

EVALUASI TERHADAP *BUILDING CAPACITY* DAN *BUILDING ADAPTIVE CAPACITY* FAKULTAS PENDIDIKAN TEKNOLOGI DAN KEJURUAN UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

M. Syaom Barliana, Tjahyani Busono & Dian Hardijana
Universitas Pendidikan Indonesia

ABSTRACT

For university educationist like are lecture and managerial chief and staffs, especially Faculty of Technology and Vocational Education - Indonesia University of Education (FPTK-UPI) as teacher education institution, the building capacity and building adaptive capacity term not interesting issues yet in the field of change and continues challenges. However, the terms is very important because: Building capacity that consisting of individual, organization, and system to function conduct on obtains to mission and objective that are effective and efficient; Building adaptive capacity is advance competence of organization to implement about its mission and product enhancing by way of anticipation strategy and environmental change response.

In the initial stage, this problem should be mapped to critical analysis and evaluation about building capacity dan building adaptive capacity of FPTK UPI institution. These evaluations conducting through compare between theoretical parameters to policy, program, and management education process implementation based on perception of lecture and managerial chiefs. The analysis consisting of what building capacity are five factor; vision and mission, leaderships, resources, networking, service and product and building adaptive capacity have good appearance in the FPTK UPI institution.

Result of this research shows that

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Problem umum yang dihadapi dunia pendidikan nasional, termasuk upaya pengembangan pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia, adalah bagaimana meningkatkan mutu, relevansi, efisiensi, dan efektivitas pendidikan, serta bagaimana meningkatkan budaya akademik (*academic atmosphere*) dan kesinambungan (*sustainability*) program. Masalah-masalah itu senantiasa menjadi tantangan krusial, yang harus dihadapi dan diantisipasi dengan berbagai program aksi yang relevan dan terintegrasi.

Program-program pengembangan pendidikan, sejalan dengan fungsi perguruan tinggi dan tantangan globalisasi, selayaknya berada pada paradigma *academic institution*, *research institution*, dan *living institution*. Sebagai institusi

akademik, perguruan tinggi bertanggungjawab dalam penyelenggaraan pendidikan bermutu. Sebagai institusi penelitian, perguruan tinggi dituntut untuk menelorkan berbagai produk penelitian pengembangan ilmu dan teknologi terapan yang relevan. Kedua hal itu, pendidikan bermutu dan penelitian aplikatif, akan menjadi modal untuk menjadikan perguruan tinggi sebagai institusi pembelajaran bagi kehidupan yang sejahtera.

Dalam konteks itu, Fakultas Pendidikan Teknologi dan Kejuruan sebagai bagian tak terpisahkan dari UPI, sejalan dengan Visi, Misi, dan Tujuan UPI, harus mampu memberikan pendidikan yang berkualitas, memiliki akuntabilitas tinggi terhadap *stake holder*, serta mampu menjawab tantangan (lokal, nasional, internasional) lebih dari apa yang dimiliki selama ini.

Realitasnya, sesudah lebih dari 50 tahun usia FPTK – UPI, dibandingkan dengan fakultas-fakultas lain di UPI, FPTK masih merupakan fakultas yang relatif tertinggal. Ketertinggalan ini bisa dilihat dari indikator: kualifikasi dosen (jumlah doktor dan profesor masih sangat terbatas), produktivitas dan mutu hasil penelitian (publikasi dalam jurnal ilmiah nasional dan internasional masih terlalu sedikit), rendahnya kualitas masukan (mahasiswa) yang terkait dengan citra FPTK, tingkat efisiensi dan efektivitas pembelajaran, kualitas lulusan yang meskipun sudah mencapai rata-rata IPK masih di atas 2,75 namun dengan masa studi 10,5 semester, masa tunggu memperoleh pekerjaan yang cukup lama, serta sedikitnya jumlah dan spektrum kerjasama atau kemitraan dengan lembaga lain, dan sebagainya. Salahsatu faktor yang kerap kali dituding sebagai penyebab hal itu adalah keterbatasan sarana dan prasarana. Pertanyaannya, benarkah demikian? Apakah jika infrastruktur sudah bertambah baik, dengan pembangunan kampus baru melalui skema pembiayaan dari *Islamic Development Bank* (IDB), serta merta semua persoalan tersebut terselesaikan?

Salahsatu kunci yang menjadi fokus penelitian ini, dan selama ini belum menjadi bidang perhatian pendidikan untuk diteliti, adalah persoalan *building capacity* institusi. *Building capacity* atau kapasitas organisasi, menurut McPhee dan Bare (2001) adalah kemampuan individu, organisasi, dan sistem untuk menyelenggarakan fungsi dalam rangka pencapaian misi dan tujuannya secara efektif dan efisien.

Di sisi lain, dunia saat ini, termasuk lembaga perguruan tinggi, dihadapkan kepada berbagai perubahan lingkungan yang terus menerus terjadi tiada henti.

