

## BAB V

### DISKUSI DAN KESIMPULAN

#### A. Diskusi.

Rangkaian proses pelaksanaan sistem administrasi akademik IKIP Bandung yang menjadi objek penelitian ini dapat didiskusikan dengan kriteria (1) Tujuan subsistem, (2) Prosedur kerja dan alur kegiatan atau flows, (3) Pengaturan dan ketepatan waktu atau timing, (4) Koordinasi, (5) Komunikasi, (6) Kesatuan perintah atau unity of command.

#### 1. Tujuan Subsistem.

Dari deskripsi dan analisis bab IV yang lalu bisa diketahui bahwa subsistem-subsistem kegiatan akademik itu mempunyai sifat yang khas masing-masing tetapi secara keseluruhan mendukung sistem administrasi akademik. Dalam upaya mencapai tujuan sistem secara total ternyata beberapa subsistem masih memerlukan intervensi yang langsung dan tidak langsung untuk mengefektifkan sistem administrasi akademik.

Tujuan subsistem Seleksi dan penerimaan mahasiswa baru untuk menjaring calon mahasiswa secara kuantitatif dan kualitatif memberi corak tersendiri kepada subsistem ini, dan menjadi salah satu aspek dalam sistem administrasi akademik (James Quann, 1980). Adanya kejelasan tujuan dan cara memperoleh mahasiswa baru lewat PMDK dan Sipunmaru seharusnya

nya akan mengikat dan memberi kepastian bagi berlakunya sistem administrasi akademik yang efektif bagi lembaga. Akan tetapi pada kenyataannya IKIP Bandung tidak mempunyai otoritas yang penuh untuk menjaring calon ini sehingga calon yang harus memenuhi syarat khusus (bakat seni misalnya) tidak dilakukannya karena otoritas pelaksanaan tes berada di luar otoritas PUML maupun IKIP.

Tujuan subsistem Registrasi dan Pengambilan Program Studi ialah meladeni mahasiswa untuk untuk memperoleh status kemahasiswaan dan untuk mengambil program studi. Seluruh aktivitas Registrasi mencerminkan kebijakan institut yang dituangkan dalam subsistem ini akan tetapi masih perlu diuji efektivitasnya dalam praktek. Menurut Richard M. Steers (1977) kejelasan tujuan serta operasional tidaknya sesuatu sistem dalam mencapai tujuan, menjadi salah satu indikasi efektif tidaknya sistem. Dengan masih terlihatnya kekeliruan, kesalahan dan hambatan para pelaku subsistem proses operasi subsistem Registrasi dan pengambilan program studi ini serta terungkapnya upaya terobosan (intervensi) menunjukkan bahwa subsistem ini belum efektif.

Tujuan subsistem Penyusunan kalender akademik ialah memberikan pegangan jadwal kegiatan kronologis dan menyeluruh kepada semua pihak yang berkaitan dengan kegiatan akademik di kampus. Kaitan antar berbagai variabel dan unit yang terlibat serta para pelaku subsistem ini menye-

kelas dan laboratorium, Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) Kuliah Lapangan (KL) dan Kuliah Kerja Nyata (KKN), berperan penting dan langsung dengan inti kegiatan perkuliahan di perguruan tinggi. Subsistem ini juga yang paling konkordan dengan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dan lebih khusus lagi dengan LPTK. Pencapaian tujuan subsistem perkuliahan mengimplikasikan peranan strategis jurusan dan fakultas. Keterikatan atau rasa "committed" dari unit-unit kerja dilingkungan IKIP terhadap keberhasilan proses perkuliahan sudah ada. Meskipun begitu operasionalisasi kebijakan akademik pada subsistem ini masih menunjukkan hambatan yang berarti. Besarnya beban tugas pada jurusan sebagai penanggung jawab kualitas bidang studi jurusan maupun PBM, fasilitas belajar, kualitas tenaga pengajar, kontak dengan pihak luar (pada PPL, KL dan KKN), ketidakterikatan para pelaksana sistem administrasi akademik, merupakan masalah-masalah yang masih mengganggu pencapaian tujuan perkuliahan di IKIP Bandung.

Ujian tengah dan akhir semester merupakan kegiatan akademik untuk mengevaluasi hasil belajar mahasiswa sesudah mengikuti perkuliahan dengan beberapa persyaratan lain yang ditentukan dalam pedoman akademik IKIP Bandung. Di antara masalah-masalah yang masih muncul dan sangat terasa pada proses pengadministrasian nilai-nilai yang diperoleh mahasiswa ialah keterlambatan pendokumentasiannya yang mungkin disebabkan oleh kelalaian mahasiswa, ke-

lalaiannya petugas di BAAK, keterlambatan penyerahan nilai dari dosen atau kealpaan lainnya. Dalam teori ekonomi diketahui bahwa keberhasilan atau produk kerja dari kegiatan yang digarap oleh banyak orang atau pihak, amat ditentukan penyelesaiannya oleh kegiatan kerja yang paling lambat. Demikian pula keberhasilan subsistem ini prosesnya amat ditentukan oleh para pelaksana atau pelaku sistem yang paling lambat mendukung mekanismenya.

