

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **A. KESIMPULAN**

Kesimpulan berikut ini didasarkan atas hasil penelitian dan analisisnya, serta kajian sumber-sumber kepustakaan yang relevan dan temuan penelitian beserta pembahasannya selama penelitian berlangsung. Berikut ini dikemukakan beberapa pokok kesimpulan:

1. Dasar kebijakan pengembangan dosen secara umum tersurat di dalam Rencana Induk Pengembangan dari Perguruan Tinggi. Dasar kebijakan lain adalah dengan memperhatikan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh lembaga seperti kebutuhan dosen dan dana yang tersedia.
2. Pengembangan dosen memegang peranan penting dan strategis untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pendidikan tinggi, dan upaya pengembangan dosen tersebut dalam berbagai bentuk wujudnya baik yang berbentuk formal institusional maupun yang dilakukan sebagai upaya mandiri individual yang didasarkan pada kesadaran dan kebutuhan untuk meningkatkan kinerja dalam menjalankan tugas akademiknya telah ada dan dilaksanakan.
3. Dalam pelaksanaan pengembangan dosen ditemukan beberapa kecenderungan menurut karakteristik-karakteristik tertentu. Kecenderungan yang dimaksud terlihat dalam berbagai bentuk maupun wadah pengembangan dosen yaitu: pengiriman dosen untuk studi lanjut ke pasca sarjana, penataran dan latihan untuk dosen, seminar-seminar dan diskusi-diskusi ilmiah, bimbingan akademik dosen senior

terhadap dosen junior, pengembangan dosen yang dilakukan secara mandiri dan lain sebagainya.

4. Di UNISBA sudah ada usaha dan bentuk program pengembangan dosen, yang didukung oleh berbagai pihak meskipun belum direncanakan dan dilaksanakan secara maksimal karena terbentur beberapa kendala. Namun demikian, dengan keterbukaan dan keinginan untuk mengembangkan diri, maka diusahakan berbagai cara untuk mengatasinya, sehingga program pengembangan dosen yang direncanakan dapat terlaksana dengan baik. Tidak demikian halnya yang terjadi di Politeknik Industri & Niaga Bandung (PINB), Manajemen Pengembangan personal untuk Staf Dosen belum disusun dalam suatu bentuk perencanaan yang terprogram sehingga pengembangan dosen dilaksanakan hanya secara temporal dan apabila dianggap perlu dan mendesak saja.
5. Faktor Pendukung sehingga beberapa kegiatan pengembangan dosen tetap dapat terlaksana adalah berkat adanya dukungan dari berbagai pihak yaitu pihak Yayasan, Lembaga Pimpinan Perguruan Tinggi dan kerja sama di antara sesama dosen. Di Unisba pihak yayasan dan Lembaga Perguruan Tinggi mendukung dengan cara menjadikan pengembangan dosen sebagai suatu kebijaksanaan dalam meningkatkan mutu Lembaga. Pimpinan Perguruan Tinggi mendukung dengan cara memberikan informasi dan kesempatan serta dorongan moril kepada dosen untuk mengembangkan dirinya. Sesama rekan dosen selain mendukung secara moril, juga bersedia menggantikan dan mengambil alih tugas-tugas yang ditinggalkan selama dosen yang bersangkutan mengikuti kegiatan pengembangan dosen. Di PINB, dari pihak Lembaga dukungan diberikan dengan cara memberikan kelonggaran dalam pengaturan jadwal mengajar dan wajib hadir di kampus, meskipun untuk tugas mengajar

tetap harus dilaksanakan. Dukungan dari pimpinan lembaga dalam bentuk dukungan moril dan kesempatan yang diberikan untuk mengembangkan diri. Sedangkan dari sesama rekan dosen, dukungan yang diberikan berupa kesediaan dalam membantu menyelesaikan tugas-tugas dari Lembaga atau mengambil alih tugas tersebut yang bukan tugas mengajar selama dosen mengikuti program pengembangan dosen.

6. Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen pengembangan dosen di lapangan adalah masalah dosen pribadi, dan sulitnya mencari waktu untuk berkumpul secara lengkap serta terbatasnya dana yang ada. Kendala ini terjadi di Unisba, sedangkan di PINB lebih banyak lagi kendala yang dihadapi. Di PINB program pengembangan dosen bukanlah merupakan prioritas utama sehingga banyak kebijakan yang tidak kondusif untuk para dosen yang ingin studi lanjut. Kendala lain adalah keterbatasan dana dan masalah pribadi dosen ditambah dengan kendala yang dikarenakan kurangnya dosen senior yang mau membimbing dosen junior dan masa kerja dosen yang relatif muda.
7. Usaha untuk mengatasi kendala-kendala dalam pengembangan personil dosen di UNISBA dilakukan dengan cara: pimpinan membicarakan masalah pribadi dosen secara kekeluargaan dan secara bersama-sama mencari jalan keluar, menciptakan iklim kerjasama yang baik sehingga tugas belajar tetap dapat dilaksanakan, sementara tugas yang ditinggalkan digantikan atau dibantu oleh rekan dosen yang lain. Agar tersedia cukup waktu untuk berkumpul secara lengkap, maka disusun jadwal sedemikian rupa sehingga ada waktu tertentu dimana pada waktu itu dapat dilakukan pembinaan dan pengembangan dosen. Kendala keterbatasan dana diatasi dengan mengirimkan dosen-dosen yang akan mengikuti program pengembangan