Realitas ini memerlukan kemampuan organisasi untuk melakukan antisipasi, rencana, dan tindakan yang tepat dalam menghadapi perubahan tersebut, sehingga perguruan tinggi dapat terus bertahan dan berkembang. Untuk itu dibutuhkan kemampuan untuk berubah dan menyesuaikan diri atau *building adaptive capacity*. *Building adaptive capacity*, menurut Sussman (2004), adalah kemampuan lanjut dari organisasi untuk mewujudkan misi dan meningkatkan produknya melalui strategi antisipasi dan upaya merespon perubahan lingkungannya.

Sementara itu, dilihat dari sisi internal perguruan tinggi, terma *building capacity* dan *building adaptive capacity* belum menjadi isu yang menarik para praktisi (pimpinan dan dosen) dalam upaya mengembangkan lembaga perguruan tinggi, di tengah berbagai tantangan perubahan dan keberlanjutan. Untuk dapat memetakan persoalan tersebut, pada tahap awal diperlukan evaluasi terhadap *building capacity* dan *building adaptive capacity* lembaga FPTK UPI, melalui penelitian ini.

Berdasarkan latarbelakang masalah tersebut, dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut: (1) Bagaimana gambaran tingkat kapasitas organisasi (*building capacity*) dan kemampuan untuk merespon perubahan (*building adaptive capacity*) dari organisasi FPTK UPI menurut persepsi pimpinan (Fakultas, Jurusan, dan Program Studi) dan dosen?; (2) Apakah terdapat kesenjangan pemahaman tentang tingkat kapasitas organisasi dan kemampuan organisasi FPTK UPI dalam merespon perubahan menurut pandangan pimpinan dan dosen?; (3) Aspek-aspek apa saja yang dianggap kritis dan krusial, yang memerlukan penanganan tindak lanjut dalam upaya peningkatan kapasitas organisasi dan kemampuan organisasi FPTK UPI untuk merespon perubahan tersebut?

B. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan Deskriptif-Evaluatif yang bertujuan untuk mengidentifikasi kapasitas organisasi (*building capacity*) dan kemampuan merespon perubahan (*building adaptive capacity*) dari organisasi FPTK UPI.

Penelitian ini dilakukan di FPTK UPI, dengan subjek penelitian ini adalah pimpinan fakultas/jurusan/program studi dan dosen. Dari sejumlah 17 responden pimpinan fakultas/jurusan/program studi yang diberi angket, sejumlah 10

responden mengembalikan angket tersebut. Untuk dosen, dari jumlah dosen sebanyak 156 orang, sejumlah 86 responden mengembalikan angket.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah model evaluasi diri (*self assesment*), dengan responden pimpinan dan dosen. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner yang sudah diuji validitas dan reliabilitasnya dengan teknik korelasi *product moment* dari Pearson dan teknik belah dua yang dianalisis dengan rumus *Spearman Brown*.

Teknik analisis data pada tahap evaluasi diri menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. dengan menampilkan data frekuensi, means, mode, dan median. Selanjutnya dilakukan uji kecenderungan untuk menafsirkan data tersebut. Seluruh pengolahan data kuantitatif menggunakan program komputer SPSS, kemudian dianalisis secara kualitatif melalui konfirmasi kepada teori dan ahli.

Penafsiran data melalui uji kecenderungan didasarkan kepada means masing-masing variabel yang dibandingkan dengan parameter tertentu. Parameter ini ditentukan berdasarkan pertimbangan peneliti dengan mengacu kepada konsep *judgement theory*. Parameter ini adalah rerata dari perkalian antara nilai tengah (3) option jawaban instrumen dengan jumlah item pertanyaan. Pilihan pada rerata nilai tengah dan bukan nilai ideal (5), didasarkan kepada asumsi yang moderat bahwa secara umum pencapaian nilai ideal kapasitas organisasi (*building capacity*) dan kemampuan merespon perubahan (*building adaptive capacity*) hanya mungkin terjadi secara teoritik, dan tidak dalam kenyataan di tengah berbagai problema dan tantangan saat ini. Kriteria penafsiran tersebut, dirumuskan sebagai berikut:

Tabel 1. Kriteria Penafsiran Pengukuran Deskriptif

Kriteria	Kesimpulan
$M = P + 1.5 \text{ SD ke atas}$	Sangat baik/Sangat tinggi/Sangat kuat
$M = P + 0.5 \text{ SD sampai dengan } P + 1.49 \text{ SD}$	Baik/Tinggi/Kuat
$M = P - 0.49 \text{ SD sampai dengan } P + 0.49 \text{ SD}$	Cukup baik/Sedang
$M = P - 1.49 \text{ SD sampai dengan } P - 0.50 \text{ SD}$	Kurang baik/Rendah/Lemah
$M = P - 1.5 \text{ SD ke bawah}$	Sangat buruk/Sangat rendah/Sangat lemah

M : Mean

P : Parameter

C. KERANGKA TEORITIK

1. *Building Capacity*

Ada banyak konsep dan pengertian tentang *building capacity*. Dalam kajian ini, *building capacity* diartikan sebagai kemampuan individu, organisasi, dan sistem untuk menyelenggarakan fungsi dalam rangka pencapaian misi dan tujuannya secara efektif dan efisien. Mengadopsi pandangan De Vita, Fleming, dan Twombly (2001) tentang kapasitas organisasi lembaga nonprofit, yang juga dapat diterapkan dalam kasus perguruan tinggi, kapasitas organisasi mencakup lima faktor, yaitu visi dan misi, kepemimpinan, sumberdaya, jaringan/kemitraan, serta layanan dan produk.