Perkuliahan Remedial dan ujian ulang bertujuan untuk memberi kesempatan kepada mahasiswa yang belum berhasil dalam menempuh ujian atau tentamen. Mahasiswa diberi kesempatan menempuh ujian ulang sesudah melalui perkuliahan remedial. Prakteknya kegiatan akademik ini tidak bisa berjalan karena semua pihak (dosen, jurusan, fakultas) belum merasa terikat untuk melaksanakannya berdasarkan ketentuan dan jadwal akademik yang ditetapkan.

Penyelesaian Studi program S-1 ditawarkan lewat tiga jalur yaitu skripsi, makalah, mata kuliah. Penyelesaian studi ini bertujuan agar mahasiswa mempunyai kemampuan profesional dalam mengorganisasikan hasil belajar dan memecahkan masalah pendidikan sesuai dengan bidang studinya, untuk pemantapan dan pengayaan kompetensi bidang studi masing-masing program. Masalah yang muncul pada subsistem ini bukan pada ketidak-jelasan tujuan subsistem ini akan tetapi pada kemampuan profesional dalam menyelesaikan bidang studi masing-masing (ujian tengah dan akhir semes-

ter), pengumpulan jumlah minimal SKS yang diperlukan, kemampuan menulis yang masih kurang, atau tidak adanya kesempatan berkondultasi antara mahasiswa dengan dosen pembimbingnya.

Tujuan ujian akhir program S-1 (ujian sidang) ialah untuk mengevaluasi dan menentukan yudisium seseorang mahasiswa yang telah menyelesaikan ujian/tentamen semua matakuliah dan telah menempuh jalur pilihan masing-masing sesuai dengan persyaratan tertentu. Pada dasarnya alternatif yang ditentukan dalam memilih jalur penyelesaian studi dan ujian sidang bersifat terbuka dan aturan permainan diketahui oleh semua mahasiswa, tetapi masalah yang dihadapi dari tahun ke tahun ternyata masih tetap ada yaitu bertumpuknya mahasiswa di tahun IV. Hal ini membawa akibat kepada penyelenggaraan administrasi akademik yang ditangani oleh BAAK secara keseluruhan yang menjadi rumit karena peranan BAAK yang sentralistis.

Wisuda merupakan kegiatan akademik terakhir dalam rangkaian proses sistem administrasi akademik IKIP Bandung. Tujuan Wisuda untuk mengumumkan, melantik, melepas para lulusan yang telah menyelesaikan studinya pada IKIP Bandung. Persiapan penyelenggaraan hari wisuda memerlukan kelengkapan persyaratan administratif (ijazah, transkrip) yang dalam praktek kelengkapan data akademik itu tidak bisa dilayani oleh BAAK dengan cepat. Hal ini menunjukkan adanya kelambanan pelayanan administratif. Dalam teori office-service diketahui bahwa pelayanan administratif

untuk segala keperluan yang memakan waktu maksimal 3 . menit sudah dikategorikan sebagai pelayanan pada kondisi jelek (misalnya diperlukan arsip untuk pengambilan keputusan oleh pimpinan).

Keseluruhan tujuan subsistem yang dikemukakan di atas pada dasarnya akan menjadi fokus dan orientasi kegiatan proses sistem administrasi akademik. Organisasi yang terdiri dari unit-unit yang terstruktur dan dibentuk secara sengaja selalu mencapai tujuan dan terikat oleh tujuannya (E.Etzioni,1964). Hal yang demikian ini dikuatkan pula oleh Porter, Lawler, Hackman (1975) yang mengemukakan bahwa salah satu faktor utama organisasi ialah berorientasi kepada tujuan. Ditambahkan kemudian oleh Richard M. Steers bahwa organisasi yang berorientasi tujuan hendaklah dipandang dalam perspektif sistem. Itulah pula alasannya bahwa masing-masing tujuan subsistem tidak dapat dianggap berdiri sendiri melainkan selalu dalam rangkaian sistem . Hambatan yang muncul pada salah satu subsistem akan menjadi hambatan pula bagi sistem secara keseluruhan.

## 2. Prosedur kerja dan alur kegiatan (flows).

Unit-unit kerja sebagai pelaksana kegiatan seleksi dan penerimaan mahasiswa baru, bekerja dalam satu rentetan tahapan kerja yang polanya tertentu dan prosedural, diorganisasikan oleh PUMTI dan dibantu oleh PUML. Institut tidak mempunyai otoritas penuh untuk menyelenggarakan seleksi atau untuk memilih calon mahasiswa. Institut secara

teknis ikut terlibat secara terbatas pada pelaksanaan tes misalnya untuk ikut menjaga tata tertib tes, laporan secara vertikal ke Dirjen Dikti tentang pelaksanaan, pengamanan tes, pertanggung jawaban finansial dan kelengkapan lainnya.

