaluation. (Lusthaus, 2002)

Kapasitas Jaringan (networking capacity) sebagai kemampuan organisasi untuk berinteraksi dan bekerja sama dengan instansi lain, baik di dalam maupun di luar masyarakat, hal ini menjadi penting karena mendukung keberhasilan sebuah organisasi. Aspek kapasitas ini mewakili hubungan eksternal yang penting yang ingin dikembangkan dan dikelola oleh organisasi. Organisasi ini membangun kapasitas dengan menjalin jaringan dengan organisasi yang berbasis masyarakat, perusahaan swasta, pendidikan dan aktor politik. Dengan demikian, organisasi ini lebih mampu melakukan penggalangan dana untuk proyek dan progamnya.

Grindle (1997), menjelaskan bahwa dengan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia akan membuat tujuan sebuah organisasi akan tercapai. Hai ini, dapat diukur dari kapasitas pengetahuan, kapasitas keterampilan, serta perilaku dan etika kerja pegawai. Sumber daya manusia aparatur yang

memiliki kompetensi dan pengetahuan yang cukup akan tugas dan fungsi organisasi sangat

penting dalam memberikan dan menyampaikan layanan publik yang berkualitas kepada setiap stakeholders.

Sejauh ini diketahui jumlah sumber daya manusia di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung khususnya pada bidang seksi Pendidikan Madrasah masih kurang untuk meningkatkan pendidikan pada Madrasah Ibtidaiyah, dimana jumlah SDM pada seksi pendidikan Madrasah yang dimiliki hanya 12 orang. Jika dilihat berdasarkan teori motivasi Maslow terdapat lima macam kebutuhan yang dibutuhkan manusia, namun di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung ini baru 3 (tiga) kebutuhan yang terpenuhi yakni kebutuhan fisik dan biologis, kebutuhan akan kebebasan ancaman, dan kebutuhan sosial. Seharusnya, masih terdapat dua kebutuhan lagi yang belum dapat terpenuhi yakni kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Sangat diperlukan adanya pemberian reward dan pelatihan tambahan kepada pegawai berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan Madrasah. Menurut Maslow, jika kelima kebutuhan tersebut terpenuhi maka akan memberikan motivasi yang maksimal kepada pegawai.

Dari aspek kapasitas keuangan, perencanaan dan penganggaran yang dilakukan sudah sesuai dengan

proses penyusunan penganggaran berdasarkan kebijakan yang berlaku, namun masih saja terdapat kekurangan anggaran yang diberikan untuk meningkatkan meliputi hal-hal yang berkaitan dengan proses peningkatan kualitas pendidikan Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Bandung.

Jika melihat dari kapasitas Infrastruktur dan teknologi informasi, sarana prasarana pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung secara keseluruhan sudah cukup memadai hanya saja kantor belum memiliki kendaraan operasional untuk dilapangan guna memudahkan proses pemantauan, seharusnya setiap bidang itu diberikan kendaraan untuk mendukung program dan kegiatan yang dilakukan masing-masing bidang.

Kemampuan pemimpin dalam memotivasi pegawai masih kurang dirasakan dan hal ini menjadi salah satu mengapa masih saja terdapat pegawai kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung yang telat, bahkan absen tanpa alasan yang pasti.

Selanjutnya, dilihat dari kapasitas hubungan dan jaringan kerjasama dengan internal sudah dilaksanakan dengan cukup baik, kerjasama dengan dinas lain yang bersifat wajib perlu ditingkatkan. Komunikasi mengenai program dan keperluan yang masih dibutuhkan sekolah perlu di tingkatkan hal tersebut dapat diusahakan melalui rapat secara rutin, sehingga komunikasi dapat terlaksana secara intensif.

E. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa secara umum kapasitas organisasi akan baik secara efektif dan efisien apabila dari sisi aspek SDM nya terpenuhi, infrastruktur, keuangan, dan teknologi nya mendukung, memiliki kepemimpinan yang strategis, aspek perencanaan dan proses manajemen nya baik, dan terjalin hubungan antar organisasi yang memiliki keterkaitan.