Visi dan Misi. De Vita, Fleming, dan Twombly (2001 : 4), lebih jauh menjelaskan bahwa rumusan visi dan misi secara langsung menunjukkan jawaban dari pertanyaan; mengapa suatu organisasi didirikan. Pernyataan visi dan misi yang jelas akan mengartikulasikan keunikan dan keberbedaan suatu organisasi dengan organisasi lain, dan sekaligus menunjukkan perencanaan jangka panjang organisasi tersebut. Visi dan misi merupakan titik berangkat yang baik untuk mengukur kapasitas organisasi. Visi dan misi bukan saja merefleksikan jenis program dan layanan organisasi, tetapi juga akan mempengaruhi komponen-komponen lain dari kapasitas organisasi.

Kepemimpinan. Kepemimpinan, menurut Gardner (1988: 4), adalah kemampuan individu atau kelompok/team untuk melakukan persuasi terhadap individu atau kelompok lain agar melakukan tindakan yang diinginkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Karena itu, kepemimpinan yang kuat dan efektif merupakan faktor yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif pula. Intinya, pemimpin harus memiliki kemampuan memotivasi orang lain untuk melakukan tindakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Karena itu, pemimpin harus dapat mengartikulasikan tujuan organisasi secara jelas, sehingga anggota organisasi memiliki arah yang jelas dan langkah yang tepat dalam mencapai tujuan tersebut. Pemimpin harus dapat menerjemahkan visi dan misi sehingga dapat dipahami oleh anggota organisasi, dan lalu secara bersama-sama berkomitmen untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi secara efektif. Pemimpin yang baik, menurut Bernstein (1997: 14), adalah pemimpin yang mampu meningkatkan kinerja organisasi, tidak cepat puas diri, memiliki visi, fleksibel dan

memiliki kemampuan merespon perubahan, realistis, dan bersikap praktis dengan mempertimbangkan segala kemungkinan.

Sumber Daya. Sumber daya merupakan komponen esensial dan kritical dalam system organisasi. De Vita, Fleming, dan Twombly (2001: 12), menyatakan bahwa sumber daya dapat mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mewujudkan misi dan meningkatkan kepemimpinan yang kompeten. Meski demikian, hal ini tidak selalu berarti bahwa ketersediaan sumber daya selalu merupakan jaminan tercapainya tujuan organisasi dengan sendirinya. Faktanya, sumber daya bukan satu-satunya komponen yang menentukan keberhasilan dan kinerja organisasi. Yang penting, adalah kemampuan untuk mengelola sumber daya itu secara baik, betapapun terbatasnya sumberdaya tersebut. Sumberdaya mewujud dalam berbagai bentuk. Faktor finansial atau keuangan sering disebut merupakan aspek kunci dalam sumber daya organisasi.

Dalam kaitan perguruan tinggi, sumber daya finansial menyangkut kemampuan perguruan tinggi untuk memberikan imbal jasa professional bagi tenaga pimpinan, dosen, staff administrasi dan penunjang. Sumberdaya finansial yang baik, mampu menyediakan anggaran yang cukup, yang menjamin staff professional berkerja penuh waktu dan tidak mengandalkan penghasilan dari kerja di luar sistem organisasi perguruan tinggi bersangkutan. Sarana dan prasarana mencakup bangunan kampus yang menyediakan fasilitas ruang kerja dosen, ruang kelas, ruang laboratorium/workshop/studio, dan perpustakaan yang representatif, serta infrastruktur lingkungan yang baik. Peralatan menyangkut peralatan kerja dosen dan peralatan belajar mahasiswa (alat laboratorium/workshop/studio), peralatan komputer, serta kelengkapan perangkat lunak. Di samping itu, Wilder (2000) menyatakan bahwa untuk peningkatan kapasitas organisasi, perhatian harus diberikan kepada jaringan web, karena ia mempengaruhi keseluruhan individu, kelompok, organisasi, dan keterlibatan masyarakat.