secara bergiliran disesuaikan dengan kesempatan dan sumber dana yang tersedia. Di PINB kendala mengenai belum adanya prioritas utama untuk program pengembangan dosen diatasi dengan cara mengagendakan secara teratur dan berkala program pengembangan dosen dengan memilih bentuk-bentuk pengembangan yang dapat diikuti oleh banyak dosen seperti penataran/pelatihan dan seminar atau diskusi ilmiah. Kendala dari kurangnya dosen senior dicoba diatasi dengan menugaskan dosen junior untuk menjadi asisten dari dosen-dosen Luar Biasa yang dianggap sudah senior dan mau melakukan proses pembimbingan. Kendala akibat kebijakan yang tidak kondusif saat ini diatasi dengan memberikan sedikit keringanan bagi dosen yang sedang mengikuti program pengembangan untuk mengatur kewajiban hadir di kampus disesuaikan dengan keperluan dosen tersebut.

8. Dalam penelitian ini didapat temuan bahwa dosen yang telah mengikuti program pengembangan dosen dalam bentuk studi lanjut ke S2 dan S3 menunjukkan kinerja akademik yang telah memenuhi harapan, demikian juga dengan dosen yang sudah berstatus senior. Sementara sebagian dari dosen yang masih junior terdapat beberapa indikator yang menunjukkan kecenderungan kinerja akademik yang belum memadai sebagaimana yang diharapkan. Penilaian tersebut didasarkan pada beberapa kriteria antara lain segi penguasaan materi pengetahuan dari sejumlah dosen junior, keterampilan profesional sebagai dosen dan keterampilan dalam hubungan manusia serta kegiatan penelitian dan penulisan karya ilmiah, seminar serta karya pengabdian masyarakat.

## B. REKOMENDASI

Rekomendasi berikut merupakan implikasi atas temuan, kecenderungan atau gejala yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya. Pokok-pokok rekomendasi dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Upaya pengembangan dosen sebagai salah satu fungsi strategi dalam manajemen personil perguruan tinggi yang hubungannya tidak terlepas dari fungsi serta unsur-unsur lainnya dalam organisasi perguruan tinggi, memerlukan penanganan yang lebih efektif agar dapat mencapai tingkat produktivitas individual maupun institusional perguruan tinggi sebagaimana yang diharapkan. Penanganan efektif yang dimaksudkan antara lain dengan adanya perencanaan secara terpadu dan terintegrasi secara harmonis antara perencanaan jangka panjang, menengah dan pendek, antara satu unit dengan unit lainnya, implementasi program secara fleksibel serta evaluasi program-program pengembangan dosen yang memadai serta *follow-up*-nya. Potensi dan faktor pendukung serta berbagai kemungkinan yang dapat diupayakan dalam program pengembangan dosen akan kurang berarti tanpa suatu perencanaan yang baik.
2. Melihat kecenderungan yang ada berdasar temuan penelitian ini mengimplikasikan perlunya program pengiriman dosen untuk mengikuti studi lanjut ke jenjang S2 dan S3 dengan mengambil alternatif dan prioritas bidang-bidang yang strategis dan relevan bagi perkembangan dunia ilmu di masa-masa mendatang. Prioritas bagi dosen junior untuk mendapat kesempatan lebih besar merupakan salah satu langkah yang positif bagi pengembangan dosen menuju ke arah peningkatan kualitas dosen yang profesional dan kinerja institusional yang lebih tinggi.