Registrasi dan pengambilan program studi ditata dalam satu rangkaian yang cukup panjang. Dalam pedoman akademik (85/86) IKIP Bandung, proses registrasi merupakan satu subsistem yang tersendiri dan terpisah serta mempunyai langkah-langkah yang berbeda dari Pengambilan program studi. Pengoperasian komputer menjadi alat untuk membantu data processing oleh BAAK. Dengan komputer inilah Registrasi dan Pengambilan program studi yang tadinya melakukan tahapan sendiri-sendiri, kemudian digabungkan dan disederhanakan. Upaya yang demikian merupakan upaya penyederhanaan yang tidak kaku dan cukup inovatif dalam rangka mengefektifkan sistem yang ada. Selama ini proses Registrasi dan alur kerja (flows) belum berjalan mulus, masih terjadi kesalahan yang berulang yang dilakukan oleh para pelaku subsistem administrasi akademik ini. Intervensi banyak dilakukan sekadar untuk mengamankan mekanisme subsistem Registrasi dan Pengambilan program studi. Hal itu menimbulkan satu citra bahwa prosedur kerja dan alur kegiatan oleh para pelaku dan pelaksana subsistem Registrasi dan Pengambilan program studi, belum efektif.

Prosedur kerja dan alur kegiatan penyusunan kalender akademik menurut ketentuan sistem yang ada dilaksanakan dan dipertanggung jawabkan oleh BAAK. Posisi BAAK yang

sentralistis hanya bisa bekerja dengan dukungan data dari BAU, fakultas, jurusan, dari data-record yang lalu. Ketentuan dan struktur unit kerja organisasi yang demikian ini dikehendaki oleh PP 05/1980 yang pada kenyataannya belum bisa dilaksanakan dengan lancar. Pelaksanaan proses penyusunan kalender akademik tertumbuk kepada berbagai hal seperti: kesulitan dalam mengelola ruangan untuk dapat menyusun jadwal kuliah, karakteristik mata kuliah yang bervariasi di setiap jurusan dan fakultas, kapasitas ruangan yang beraneka ragam, kesediaan dosen untuk mengajar pada hari-hari tertentu saja, struktur kurikulum yang menentukan adanya mayor-minor, menuntut adanya perbandingan yang proporsional antara banyaknya peserta kuliah dengan banyaknya ruangan dan jam kosong yang tersedia. Inilah di antara deretan permasalahan yang menyebabkan subsistem Penyusunan kalender akademik itu belum efektif. Untuk sekadar mempertahankan bekerjanya subsistem ini maka dilakukan dua macam intervensi yang sebenarnya bersifat mundur kembali (set back) dari sifat sentralisasi BAAK menurut PP 05/1980. Intervensi yang dilakukan itu ialah pertama, kalender akademik yang berisi program kegiatan yang berlaku umum masih dilakukan oleh BAAK sedang jadwal kuliah diserahkan ke fakultas dan jurusan. Intervensi yang demikian dimaksudkan agar penggunaan ruangan bisa direncanakan sesuai dengan karakteristik bidang studi dan banyaknya peserta kuliah. Intervensi yang kedua, penyusunan kalender akademik yang sifat operasinya kompleks didelega-

sikan otoritasnya kepada unit lain seperti fakultas yang dalam pendekatan penyusunan kalender akademik oleh Loyd C.Oleson dalam "Planning the Academic Calendar" disebut dengan "contingency calendars". Pendekatan Kontingensi seperti ini bersifat kompromistis yang pada esensinya menyimpang dari prinsip sentralisasi (menurut ketentuan PP 05/1980) yang dalam kenyataannya cukup fleksibel dan koordinatif dan bisa digunakan untuk mengoperasikan subsistem penyusunan kalender akademik. Walaupun fakultas diberi kewenangan untuk melakukan itu namun pengendalian dan koordinasi tetap ada pada BAAK. Dengan demikian cara yang kompromistis itu menyelamatkan prinsip sentralisasi di satu sisi dan mengoperasikan kegiatan penyusunan kalender akademik di sisi yang lain.

Prosedur kerja dan alur kegiatan (flows) pada subsistem OPSPEK/P-4 berlangsung dalam satu rangkaian tatakerja. Walaupun secara materil ada perbedaan tujuan yakni OPSPEK dikoordinasikan oleh Pembantu rektor III sedangkan P-4 dikoordinasikan oleh Pembantu rektor I, akan tetapi prosedur penyelenggaraan dan pelayanan oleh unit-unit kerja digabungkan. P-4 sendiri sudah mempunyai kaidah penyelenggaraan yang berlaku rutin sedangkan OPSPEK masih menata bentuk sistem yang fleksibel di waktu yang akan datang.

Subsistem perkuliahan yang sudah dideskripsikan dan dianalisis pada bab yang lalu ternyata masih mencatat adanya ketidak seragaman penyelenggaraan di fakultas dan jurusan. Hal ini menunjukkan bahwa prosedur kerja dan alur

kegiatan atau flows belum beroperasi secara efektif. Masalah konkrit misalnya keterikatan dosen dengan jadwal kuliah masih sangat longgar (jadwal belum dimanfaatkan optimal), keterlambatan memulai kuliah, banyaknya pertemuan di kelas yang kurang dari ketentuan pedoman akademik yang berlaku, masih ada gejala padatnya pemakaian ruangan di waktu pagi hari dan kosong di waktu sore hari, masih ada penggabungan kelas oleh dosen yang sama mata kuliahnya di dua atau lebih kelas yang seharusnya berbeda, dosen memindahkan sendiri jadwal kuliah yang telah disusun oleh fakultas atau oleh BAAK tanpa berkonsultasi dahulu dengan pihak yang menyusunnya. Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa gangguan dan hambatan berfungsinya prosedur kerja dan alur kegiatan perkuliahan secara hipotetik akan berpengaruh terhadap keberhasilan belajar mahasiswa, pemanfaatan ruangan, penyusunan kalender akademik selanjutnya.