Jaringan/Kemitraan. Realitas globalisasi dan internasionalisasi di satu sisi serta desentralisasi dan otonomi daerah di sisi lainnya, menyebabkan kekuatan jaringan merupakan faktor yang sangat menentukan eksistensi dan kemampuan kompetisi suatu organisasi. Tidak ada satu organisasi pun di dunia yang dapat berdiri, bertumbuh, dan berkembang tanpa bekerjasama dengan pihak lain. Penelitian Galaskiewicz dan Bielefeld (1998), menunjukkan bahwa organisasi yang terisolasi adalah organisasi yang memasuki suatu ajang kompetisi untuk menerima

kegagalan. Tanpa dukungan jaringan dan kemitraan yang efektif, organisasi akan memiliki sumber daya yang terbatas, dan akan gagal untuk memantapkan imej positif dan reputasi yang baik di masyarakat. Melalui perluasan jaringan dan kemitraan, berarti suatu organisasi memperluas kesempatan untuk saling bertukar saham, sumberdaya, pemikiran, dan belajar dari pihak lain untuk mencapai tujuan organisasi dan mengembangkan sumber dayanya.

Layanan dan Produk. Layanan dan produk berkaitan dengan *output* (keluaran), *outcomes* (hasil), dan penampilan (*performances*) organisasi secara keseluruhan. Secara konseptual, *output* (keluaran) dan *outcomes* (hasil) suatu organisasi merupakan produk dari interaksi kumulatif faktor-faktor visi dan misi, kepemimpinan, sumber daya, dan jaringan kemitraan. Secara bersama-sama, faktor-faktor tersebut bekerja untuk menghasilkan keluaran dan hasil secara efektif dan mendorong kualitas akhir dari produk. Dengan demikian, keluaran dan hasil menjadi umpan balik yang dapat meningkatkan atau sebaliknya menurunkan kapasitas organisasi. Kekurangan atau kekeliruan dalam produk atau layanan, seharusnya merupakan sinyal atau pertanda bahwa sebuah organisasi membutuhkan perubahan dalam kepemimpinan. Sebaliknya, produk dan layanan berkualitas tinggi akan meningkatkan akses terhadap serbagai sumber daya, jaringan kemitraan yang lebih luas, menguatkan kepemimpinan, serta memberikan lebih banyak perspektif bagi organisasi. Secara umum, pengukuran terhadap *output* dan *outcomes* akan menunjukkan sejauh mana efektivitas suatu organisasi. Menurut Harrel et al (1996), keluaran merupakan produk yang bersifat kuantitatif dari operasi internal pelaksanaan program. Dalam konteks perguruan tinggi, *output* misalnya menyangkut jumlah lulusan, nilai prestasi akademis, jumlah hasil penelitian, dan lain-lain. Sementara itu, hasil merupakan produk yang lebih bersifat kualitatif, yang menunjukkan bagaimana suatu program memberikan manfaat yang nyata bagi masyarakat. Lulusan yang diterima bekerja pada pasar kerja dengan prospek yang baik, lulusan yang menjadi wirausaha dan memberikan kesempatan kerja bagi masyarakat, hasil penelitian terapan yang dimanfaatkan dan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat, adalah beberapa contoh *outcomes* dari perguruan tinggi.

Strategi dan Manajemen Global. Disamping kelima faktor tersebut, Trout (2004) menyebutkan pentingnya strategi dan Micklethwait & Wooldridge, (2000) menyatakan pentingnya manajemen global untuk meningkatkan kapasitas

organisasi di tengah tantangan global dewasa ini. Berdasarkan pengalamannya, Trout menemukan ada delapan esensi dari strategi yang baik, yaitu: (1) Strategi adalah tentang bertahan hidup (*strategy is all about survival*), (2) Strategi adalah tentang persepsi (*strategy is all about perception*), (3) Strategi adalah tentang menjadi berbeda (*strategy is all about being different*), (4) Strategi adalah tentang kompetisi (*strategy is all about competition*), (5) Strategi adalah tentang spesialisasi (*strategy is all about specialization*), (6) Strategi adalah tentang penyederhanaan (*strategy is all about simplicity*), (7) Strategi adalah tentang kepemimpinan (*strategy is all about leaderships*), (8) Strategi adalah tentang kenyataan (*strategy is all about reality*).

Selanjutnya, berkaitan dengan situasi globalisasi dewasa ini, menurut Micklethwait & Wooldridge (2000), terdapat enam prinsip umum yang sering menjadi perhatian dalam manajemen global. Keenam hal tersebut adalah: (1) Budaya korporasi; (2) Kerumitan ukuran; (3) Manajemen internasional yang baik; (4) Etika korporasi; (5) Menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat; manajemen tim.

2. Building Adaptive Capacity

Di tengah situasi globalisasi dengan berbagai perubahan cepat yang menyertainya, maka tindak lanjut dari misi suatu organisasi adalah meningkatkan performansi dan kemampuan untuk merespon serta melakukan antisipasi terhadap perubahan. Untuk itu, disamping kapasitas organisasi seperti telah disebutkan di atas, organisasi juga memerlukan kapasitas yang lain, yaitu kemampuan untuk beradaptasi dan merespon perubahan (*building adaptive capacity*). Menurut Sussman (2004), secara umum ada tiga komponen yang menentukan *adaptive capacity*, yaitu *programmatic capacity*, *organizational capacity*, dan *adaptive capacity* itu sendiri.

