

PENGEMBANGAN KAPASITAS KELEMBAGAAN: KASUS FPTK UPI

**RR. Tjahjani Busono dan Dian Hardijana
Universitas Pendidikan Indonesia**

PENDAHULUAN: Bermula dari Keterbatasan Infrastruktur?

Problem umum yang dihadapi dunia pendidikan nasional, termasuk upaya pengembangan pendidikan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), 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 (FPTK) 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 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?

Jawabannya mudah ditebak, bahwa ketersediaan infrastruktur hanyalah satu faktor pendukung, sebab selebihnya ditentukan oleh kemauan, gairah, dan kemampuan mengorganisasikan seluruh potensi kualitas sumber daya manusia untuk mencapai kinerja dan produktivitas tinggi. Laporan Kompas (2005) memperlihatkan bahwa sejumlah perguruan tinggi di India hanya memiliki sarana yang sangat sederhana, bahkan hampir-hampir seperti sekolah dasar di Indonesia. Namun demikian, dari fasilitas yang bersahaja itu, dihasilkan kualitas manusia dengan kompetensi dan produktivitas ilmiah yang mencengangkan. Salahsatu kuncinya adalah kapasitas organisasi (*capacity building*). Padahal, dilihat dari sisi internal perguruan tinggi, terma *building capacity* dan *building adaptive capacity* tampaknya belum menjadi isu yang menarik para praktisi (pimpinan dan dosen) dalam upaya mengembangkan lembaga perguruan tinggi, di tengah berbagai tantangan perubahan dan keberlanjutan.

PENGEMBANGAN KAPASITAS KELEMBAGAAN: Bermula dari Fakta Empirik

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. 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), 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), 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. 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), 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), 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.

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.

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. 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*).

Sekaitan dengan kapasitas kelembagaan perguruan tinggi, khususnya untuk kasus FPTK UPI, penelitian empirik dari Barliana, Busono, dan Hardijana (2008) memperlihatkan fenomena yang cukup menarik.

Pertama, 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.

Kedua, 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. Dosen menganggap bahwa kepemimpinan fakultas dan jurusan/program studi merupakan indikator yang paling lemah, karena tidak memiliki karakter kepemimpinan yang kuat. Visi "*leading and outstanding*" dan misi UPI cukup jelas, tapi pimpinan fakultas kurang mampu menerjemahkan visi dan misi ke dalam target dan sasaran yang spesifik yang dapat dijangkau secara sinergis oleh sivitas akademika. Pimpinan fakultas/jurusan/program studi cenderung terjebak pada rutinitas birokrasi dan pengurusan pertanggungjawaban administratif namun mengabaikan implementasi program substantif. Sebaliknya pada aspek jaringan/kemitraan, penilaian dosen lebih tinggi daripada penilaian pimpinan.

Ketiga, terdapat kesamaan hasil penilaian kedua kelompok responden terdapat pada indikator layanan/produk dan manajemen global, yaitu cukup baik dan kurang baik.

PENUTUP: Bermula dari "Comfort Zone"?

Atas dasar temuan dan kesimpulan itu, penelitian tersebut merekomendasikan beberapa hal. Rekomendasi 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.

Pertama, pimpinan FPTK UPI yang akan datang diharapkan memiliki karakter kepemimpinan yang kuat. Dengan sumber daya saat ini yang relatif sangat representatif, 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. Pimpinan perlu keluar dari “comport zone” rutinitas birokrasi, dan memiliki kemampuan untuk berfikir dan bertindak di luar kotak (*out of box*). Pimpinan yang mampu melakukan persuasi dan motivasi bagi para dosen, tenaga administrasi, dan mahasiswa untuk membangun sinergi produktif, dan bukan pimpinan yang hanya mempertimbangkan rancangan oligarki sembari mengabaikan integritas, kompetensi, dan profesionalitas.

Kedua, kualifikasi dan kompetensi dosen yang terus meningkat sebagai bagian dari sumberdaya lembaga, perlu didorong untuk lebih produktif terutama dalam peningkatan publikasi ilmiah dan jaringan/kemitraan. Dengan kepemimpinan yang kuat dan terjalannya sumber daya secara sinergis, maka akan mendorong peningkatan *building capacity*, termasuk konektivitas institusi dalam jaringan manajemen global.

Jika 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. Dalam konteks nasional, sudah sejak lama seharusnya FPTK UPI ikut berkontribusi dalam menentukan arah dan kebijakan nasional pengembangan pendidikan kejuruan.

Sebagai catatan akhir, disamping FPTK, rekomendasi ini tentu dapat pula diperluas dalam konteks kelembagaan UPI yang siap “go international?”.

DAFTAR PUSTAKA

- Amherst H., Wilder (2000). *Capacity Building*. 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