Selain gangguan dan hambatan subsistem perkuliahan yang internal-prosedural, diperberat lagi oleh variabel eksternal kelembagaan. Pihak-pihak di luar IKIP yang harus dihubungi yang bersangkutan dengan PPL, KL dan KKN, misalnya Kanwil Dikbud, lokasi kegiatan, BINSOSPOL Pemda untuk KKN, akan mengurangi juga efektivitas subsistem perkuliahan itu.

Prosedur kerja yang menyangkut Ujian tengah dan akhir semester bisa terganggu oleh adanya pelaksanaan ujian di luar kalender, keterlambatan penyerahan soal untuk digandakan, penyerahan hasil ujian untuk diproses di komputer

yang terlambat, mengakibatkan efektivitas subsistem ujian tengah dan akhir semester kurang baik kondisinya.

Subsistem Perkuliahan remedial dan ujian ulang, prosedur kerjanya secara total tidak efektif karena pelaksanaannya secara empirik tidak berjalan, walaupun ada yang melakukan tetapi sangat sporadis dan tidak sistemik. Sebaliknya perlu disarankan bahwa subsistem ini perlu direview atau dikaji ulang tentang fisibilitasnya.

Pengalaman empirik Penyelesaian studi mahasiswa melalui tiga jalur skripsi, makalah, mata kuliah, menunjukkan bahwa masing-masing jalur itu mempunyai prosedur kerja dan alur kegiatan sendiri-sendiri. Penyelesaian studi mahasiswa tidak menjadi lebih cepat. Dengan kalimat lain diukur dengan kriteria prosedur kerja dan alur kegiatan, subsistem ini belum efektif.

Prosedur kerja dan alur kegiatan subsistem Ujian akhir program (ujian sidang) S-1 masih menunjukkan ketidakseragaman di semua jurusan. Masalahnya antara lain tentang kualifikasi dosen penguji (karena kondisi jurusan), keterlambatan lengkapnya data akademik mahasiswa yang hendak menyelesaikan program, tidak seragamnya lama pengujian.

Subsistem Wisuda sebagai bagian dari sistem administrasi akademik IKIP Bandung mempunyai tahapan kerja yang prosedural. Di antara masalahnya ialah: kelambatan data akademik mahasiswa secara lengkap, kewajiban untuk mempunyai toga waktu upacara wisuda yang memberatkan mahasiswa tertentu. Terakhir masih dipersoalkan kehormatan/kemeriahan upacara wisuda yang masih ambivalen antara ber-

bagai pendapat yang pro dan kontra, walaupun pro dan kontra itu tidak ditujukan terhadap sistem Wisuda sebagai bagian dari sistem administrasi akademik tetapi lebih ditujukan terhadap teknisnya.

### 3. Pengaturan dan ketepatan waktu (timing).

Yang menarik perhatian untuk didiskusikan terbatas kepada beberapa subsistem menurut urgensinya terutama yang masih mengandung masalah dalam proses pelaksanaan sub sistem-subsistem itu.

Subsistem seleksi penerimaan mahasiswa dijadwalkan menurut kalender akademik yang berlaku, kecuali untuk mahasiswa yang diterima lewat PMDK mendahului jadwal itu karena langsung dikelola oleh Dirjen Dikti. Kalender akademik untuk kegiatan Sipenmaru dipertahankan oleh lembaga sesuai dengan sistemnya, kecuali para calon mahasiswa tingkat II ke atas yang waktu seleksi lebih fleksibel.

Pada subsistem Registrasi dan Pengambilan program studi masih ada kecenderungan bahwa jadwal kegiatan tidak diselenggarakan tepat waktu seluruhnya. Para mahasiswa tingkat II ke atas pada kondisi tahun 1985-1986 masih ada yang mencoba-coba melakukannya di luar ketentuan yang direncanakan dengan berbagai alasan. Dispensasi seperti itu masih bisa diberikan toleransi apabila pihak lembaga jauh sebelumnya sudah merencanakan memberikan dispensasi misalnya bagi mahasiswa yang terganggu oleh KKN yang juga direncanakan dalam kalender akademik dan diintegrasikan

kan oleh BAAK dalam jadwal kegiatan seluruhnya. Fleksibilitas rencana sampai batas tertentu tetap penting, tetapi ketepatan waktu yang menjadi salah satu indikator yang penting dalam efisiensi manajemen juga penting.

Untuk penyelenggaraan subsistem OPSPEK/P-4 kenyataan menunjukkan bahwa pengaturan waktu dan kepepatannya sudah dilakukan menurut ketentuan sistem artinya baik lamanya maupun tahapan kegiatan dilaksanakan sesuai dengan struktur rencana kegiatan. Review yang diperlukan ialah jarak waktu antara selesainya OPSPEK/P-4 dengan permulaan kuliah yang perlu diregangkan.