Programmatic capacity, adalah kemampuan organisasi untuk merumuskan nilai-nilai organisasi yang sesuai dan memenuhi misi yang diemban. *Organizational capacity*, adalah kemampuan organisasi untuk mengelola sumber daya secara efisien dan menciptakan operasional organisasi yang stabil. *Adaptive capacity*, adalah kemampuan untuk melanjutkan misi organisasi melalui strategi yang tepat dalam merespon dan mengantisipasi perubahan lingkungan serta meningkatkan hasilnya.

Sussman lebih lanjut menjelaskan bahwa secara umum ada empat konsep yang secara praktis menentukan *adaptive capacity* organisasi, yaitu fokus eksternal (*external focus*), keterkaitan dengan jaringan (*network connectedness*), sikap kritis (*inquisitiveness*), dan inovasi (*innovation*).

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis deskriptif dan uji kecenderungan terhadap data persepsi pimpinan fakultas, jurusan, dan program studi, serta data persepsi dosen tentang *building capacity* dan *building adaptive capacity* Fakultas Pendidikan Teknologi dan Kejuruan Universitas Pendidikan Indonesia (FPTK-UPI), yang disajikan dalam tabel di bawah ini, memperlihatkan fenomena yang menarik.

Tabel 2. Persepsi pimpinan fakultas, jurusan, dan program studi tentang *building capacity* dan *building adaptive capacity* FPTK UPI

Aspek	N	Mean	Std. Dev.	Parameter	Pemenuhan Kriteria	Kesimpulan
Visi	10	38.90	7.78	33	P + 0.5 SD sampai dengan P + 1.49 SD	Baik
Kepemimpinan	10	41.60	16.78	36	P - 0.49 SD sampai dengan P + 0.49 SD	Cukup kuat
Sumber daya	10	14.50	1.58	15	P - 0.49 SD sampai dengan P + 0.49 SD	Cukup baik
Jaringan kemitraan	10	11.90	4.17	18	P - 1.49 SD sampai dengan P - 0.5 SD	Rendah
Layanan/produk	10	29.10	8.56	30	P - 0.49 SD sampai dengan P + 0.49 SD	Cukup baik
Manajemen global	10	18.90	3.81	24	P - 1.49 SD sampai dengan P - 0.5 SD	Kurang baik
Building Capacity	10	154.90	29.75	156	P - 0.49 SD sampai dengan P + 0.49 SD	Cukup baik
Building AdaptiveCapacity	10	24.70	4.11	18	P + 1.50 ke atas	Sangat baik

Secara umum pimpinan fakultas, jurusan, dan program studi memandang bahwa *building capacity* FPTK cukup baik. Kesimpulan ini ditafsirkan dari hasil uji kecenderungan yang membandingkan rerata (*mean*) dengan parameter seperti telah ditentukan dalam uraian bagian B di atas, yang memperlihatkan bahwa nilai rerata aspek *building capacity* sebesar 154.90 ini memenuhi kriteria P - 0.49 SD sampai dengan P + 0.49 SD. Pada aspek *building adaptive capacity* pimpinan fakultas, jurusan, dan program studi bahkan memandang bahwa FPTK memiliki kapasitas yang sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan rerata sebesar 24.70 yang memenuhi kriteria P + 1.50 ke atas.

Tabel 3. Persepsi dosen tentang *building capacity* dan *building adaptive capacity* FPTK UPI

Aspek	N	Mean	Std. Dev.	Parameter	Pemenuhan Kriteria	Kesimpulan
Visi	86	34.81	7.49	33	P - 0.49 SD sampai dengan P + 0.49 SD	Cukup baik
Kepemimpinan	86	46.83	12.54	54	P - 1.49 SD sampai dengan P - 0.5 SD	Lemah
Sumber daya	86	20.66	4.53	24	P - 1.49 SD sampai dengan P - 0.5 SD	Kurang baik
Jaringan kemitraan	86	7.98	3.85	9	P - 0.49 SD sampai dengan P + 0.49 SD	Cukup baik
Layanan/produk	86	28.82	7.08	30	P - 0.49 SD sampai dengan P + 0.49 SD	Cukup baik
Manajemen global	86	20.19	5.25	24	P - 1.49 SD sampai dengan P - 0.5 SD	Kurang baik
Building Capacity	86	159.32	28.94	174	P - 1.49 SD sampai dengan P - 0.5 SD	Kurang baik
Building AdaptiveCapacity	86	41.73	8.79	48	P - 1.49 SD sampai dengan P - 0.5 SD	Kurang baik

Sebaliknya menurut persepsi dosen, FPTK memiliki *building capacity* yang saat ini bertaraf kurang baik, dengan rerata sebesar 159.32 yang hanya memenuhi kriteria P - 1.49 SD sampai dengan P - 0.5 SD. Demikian pula pada aspek *building adaptive capacity*, para dosen memandang bahwa FPTK memiliki kapasitas kurang baik, dengan rerata 41.73 yang hanya memenuhi P - 1.49 SD sampai dengan P - 0.5 SD.