Dari berbagai literatur yang telah dijelaskan pada sub-bab sebelumnya, penulis menganalisis pada penelitian dilapangan bahwa kapasitas Kementerian Agama Kabupaten Bandung dalam meningkatkan mutu atau kualitas pendidikan Madrasah Ibtidaiyah di Kabupaten Bandung masih rendah, hal ini mengacu pada teori yang disebutkan para ahli dimana kapasitas organisasi dikatakan baik apabila aspek-aspek dalam kapasitas organisasi itu terpenuhi.

Namun, melihat analisis diatas diketahui kapasitas dari aspek SDM; Keuangan, Infrastruktur dan teknologi informasi; kepemimpinan; dan hubungan dan jaringan kerjasama masih diperlukan peningkatan agar program untuk meningkatkan mutu pendidikan Madrasah Ibtidaiyah dapat tercapai dan terlaksana dengan baik.

F. DAFTAR PUSTAKA

Cohen, D. K., Moffitt, S. L., & Goldin, S. (2007). Policy and practice: The dilemma. *American Journal of Education*, 113, 515-548.

- DWP, S., & Waridin. (2010). Model Penguatan Kapasitas Kelembagaan Penyuluh Pertanian Dalam Meningkatkan Kinerja Usahatani Melalui Transaction Cost. *Jurnal Ekonomi Pembangunan Volume 11, Nomor 1*, 13-29.
- Edward III, G. C. (1980). Implementing Public Policy. Washington: Conggresional Quarterly Press.
- Firman, A., & Alam, S. (2015). Penilaian Kapasitas Pelaku Dan Kelembagaan Untuk Mendukung Reformasi Tata Pemerintahan Yang Terdesentraslisasi Di Provinsi Sulawesi Tenggara. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 01-12.
- Grindle, M. (1997). Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries. Dalam (*Editor*). MA Boston: Harvard Institute for International Development.
- Horton, D. e. (2003). Evaluating Capacity Development:

 Experiences From Research And Development Organizations Around The World. The Netherlands; International Service for National Agricultural Research (ISNAR); Canada; International Development Research Centre (IDRC); The Netherlands; ACP-EU Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation (CTA).
- Lusthaus, C. e. (2002). Organizational Assessment. A framework for improving performance. Ottawa: Inter-American Development Bank: Washington DC and International Development Research Centre.
- 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.
- Misener, K., & Doherty, A. (2009). A Case Study of Organizational Capacity ini Nonprofit Community Sport. *Journal of Sport Management Vol.23*, 457-482.
- Ningtyas, M. J., Ribawanto, H., & Hadi, M. (2014).

 Upaya Pemerintah Daerah Dalam

 Meningkatan Kapasitas Kelembagaan (Studi

 Pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana

- Pemerintah Kota Blitar). *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, *Vol.* 2, *No.* 4, 687-693.
- Pratama, A., Mustam, M., & Djumiarti, T. (2013).

 Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Dalam
 Koordinasi Pelayanan Perizinan Di BPPT Kota
 Semarang.
- Rihandoyo, T. D. (2007). Studi Kasus Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pemerintah Kabupaten Sragen . *Jurnal Ilmu Sosial*.
- Rohdewohld, R., & Poppe, M. (2005). Guidelines on Capacity Building in The Region: Mudule A: The Capacity Building Cycle From Capacity Building Needs Assessment (CBNA) Toward the Capacity Action Plan, GTZ- SfDM (Support for Decentralization Measure), Version 2.0, SfDM Report 2005-2.
- 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.
- Starling, G. (2005). Managing Public Sector, Seventh Edition. United States: Thompson Wadsworth.
- UNDP, U. D. (2004). Reducing Disaster Risk: A Challenge for Development. New York: UNDP.