Pada subsistem Perkuliahan pengaturan dan ketepatan waktu telah dilakukan dengan mengoperasikan jaringan kerja terpadu antara pencapaian tujuan instruksional, pemanfaatan ruangan, jadwal kegiatan akademik yang direncanakan, disiplin para pelaku subsistem terhadap prosedur kerja, serta partisipasi aktif dari para pendukung dan unit kerja akademik. Apabila ada hambatan pada salah satu segmen operasi perkuliahan maka perkuliahan sebagai subsistem yang peranannya sangat strategis untuk mencapai tujuan akademik IKIP Bandung, bisa juga menggagalkan tujuan itu. Walaupun demikian mekanisme sistem Perkuliahan dilihat dari kriteria pengaturan dan ketepatan waktu, belum optimal.

Pengaturan dan ketepatan waktu untuk subsistem Ujian tengah dan akhir semester kurang diindahkan dengan seksama oleh para pelaku subsistem. Hal ini terbukti dari

pelaksanaan tengah semester yang bervariasi menurut pertimbangan subjektif dosen, artinya ada yang memang berpegang kepada kalender akademik yang diumumkan oleh BAAK , tetapi juga ada yang melakukannya di luar jadwal itu karena belum memenuhi banyaknya kuliah minimal, bahkan ada juga yang menggabungkannya dengan ujian akhir semester . Masalah yang lainnya ialah pemberian dispensasi kepada mahasiswa tertentu misalnya karena mahasiswa itu mengikuti KKN atau penugasan lain oleh lembaga, sehingga kadang-kadang ada pelayanan khusus untuk itu.

Penyelesaian Program studi S-1 yang ditempuh mahasiswa masih terjerat dengan masalah ketidak-tepatan waktu belajar yang ditawarkan. Kongesti mahasiswa pada tingkat akhir program S-1 adalah salah satu bukti belum efektifnya subsistem ini. Mahasiswa, jurusan, atau fakultas atau pihak lain yang memerlukan data keberhasilan mahasiswa belum dapat segera diladeni apabila mereka memerlukannya. Intervensi untuk menertibkan rekaman data lewat komputerasi sistem administrasi akademik masih memerlukan waktu yang lama karena para pendukung sistem dituntut partisipasinya secara menyeluruh. Intensitas penggunaan komputer sudah dilakukan. Dari segi lain para mahasiswa dikenai sensus nilai dan penyerahan bukti-bukti akademik dengan monitoring/pemantauan oleh jurusan atau dosen pembimbing. Untuk memecahkan persoalan penyelesaian studi S-1 ini masih banyak yang perlu dilakukan misalnya frekuensi bimbingan dan konsultasi diperbanyak, perlu peningkatan ke-

mampuhan dosen dalam menulis, membimbing skripsi. Pelaksanaan ujian sidang, distribusi skripsi sebelum ujian masih perlu berpatokan kepada aturan yang ada pada pedoman akademik yang berlaku.

#### 4. Koordinasi.

Ada beberapa subsistem yang masih perlu didiskusikan tentang efektivitas sistem dilihat dari kriteria Koordinasi. Subsistem seleksi penerimaan mahasiswa baru menunjukkan bahwa koordinasi antar unit kerja yaitu Panitia seleksi, BAAK, fakultas, jurusan belum terkoordinasi secara utuh. Longgarnya koordinasi memberikan kesan bahwa setiap jurusan dan fakultas seakan-akan mempunyai kemandirian otoritas melaksanakan tes masuk dan formalitas sematamata. Mahasiswa baru tingkat II ke atas yang diseleksi itu hampir selalu diterima walaupun kemungkinannya apabila tes masuk itu mempertimbangkan pula persyaratan IP minimal yang pernah dicapainya, bisa mengakibatkan mahasiswa yang bersangkutan tidak diterima. Untuk mahasiswa tingkat satu baru koordinasinya ada di luar kelembagaan seperti yang sudah dikemukakan terdahulu.

Pada subsistem Registrasi dan pengambilan program studi pelaksanaan koordinasi antar unit kerja masih terasa lemah. BAAK dengan Pusat Komputer, fakultas dan jurusan fungsi dan peranannya dalam menunjang mekanisme sistem administrasi akademik belum tertib. Hal itu nampak dari adanya intervensi langsung dari masing-masing unit itu terha-

dap unit lainnya karena merasa bahwa unit tersebut lebih dahulu itu juga berhak atas pekerjaan yang digarap unit lainnya. Ini tidak berarti overlap tetapi karena adanya kelambanan kerja dari unit tertentu yang masih perlu dilanjutkan oleh unit lain dalam rangkaian penyelesaian pekerjaan.

Subsistem Penyusunan kalender akademik lebih merasakan lagi perlunya peningkatan koordinasi. Penyusunan kalender akademik pada dasarnya bukan hanya tanggung jawab tim penyusun kalender akademik ataupun BAAK saja akan tetapi juga melibatkan pembantu rektor, fakultas, lembaga-lembaga, biro-biro, UPT dan sebagainya. Kesulitan dalam penyusunan kalender akademik memaksa digunakannya "pendekatan koordinatif" yaitu dengan cara melimpahkan sebagian wewenang penyusunan jadwal kuliah kepada fakultas. Hal ini merupakan upaya kompromistis antara tuntutan PP 05/1980 dengan kenyataan di lapangan (IKIP Bandung). Pada kondisi yang demikian ini koordinasi antar unit kerja mutlak perlu dijaga untuk mempertahankan berfungsinya sistem manajemen yang ada (Kst dan Rosenzweig, 1970).