3. Program-program penataran atau latihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dosen dalam kondisi tuntutan perubahan yang begitu dinamis, nampaknya akan tetap diperlukan. Akan tetapi semakin dirasakan pula perlunya peningkatan efisiensi dan efektivitas program tersebut. Adanya kenyataan bahwa materi program latihan/penataran belum begitu memenuhi kebutuhan pelaksanaan fungsi mengisyaratkan keharusan untuk menyeleksi lebih tajam lagi materi untuk program penataran dan pelatihan yang akan dilaksanakan. Kriteria-kriteria suatu program latihan yang efektif sebagaimana telah dibahas dalam penelitian ini kiranya dapat bermanfaat sebagai salah satu sumber acuan dalam menyusun dan melaksanakan program-program latihan bagi dosen di masa mendatang. Kriteria yang dimaksud antara lain menyangkut isi program latihan, metode yang digunakan dalam latihan/penataran sesuai atau tidak dengan materi maupun peserta-pesertanya, keterampilan dan kemampuan penatar dalam menyajikan dan melatih/mengajar, pencapaian tujuan-tujuan program penataran sebagaimana yang diharapkan, relevansi materi maupun kemanfaatannya setelah peserta kembali bertugas dan aplikasi terhadap pengetahuan dan keterampilan atau sikap yang diperoleh lewat program tersebut.
4. Memperhatikan kecenderungan pembinaan dosen senior terhadap junior, kiranya perlu dikembangkan hubungan fungsional yang bermakna antara senior selaku pembina dan junior sebagai yang dibina. Secara konkrit hubungan yang bermakna yang dimaksudkan ialah perlakuan senior terhadap junior baik berupa penugasan atau pemberian kesempatan untuk melakukan kegiatan akademik. Kondisi hubungan pembina dan yang dibina perlu dikembangkan menjadi suatu kondisi yang produktif yakni pembina menjalankan fungsi pembinaannya dan

berperilaku sebagai panutan bagi yang dibina, memandang mereka yang dibina sebagai individu yang memiliki potensi dan kemungkinan-kemungkinan untuk berkembang. Di pihak lain dosen junior yang dalam proses "pematangan" melalui assistantship menggunakan kesempatan ini sebagai proses belajar yang tidak kecil artinya. Persepsi sebagian dosen yang sudah diangkat menjadi staf pengajar perguruan tinggi, bahwa mereka sudah cukup mampu dengan pengalaman dan prestasi yang dicapai pada tingkat S1 sehingga agak enggan untuk dibina dan disebut sebagai asisten merupakan suatu hal yang keliru.

5. Berbagai bentuk pengembangan personil bagi dosen telah dilaksanakan baik itu di Unisba maupun di PINB sebagaimana telah didiskusikan pada bab-bab terdahulu. Di Unisba sejumlah dosen dari berbagai jurusan telah menyelesaikan program pendidikan pasca sarjana dan doktor yang kini telah kembali melaksanakan fungsi akademiknya di tempat semula. Sementara sebagian lagi sedang mengikuti proses penyelesaian program S2 dan S3 baik itu di dalam negeri maupun di luar negeri. Dalam kondisi yang demikian itu, ditemukan kecenderungan kinerja dosen sebagaimana yang telah dilaporkan dalam topik hasil penelitian. Implikasi dari kecenderungan yang didapat dalam penelitian ini maupun penelitian lainnya, ialah perlunya memperhatikan aspek dan faktor lain dalam upaya pengembangan dosen. Upaya formal institusional bukanlah segalanya untuk meningkatkan kinerja dosen. Upaya individual yang didasarkan pada kesadaran, motivasi dan nilai-nilai yang ada pada diri masing-masing untuk tumbuh, berkembang dan berprestasi merupakan suatu faktor yang patut diperhatikan. Komitmen yang merupakan keterikatan pada nilai-nilai atas dasar kesadaran, pengertian, keyakinan, kebutuhan aktualisasi diri, kecintaan dengan kemauan, ketaatan, pengorbanan, pengabdian, keberanian serta

tanggung jawab untuk mengerjakannya merupakan variabel yang mempunyai sumbangan besar bagi pengembangan dosen secara keseluruhan. Upaya individual yang didasarkan pada komitmen itulah yang justru berakar kokoh dan tumbuh sehingga pada akhirnya dapat dicapai kinerja yang diharapkan. Jadi dengan kata lain upaya pengembangan dan peningkatan kemampuan dosen untuk mencapai kinerja yang diharapkan harus dikembangkan secara harmonis dalam keterpaduan antara pengembangan melalui program-program institusional dan individual yang dibangun dari pribadi-pribadi dosen itu sendiri.

6. Untuk pengembangan dosen di PINB, dan sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI No, 30 tahun 1990, pasal 40 mengenai salah satu tugas Senat Universitas, maka seyogyanya ada Komisi Khusus yang terdiri dari wakil Yayasan, Lembaga Perguruan Tinggi, dan dosen untuk menangani pengembangan dosen, sehingga pengembangan dapat berjalan lebih baik. Adapun tugas utama komisi atau tim ini antara lain:
  - a) Mengelola dan menyalurkan informasi, baik yang berasal dari pihak Yayasan dan Lembaga Perguruan Tinggi, lembaga yang menyelenggarakan program pengembangan dosen, maupun dari dosen yang mengikuti program kegiatan pengembangan tersebut.
  - b) Mengadakan survei atau penelitian mengenai kebutuhan pengembangan dosen. Seperti jumlah peserta, bidang ilmu dan kompetensi yang akan dikembangkan, keadaan dan kemampuan sumber daya dan biaya yang tersedia, dan sebagainya.
  - c) Menetapkan kebijakan dan strategi dalam menyusun program pengembangan dosen yang sesuai dengan misi lembaga, kebutuhan jurusan, minat dan bakat dosen serta kemampuan lembaga.