Jika dilihat secara rinci pada masing-masing indikator dari aspek *Building Capacity*, terlihat ada perbedaan dan persamaan pandangan antara pimpinan dan dosen. Pada indikator visi, pimpinan mempersepsi bahwa visi dan misi UPI yang kemudian diturunkan menjadi visi dan misi fakultas/jurusan/program studi adalah baik, sedangkan menurut dosen cukup baik. Pada indikator kepemimpinan, pimpinan berpandangan bahwa kepemimpinan mereka cukup kuat, sedangkan dosen menganggap kepemimpinan fakultas/jurusan.program studi berada kategori lemah.

Pada indikator sumber daya, pimpinan beranggapan cukup baik sedangkan menurut dosen kurang baik. Namun demikian, penelitian ini dilakukan ketika fasilitas dan infrastruktur kampus baru yang representatif belum dipakai. Dengan demikian, temuan ini dapat diabaikan, dan diasumsikan bahwa dari segi fasilitas fisik kampus, peralatan, dan infrastruktur komunikasi sekarang sudah sangat baik.

Pada indikator jaringan kemitraan, temuan penelitian cukup menarik karena berbeda dengan temuan sebelumnya. Pada indikator ini, dosen berpandangan bahwa jaringan kemitraan cukup baik/cukup luas, sebaliknya pimpinan beranggapan kurang baik.

Selanjutnya, ada dua indikator yang menunjukkan temuan yang sama, antara persepsi pimpinan dengan persepsi dosen. Pertama, tentang layanan/produk, kedua kelompok responden menganggap bahwa FPTK UPI sama-

sama telah menghasilkan layanan dan produk yang cukup baik. Kedua, pada indikator manajemen global, kedua kelompok responden sama-sama menilainya kurang baik.

Merujuk kepada temuan tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa terdapat kesenjangan antara penilaian pimpinan dengan penilaian dosen terhadap *building capacity* dan *building adaptive capacity* FPTK UPI. Mudah dipahami, jika para pimpinan fakultas/jurusan/program studi dengan kapasitas yang dimiliki dan dalam konteks fisik dan sosial yang ada, menganggap bahwa mereka telah berusaha untuk mencapai kinerja yang sebaik-baiknya sehingga mencapai kategori cukup baik pada aspek *building capacity* dan sangat baik pada aspek *building adaptive capacity*. Sebaliknya, mudah dipahami pula, jika dosen memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap kinerja lembaganya, sehingga menganggap bahwa *building capacity* dan *building adaptive capacity* FPTK UPI saat ini masih kurang baik.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan temuan dan pembahasan hasil penelitian tersebut, dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Terdapat kesenjangan antara penilaian pimpinan dengan penilaian dosen terhadap *building capacity* dan *building adaptive capacity* FPTK UPI. Secara umum pimpinan fakultas, jurusan, dan program studi memandang bahwa *building capacity* FPTK cukup baik, dan bahkan sangat baik pada aspek *building adaptive capacity*. Sebaliknya menurut persepsi dosen, pada kedua aspek penelitian tersebut, FPTK sama-sama memiliki kapasitas kurang baik.
- b. Jika dilihat secara rinci berdasarkan indikator pada aspek *building capacity*, juga terdapat perbedaan penilaian diantara kedua kelompok responden tersebut, yaitu pada aspek visi, kepemimpinan, dan sumber daya. Pada ketiga indikator ini, penilaian dosen cenderung lebih rendah daripada penilaian pimpinan. Sebaliknya pada aspek jaringan/kemitraan, penilaian dosen lebih tinggi daripada penilaian pimpinan.
- c. Kesamaan hasil penilaian kedua kelompok responden terdapat pada indikator layanan/produk dan manajemen global, yaitu cukup baik dan kurang baik.

2. Rekomendasi

Rekomendasi ini dirumuskan berdasarkan acuan dari hasil penilaian oleh dosen dan bukan pimpinan. Asumsinya, disamping parameter penelitian ini sangat moderat, tingkat ekspektasi yang lebih tinggi dari dosen dibandingkan pimpinan, akan lebih mendorong pencapaian peningkatan *building capacity* dan *building adaptive capacity* FPTK UPI. Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian di atas, beberapa rekomendasi ini dirumuskan.