Koordinasi antara BAAK, pembantu rektor III, pembantu dekan III, senat mahasiswa, BPM, himpunan mahasiswa, rektor, amat menentukan keberhasilan OPSPEK, sedangkan untuk keberhasilan pelaksanaan P-4 perlu koordinasi yang serasi antara pembantu rektor I, panitia pelaksana teknis, dekan, jurusan, BAU, dosen penatar dan BP-7. Koordinasi yang ada pada subsistem OPSPEK/P-4 berlangsung cukup baik selama ini walaupun riak-riak kecil selalu saja ada.

Pada subsistem Perkuliahan secara intern ada koordinasi antara dosen MKDU, MKDK, bidang studi di jurusan. Bila dapat dilakukan dengan kesungguhan maka pemanfaatan ruang kuliah akan optimal dan bisa dikendalikan untuk menentukan perencanaan lebih jauh oleh BAAK. Secara ekstern IKIP memerlukan kerjasama dengan pihak Kanwil Dikbud Jabar dan instansi lain (misalnya untuk kuliah lapangan). Ikatan kerjasama itu pada dasarnya lemah, karena pihak lain tidak berada pada jalur hirarkhis keorganisasian.

Masalah yang masih muncul pada subsistem Ujian tengah dan akhir semester ialah intensitas koordinasi antara dosen, jurusan, fakultas, dengan BAAK sebagai penyelenggara administrasi akademik, masih belum integral benar karena belum semua pihak serempak terikat oleh ketentuan akademik dalam menyelenggarakan ujian tengah dan akhir semester.

Subsistem Penyelesaian studi mahasiswa lewat tiga jalur skripsi, makalah, mata kuliah, akan melibatkan jurusan, fakultas, dosen pembimbing. Ketiganya sebagai anggota lembaga ataupun sebagai individu belum sepenuhnya mendasarkan penyelenggaraan proses subsistem ini sebagai alat untuk memberi kemudahan menyelesaikan studi dalam batas etika profesi dan keilmuan. Hal yang sama berlaku pula pada proses ujian sidang yang seharusnya ada kepaduan antara fakultas, jurusan, dosen penguji, panitia ujian, pembimbing, yang kondisi keaduannya masih bisa ditingkatkan intensitasnya.

Koordinasi dalam subsistem Wisuda melibatkan para petugas di lingkungan BAAK yang setiap saat siap meladeni pendaftaran wisuda dari fakultas-fakultas dan jurusan-jurusan, menyiapkan kelengkapan dan peralatan upacara wisuda, penulisan ijazah, transkrip dan pengganti ijazah. Dengan memanfaatkan waktu lebih awal dalam menyiapkan ijazah dan transkrip, BAAK bisa menyelesaikan tugasnya pada saat yang tepat. Selama ini penyiapan ijazah dan transkrip merupakan hambatan subsistem Wisuda dan terpaksa disubstitusi dengan pengganti ijazah kepada para wisudawan.

#### 5. Komunikasi.

Dengan memperhatikan transfer ide, pesan, pendapat, informasi, perintah, laporan dari para sender kepada para receiver, pola komunikasi yang terjadi pada pelaksanaan sistem administrasi akademik dapat ditanggapi sebagai berikut ini.

Pada subsistem Seleksi dan penerimaan mahasiswa baru hubungan informasi berupa perintah dan laporan mengalir antara PUMTI dengan PUML dan panitia pelaksana di lingkungan IKIP dan sebaliknya. Sebagai pelaksana teknis seleksi di lingkungan IKIP sendiri maka penyebar luasan informasi ditangani oleh panitia dan BAAK sebagai pusat administrasi akademik tidak dilibatkan langsung kecuali personilnya secara individual. Maka dari itu arus komunikasi mengambil bentuk yang sangat sederhana.

Dalam Registrasi dan pengambilan program studi, informasi dirumuskan dalam bentuk panduan. Secara hirarkhis, di-

agonal maupun horisontal telah terjadi pula bentuk komunikasi antar orang, unit atau petugas/pejabat dalam bentuk rapat dinas, edaran tertulis, yang berisi pemberi tahu tentang persiapan dan teknis pelaksanaan Registrasi dan pengambilan program studi, tentang kebijakan institut, kewajiban dan tugas pimpinan jurusan, fakultas, dosen pembimbing akademik. Tetapi sayangnya bahwa kekeliruan proses pelaksanaan registrasi oleh para pelaku subsistem, misalnya kekeliruan pengisian kelengkapan persyaratan administrasi oleh mahasiswa dan pembimbing akademik, masih sering terjadi/terulang. Ini menunjukkan bahwa komunikasi yang ada belum memenuhi tujuannya seperti yang dikehendaki oleh mekanisme sistem yang seharusnya.