- d) Memonitor pelaksanaan pengembangan dosen, yang dilakukan melalui program studi lanjut di dalam dan di luar negeri, maupun program pengembangan lainnya.
- e) Mengevaluasi manajemen perencanaan dan pelaksanaan program serta kegiatan pengembangan dosen selama proses maupun pada akhir suatu program dilaksanakan. Serta menjadikannya sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam proses manajemen pelaksanaan dan penyusunan pengembangan selanjutnya.

### **C. MODEL PENGEMBANGAN DOSEN YANG DIUSULKAN**

Model atau bentuk pengembangan dosen yang diusulkan untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan perencanaan pengembangan dosen di masa mendatang adalah:

#### **1. Unisba**

- a) Melanjutkan dan memantapkan bentuk pengembangan yang telah ada dan sedang dilakukan selama ini yaitu program studi lanjut, penataran dan latihan, seminar dan diskusi ilmiah, pembinaan dosen senior terhadap dosen yunior dan pengembangan dosen secara mandiri, dengan beberapa penyempurnaan dalam teknik operasional dan pelaksanaannya sehingga diharapkan dapat berjalan dengan lebih baik, terarah, efektif dan efisien.
- b) Dirasa perlu untuk mulai menambah bentuk pengembangan dosen berupa pembinaan kepribadian dan rohani dalam pertemuan-pertemuan berkala, evaluasi proses pembelajaran, pencangkakan dosen, kegiatan melalui organisasi profesi untuk mengembangkan aspek-aspek profesional dan kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat yang bisa bekerjasama dengan misalnya LSM-LSM yang mulai banyak bermunculan sekarang ini.

- c) Untuk pendanaan dapat diperoleh dengan upaya menjalin kerjasama dari lembaga-lembaga dalam masyarakat baik itu di dalam negeri atau di luar negeri.
- d) Untuk sumber informasi dapat diperoleh melalui jaringan informasi yang lebih canggih seperti internet antar perguruan tinggi baik yang ada di Indonesia maupun yang ada di luar negeri untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat dan terbaru mengenai hal-hal yang berhubungan dengan program pengembangan dosen seperti bidang ilmu yang ditawarkan untuk diikuti, program, jenis, tujuan, tempat, waktu, biaya dan persyaratan untuk mengikutinya.



## 2. PINB

- a) Melanjutkan dan memantapkan bentuk pengembangan yang telah ada dan sedang dilakukan selama ini yaitu program penataran dan latihan Bahasa Inggris, seminar pembinaan dosen senior terhadap dosen junior dan pengembangan dosen secara mandiri, dengan penyempurnaan dalam teknik operasional dan pelaksanaannya sehingga diharapkan dapat berjalan dengan lebih baik, terarah, efektif dan efisien.
- b) Sangat perlu sekali untuk segera membuat skala prioritas pengembangan dosen agar program pengembangan dapat dilaksanakan dengan lebih teratur dan terjadwal.
- c) Perlu untuk membuat beberapa kebijakan yang dapat mendukung terlaksananya pengembangan dosen dengan lebih terpadu dan terarah yang dapat dituangkan dalam bentuk Surat Keputusan atau peraturan-peraturan Lembaga.
- d) Dirasa perlu untuk mulai menambah bentuk pengembangan dosen berupa pembinaan kepribadian dan rohani dalam pertemuan-pertemuan berkala, evaluasi proses pembelajaran, pencangkakan dosen, kegiatan melalui organisasi profesi untuk mengembangkan aspek-aspek profesional dan kegiatan penelitian dan pengabdian

pada masyarakat yang bisa bekerjasama dengan misalnya LSM-LSM yang mulai banyak bermunculan sekarang ini.

- e) Untuk pendanaan dapat diperoleh dengan upaya menjalin kerjasama dari lembaga-lembaga dalam masyarakat baik itu di dalam negeri atau di luar negeri.
- f) Untuk sumber informasi dapat diperoleh melalui jaringan informasi yang lebih canggih seperti internet antar perguruan tinggi baik yang ada di Indonesia maupun yang ada di luar negeri untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat dan terbaru mengenai hal-hal yang berhubungan dengan program pengembangan dosen seperti bidang ilmu yang ditawarkan untuk diikuti, program, jenis, tujuan, tempat, waktu, biaya dan persyaratan untuk mengikutinya.