- a. Pimpinan FPTK UPI yang akan datang diharapkan memiliki karakter kepemimpinan yang kuat. Dengan sumber daya saat ini yang relatif sangat baik, baik dari segi fasilitas pembelajaran, peralatan, dan jaringan komunikasi maupun kualifikasi dan kompetensi dosen, maka kuncinya adalah pemimpin fakultas/jurusan/program studi yang mampu menerjemahkan visi, membangun sinergi, dan menggerakkan potensi tersebut, untuk mencapai misi dan tujuan kelembagaan secara efektif dan efisien.
- b. Dosen, dengan kualifikasi dan kompetensi yang cukup memadai sebagai bagian dari sumberdaya lembaga, perlu didorong untuk lebih produktif terutama dalam peningkatan publikasi ilmiah dan jaringan/kemitraan.
- c. Dengan kepemimpinan yang kuat dan terjalinnya sumber daya secara sinergis, maka akan mendorong peningkatan *building capacity*, termasuk konektivitas institusi dalam jaringan manajemen global.
- d. Jika ketiga rekomendasi tersebut dapat diimplementasikan, dengan sendirinya akan mendorong peningkatan kemampuan lembaga dalam mengantisipasi dan merespon setiap perubahan lingkungan internal dan eksternal yang terjadi. Akhirnya, FPTK UPI akan menjadi lembaga penyelenggara pendidikan guru teknologi dan kejuruan bermutu, yang bukan saja berperspektif lokal tetapi juga berwawasan serta berstandar nasional dan internasional.

DAFTAR PUSTAKA

Amherst H., Wilder (2000). *Building capacity*. Tersedia di: <http://www.wilder.org/suc/capbuild>.

- Barabasi, Albert-Laszlo. 2002. *Linked: The New Science of Networks*. Cambridge: Perseus Publishing
- Bernstein, Philip. (1997). *Best Practices of Effective Nonprofit Organizations*. Washington, D.C.:The Foundation Center
- Cordes, Joseph, Jeffrey R. Henig, and Eric C. Twombly. (2000). Nonprofit Human Service Providers in an Era of Privatization: Organizational Adaptation to Changing Environments in Three Policy Areas. In *Nonprofits in Urban America*, edited by Richard C. Hula and Cynthia Jackson-Elmoore. Westport, Conn.: Quorum Books.
- De Vita, Carol J., Cory Flemming, and Eric C. Twombly, (2001). *Building Nonprofit Capacity: A Framework for Addressing the Problem*. Washington, D.C: The Urban Institute
- Galaskiewicz, Joseph, and Wolfgang Bielefeld. (1998). *Nonprofit Organizations in an Age of Uncertainty:A Study of Organizational Change*. New York : deGruyter.
- Gardner, John W. (1988). *The Changing Nature of Leadership*. The eleventh in a series of papers prepared for the Leadership Studies Program. Washington, D.C.: Independent Sector.
- Sussman, Carl (2004). *Building Adaptive Capacity: The Quest for Improved Organizational Performance* . Boston: Management Consulting Services
- Trout, Jack (2004). *Trout on Strategy: Capturing Mindshare, Conquering Markets*. London: McGraw Hill
- Mickletwait, John & Adrian Wooldridge, (2000). *A Future Perfect: The Challenge and Hidden Promise of Globalization*. New York: Crown Publishers, Random House Inc

DR. M. Syaom Barliana, MPd, MT.

Adalah dosen Jurusan Pendidikan Teknik Arsitektur, Fakultas Pendidikan Teknologi Kejuruan, Universitas Pendidikan Indonesia.

Alamat: Jl. Guruminda No, 39, Gegerkalong, Bandung

Telp : 081321512163

Email : aombarli@yahoo.com

Drs. Dian Hardijana, ST, MT.

Adalah dosen Jurusan Pendidikan Teknik Sipil, Fakultas Pendidikan Teknologi Kejuruan, Universitas Pendidikan Indonesia.

**ANALISIS KRITIS TERHADAP *BUILDING CAPACITY* DAN *BUILDING ADAPTIVE CAPACITY* UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA (UPI)
SEBAGAI LEMBAGA PENDIDIKAN GURU**

Oleh:

Dian Hardijana & M. Syaom Barliana

A B S T R A K

Pada masyarakat perkotaan di Indonesia saat ini, terdapat kecenderungan untuk hanya melihat “citra” suatu sekolah atau perguruan tinggi, sementara di kalangan penentu kebijakan ada kecenderungan untuk hanya melihat hasil akhir dari suatu proses pendidikan. Padahal, dalam kenyataannya, citra perguruan tinggi yang baik dan hasil akhir yang baik, belum tentu seimbang dengan biaya ekonomi maupun biaya sosial yang dikeluarkannya. Artinya, inefisiensi dan inefektivitas mungkin saja terjadi pada proses penyelenggaraan pendidikan, baik menyangkut kinerja individu, organisasi, maupun sistem sekolah secara keseluruhan. Hal ini terkait dengan persoalan *building capacity* institusi, yaitu kemampuan individu, organisasi, dan sistem untuk menyelenggarakan fungsi dalam rangka pencapaian misi dan tujuannya secara efektif dan efisien.