Demikian pula arus informasi dan data antara jurusan, fakultas, ke BAAK untuk dijadikan dasar penguasaan ruang kuliah dan penyusunan kalender akademik, belum efektif. Kesulitannya terletak pada keanekaragaman karakteristik bidang studi di jurusan, adanya kuliah mayor-minor (dalam struktur kurikulum), ketidak taatan dalam menggunakan kalender akademik yang disusun oleh BAAK. Menurut Loyd C. Oleson, hambatan lain juga bisa timbul karena penyusunan kalender akademik yang tidak profesional.

Proses penyampaian informasi tentang Perkuliahan, sudah mengikuti siklus sistem artinya arus informasi itu dari BAAK ke fakultas, jurusan, dosen, koordinator MKDU, MKDK, UPPL, LPM dan kembali lagi ke BAAK. Karena jaraknya panjang maka banyak distorsi yang mengakibatkan komunikasi tidak

mencapai sasarannya misalnya si penerima pesan tidak menginginkan isi pesan itu apalagi yang berbentuk formal (tertulis dan berisi perintah). Komunikasi yang mutualistik masih perlu dikembangkan khususnya untuk membina kerjasama antara IKIP dengan pihak lain di luar institut, yang menunjang kelancaran proses perkuliahan.

Gangguan proses komunikasi pada subsistem ujian tengah dan akhir semester ialah keterlambatan pelaporan hasil-hasil ujian dari dosen kepada Pusat Komputer atau ke BAAK. Untuk meningkatkan kualitas akademik dari para dosen bidang studi di fakultas sudah dirintis ada forum pertukaran informasi ilmiah dalam bentuk diskusi ilmiah yang diperkirakan erat kaitannya dengan kemampuan mengembangkan wawasan berpikir ilmiah, kemampuan menulis, meneliti, membimbing skripsi mahasiswa (karya tulis). Sebagai forum pertukaran informasi kesempatan itu belum dimanfaatkan oleh para dosen dengan sebaik-baiknya. Langsung atau tidak langsung kesempatan untuk mengembangkan diri dari dosen akan berpengaruh secara hipotetik terhadap penyelesaian tugas akademik seperti perkuliahan, ujian akhir program, penyelesaian studi para mahasiswa dan last but not least terhadap kualitas lulusan.

Pada subsistem Wisuda, pengorganisasiannya memerlukan koordinasi antar unit dan penyelenggaraannya perlu diinformasikan dengan memperhatikan jadwal kegiatan yang sudah direncanakan. Informasi itu perlu bukan untuk maksud seremonial saja akan tetapi juga untuk melayani maha

siswa agar memperoleh kemudahan pada penyelesaian data akademik yang final dari berbagai unit kerja yang terlibat dalam pelaksanaan subsistem wisuda.

#### 6. Kesatuan Perintah.

Kesatuan perintah merupakan salah satu prinsip organisasi/menejemen dari Fayol yang bisa ditemukan pada organisasi yang hirarkhis dan mempunyai hubungan lini dengan bawahannya.

Hubungan lini antara rektor dengan dekan, kepala biro, kepala lembaga, pimpinan jurusan dan UPT diatur dalam organisasi perguruan tinggi menurut PP 05/1980. Rektor mempunyai otoritas melalui jalur formal pada struktur organisasi yang bersangkutan dengan pelaksanaan teknis seleksi sepanjang masih ada kaitan dengan tugas unit atau personil di lingkungan IKIP. Demikian pula kebijakan dan keputusan penting ataupun keputusan rutin yang bersangkutan dengan kelancaran pelaksanaan tridharma perguruan tinggi. Keputusan yang dibuat secara formal akan mengikat kepada personil/pelaksana yang ada. Sebaliknya dari personil/pelaksana berkewajiban menyampaikan laporan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas itu secara vertikal.

Kondisi pelaksanaan prinsip "kesatuan perintah" seperti itulah yang dituntut oleh sistem organisasi perguruan tinggi. Apabila "kesatuan perintah" digunakan untuk menilai pelaksanaan sistem administrasi akademik masih dapat dicatat adanya beberapa masalah di lapangan. Kegiatan registrasi, penyusunan kalender akademik, pelaksanaan per-

kuliahan, perkuliahan remedial yang tidak berjalan, penyelesaian studi mahasiswa, memberikan bukti-bukti kuat bahwa "kesatuan perintah" secara formal sudah berlangsung. Baik perintah maupun laporan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas sudah memenuhi tuntutan sistem. Akan tetapi di balik itu secara materil kualitas pelaksanaan perintah dan pertanggung jawaban pada dasarnya belum bisa diklasifikasikan kepada mekanisme sistem yang efektif. Banyaknya intervensi seperti yang sudah digambarkan pada bab IV di masing-masing subsistem dapat ditafsirkan dengan kriteria ini bahwa "nilai" suatu perintah dari atasan kepada bawahan melalui fungsi "commanding" perlu disertai dengan "monitoring" dan controlling dan penggunaan pendekatan partisipatif dalam kepemimpinan.

Itulah beberapa pembahasan, diskusi dan untuk sebahagian juga saran tentang pelaksanaan sistem administrasi akademik dilihat dari enam kriteria yang dikemukakan.