Di sisi lain, dunia saat ini, termasuk lembaga perguruan tinggi, dihadapkan kepada berbagai perubahan lingkungan yang terus menerus terjadi tiada henti. Realitas ini memerlukan kemampuan organisasi untuk melakukan antisipasi, rencana, dan tindakan yang tepat dalam menghadapi perubahan tersebut, sehingga perguruan tinggi dapat terus bertahan dan berkembang. Untuk itu dibutuhkan kemampuan untuk berubah dan menyesuaikan diri atau *building adaptive capacity*. *Building adaptive capacity*, adalah kemampuan lanjut dari organisasi untuk mewujudkan misi dan meningkatkan produknya melalui strategi antisipasi dan upaya merespon perubahan lingkungannya.

Dilihat dari sisi internal perguruan tinggi, khususnya Universitas Pendidikan Indonesia, sebagai lembaga pendidikan guru, tampaknya terma *building capacity* dan *building adaptive capacity* belum menjadi isu yang menarik para praktisi

(pimpinan dan dosen) dalam upaya mengembangkan lembaganya, di tengah berbagai tantangan perubahan dan keberlanjutan. Untuk dapat memetakan persoalan tersebut, pada tahap awal diperlukan evaluasi dan analisis kritis terhadap *building capacity* dan *building adaptive capacity* lembaga UPI. Evaluasi ini, dilakukan melalui upaya membandingkan antara parameter teoritis dengan substansi berbagai dokumen kebijakan dan program serta implementasi pengelolaan lembaga. Analisis mencakup sejauhmana *building capacity* yang terdiri atas lima faktor, yaitu visi dan misi, kepemimpinan, sumberdaya, jaringan/kemitraan, layanan dan produk, serta *building adaptive capacity* UPI telah terbentuk dengan baik.

**CRITICAL ANALYSIS TO BUILDING CAPACITY AND BUILDING ADAPTIVE
CAPACITY OF INDONESIA UNIVERSITY OF EDUCATION (UPI) AS TEACHER
EDUCATION**

Dian Hardijana & M. Syaom Barliana

A B S T R A C T

In Indonesia now, urban society have tendency to think about high school or university image only. Besides that, department of national education are view tend to output of education process only. On the contrary, the reality show that good image and best output, not always balancing with social and financial cost. In the meaning, the education implementation process are inefficiency and ineffectively possibly, included individual and organization performance and university system that all. There is connecting to institution building capacity, consisting of individual, organization, and system to function conduct on obtains to mission and objective that are effective and efficient.

In other side, the university poses to challenges of environmental changes and continues. These conditions are necessitating of organization competence to

carry out planning, anticipation, and action that accurate so that the university survival and increasing quality, through the building adaptive capacity. Building adaptive capacity is advance competence of organization to implement about its mission and product enhancing by way of anticipation strategy and environmental change response.

For university educationist like are lecture and managerial chief and staff, especially Indonesia University of Education (UPI) as teacher education institution, the building capacity and building adaptive capacity term not interesting issues yet in the field of change and continues challenges. In the initial stage, this problem should be mapped to critical analysis and evaluation about *building capacity* dan *building adaptive capacity of UPI* institution. These evaluations conducting through compare between theoretical parameters to policy, program, and management education process implementation. The analysis consisting of what building capacity are five factor; vision and mission, leaderships, resources, networking, service and product and building adaptive capacity have good appearance in the FPTK UPI institution.

Result of this research shows that

REFERENCE

- Amherst H., Wilder (2000). *Building capacity*. Tersedia di:
<http://www.wilder.org/suc/capbuild>.
- Barabasi, Albert-Laszlo. 2002. *Linked: The New Science of Networks*. Cambridge: Perseus Publishing
- Bernstein, Philip. (1997). *Best Practices of Effective Nonprofit Organizations*. Washington, D.C.:The Foundation Center
- Cordes, Joseph, Jeffrey R. Henig, and Eric C. Twombly. (2000). Nonprofit Human Service Providers in an Era of Privatization: Organizational Adaptation to Changing Environments in Three Policy Areas. In *Nonprofits in Urban America*, edited by Richard C. Hula and Cynthia Jackson-Elmoore. Westport, Conn.: Quorum Books.

De Vita, Carol J., Cory Flemming, and Eric C. Twombly, (2001). *Building Nonprofit Capacity: A Framework for Addressing the Problem*. Washington, D.C: The Urban Institute

Galaskiewicz, Joseph, and Wolfgang Bielefeld. (1998). *Nonprofit Organizations in an Age of Uncertainty: A Study of Organizational Change*. New York : deGruyter.

Gardner, John W. (1988). *The Changing Nature of Leadership*. The eleventh in a series of papers prepared for the Leadership Studies Program. Washington, D.C.: Independent Sector.

Sussman, Carl (2004). *Building Adaptive Capacity: The Quest for Improved Organizational Performance* . Boston: Management Consulting Services

Trout, Jack (2004). *Trout on Strategy: Capturing Mindshare, Conquering Markets*. London: McGraw Hill

Mickletwait, John & Adrian Wooldridge, (2000). *A Future Perfect: The Challenge and Hidden Promise of Globalization*. New York: Crown Publishers, Random House Inc

Alamat email: ppa@upsi.edu.my

aminudin@upi.edu

paling lambat 30 Juli 2008