#### B. Kesimpulan dan saran.

Setelah memperhatikan pengumpulan data, pengolahan, analisis dan diskusi, maka efektivitas pelaksanaan sistem administrasi akademik IKIP Bandung dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Kejelasan tujuan dan keterikatan para pelaksana sistem administrasi akademik dengan tujuan, secara esensial akan menjadi pengikat sekaligus arah kegiatan pelaksanaannya. Hampir pada semua subsistem masih muncul masalah disebabkan oleh ketidak terikatan oleh tujuan, kurang "rasa

memiliki" dan keterlibatannya dalam mencapai tujuan belum berada pada kondisi partisipatif.

2. Prosedur kerja dan alur kegiatan atau flows pada keseluruhan proses sistem administrasi akademik belum ditafsirkan seragam dan proporsional menurut tuntutan sistem. Secara teknis masih ada keterlambatan dan deviasi dari prosedur yang berlaku di setiap subsistem. Dilihat dari kriteria ini efektivitas sistem juga masih kurang.

3. Pengaturan dan ketepatan waktu dalam bentuk tahapan kegiatan, kalender akademik, jadwal kuliah sebagaimana yang dirancang dalam satu rangkaian proses, masih menunjukkan adanya dispensasi dan toleransi. Hal ini berarti ada kegiatan di luar sistem yang bisa menjadi indikasi terhadap kurang efektifnya sistem administrasi akademik menurut kriteria ini.

4. Pola koordinasi yang mutlak perlu untuk pencapaian tujuan yang efisien intensitasnya belum terpadu. Adanya distribusi tugas dan adanya otoritas formal untuk menyelesaikan kegiatan sistem pada pelaksanaannya masih disertai oleh intervensi yang lain yang dimaksudkan untuk menjaga mekanisme sistem itu secara operasional. Kelemahan dan kekurangan beroperasinya sistem seperti itu memberi petunjuk bahwa sistem belum efektif dilihat dengan kriteria tersebut.

5. Pola komunikasi yang menghubungkan pesan, ide, perintah, informasi, data, laporan antara pihak sender kepada receiver, sudah berlangsung melalui berbagai jalur vertikal, horisontal, diagonal. Walaupun begitu secara total pola ko-

munikasi masih berpeluang untuk diupayakan lebih intensif sehingga pelaksanaan sistem menjadi lebih efektif.

6. Kesatuan perintah yang dapat ditafsirkan sebagai kewenangan penuh untuk memberi perintah dan mengambil keputusan serta kepada siapa para bawahan harus melapor, sudah dilaksanakan pada proses managng sistem administrasi akademik IKIP Bandung. Perintah dan laporan sudah berlangsung sesuai dengan jalur formal dan struktural tetapi bobotnya secara kualitatif materil masih perlu ditingkatkan agar seluruh personil/unit/pelaksana berpartisipasi dalam proses kegiatan sistem yang sekaligus untuk memberi kesempatan kretatif ikut memecahkan masalah intern maupun ekstern keorganisasian.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan sistem administrasi akademik IKIP Bandung belum efektif sehingga masih diperlukan pengelolaan dan penyempurnaan mekanisme sistem secara berencana dan sistemik. Menghadapi tuntutan yang makin besar (calon mahasiswa secara kuantitatif ) maupun tuntutan kualitatif untuk menghasilkan alumni yang bermutu sesuai dengan kebutuhan lapangan, dapatlah disarankan hal-hal sebagai berikut:

(a) para pendukung mekanisme sistem administrasi akademik, unit-unit organisasi pada jalur struktural maupun fungsional, unsur pimpinan, pembantu pimpinan, pelaksana, unsur penunjang dan instalasi, kesemuanya perlu dilibatkan dan perlu memiliki wawasan yang sama tentang sistem administrasi aka-

demik seperti yang dikehendaki oleh PP 05/1980.

(b) kebijakan oleh lembaga dan pelaksanaannya oleh fakultas, jurusan, dosen, tenaga teknis administratif, dalam fungsi dan peranannya masing-masing secara proporsional perlu merujuk kepada keberlakuan sistem administrasi akademik yang ada yang sudah dinyatakan berlaku.

Penerapan sistem administrasi akademik, pengembangan dan penyempurnaannya di IKIP Bandung, selain memperhatikan karakteristik landasan dan tujuan, struktur sistem dan alur kegiatan seperti yang dikemukakan . **terdahulu**, perlu memperhatikan alternatif yang baru ataupun modifikasi atas dasar balikan dari lapangan. Sistem administrasi akademik IKIP Bandung dirancang dan diterapkan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pengelolaan IKIP, maka dari itu tidak mungkin sistem itu tertutup dan statis.

Sasaran pengembangan dan penyempurnaan sistem administrasi akademik itu arahnya perlu difokuskan kepada:

- (a) Pemantapan dan pengembangan daya kemampuan sistem dalam mengelola proses pendidikan di IKIP Bandung.
- (b) Penerapan dan pemanfaatan teknologi komputer untuk memberi kemudahan administrasi akademik.
- (c) Pengembangan prosedur kerja dan alur kegiatan yang seragam di lingkungan IKIP Bandung.
- (d) Peningkatan pelayanan kepada mahasiswa.
- (e) Peningkatan partisipasi dari semua pihak yang merasa terikat oleh tugas dalam unit kerja langsung atau pun tidak langsung dengan proses pelaksanaan sistem.