

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Kesimpulan ini disusun merujuk pada hasil dan pembahasan penelitian mengenai akuntabilitas kinerja di perguruan tinggi, terkait dengan keterlaksanaan proses dan ketercapaian tujuan akuntabilitas dalam komponen proses pembelajaran, kurikulum, dosen, fasilitas pembelajaran, pendanaan, riset, manajemen, dan kepemimpinan di dua universitas, yaitu UNP dan UNAND. Berikut disampaikan kesimpulan yang terdiri atas dua bagian besar, yaitu kesimpulan secara umum dan kesimpulan secara rinci.

1. Kesimpulan Umum

Kesimpulan secara umum yang menjadi perhatian setiap perguruan tinggi yang diteliti adalah:

- a. Keterlaksanaan proses dan ketercapaian tujuan akuntabilitas kinerja universitas dalam “pembelajaran” sudah memiliki pengelolaan proses pembelajaran yang cukup baik, namun pada prakteknya pembelajaran masih terfokus pada pengembangan *hardskill* mahasiswa sehingga *softskill* menjadi terabaikan. Dosen belum sepenuhnya menjadikan Rencana Program dan Kegiatan Pembelajaran Semester (RPKPS atau Silabus) sebagai rambu-rambu utama dalam pelaksanaan proses pembelajaran.
- b. Keterlaksanaan proses dan ketercapaian tujuan akuntabilitas kinerja dalam komponen inti belum sepenuhnya memberikan dukungan terhadap kualitas proses pembelajaran. Kurikulum yang digunakan belum mampu memenuhi kebutuhan dan kompetensi lulusan terhadap dunia kerja. Dosen menjadi penggerak utama proses pembelajaran, kualifikasi dan skill dosen cukup memadai, tetapi rasio dosen dan mahasiswa yang belum ideal berpengaruh negatif terhadap kualitas pembelajaran. Fasilitas pembelajaran sangat memadai tetapi akses dan ketermanfaatannya untuk sivitas akademika masih menjadi persoalan. Penelitian

dan pengabdian masih menjadi persoalan karena belum mendapatkan perhatian serius dari pimpinan universitas. Keterlibatan dosen yang masih rendah, jumlah penelitian yang masih sedikit dan publikasi hasil penelitian pada journal terakreditasi nasional maupun internasional yang masih sangat sedikit.

- c. Keterlaksanaan proses dan ketercapaian tujuan akuntabilitas kinerja dalam komponen pendukung yaitu manajemen dan kepemimpinan sudah memadai dalam mendukung akuntabilitas kinerja universitas. Tetapi kualitas sumberdaya manusia menjadi persoalan terbesar dalam pelaksanaan tugas manajemen pada tingkat universitas.

2. Kesimpulan Setiap Institusi

Kesimpulan secara rinci peneliti sampaikan dengan mengikuti fokus penelitian yang terdiri atas Keterlaksanaan proses dan ketercapaian tujuan akuntabilitas kinerja perguruan tinggi dalam *core component*, *essential components*, dan *supporting components*, untuk masing-masing institusi.

a. UNP

1. *Core component* (proses pembelajaran). Akuntabilitas kinerja pada komponen proses pembelajaran di UNP tampak pada prestasi mahasiswa (akademik dan non-akademik), kualitas lulusan, dan keterserapan lulusan pada bidangnya masing-masing, dengan fokus pada bidang kependidikan. Masalah yang dihadapi mencakup rendahnya penerapan SCL, keberadaan kelas non-reguler, pengembangan inovasi dan teknologi pembelajaran (e-Proses pembelajaran & i-Proses pembelajaran), penggunaan media pembelajaran, dan pemutakhiran materi pembelajaran. Secara umum, akuntabilitas UNP pada komponen proses pembelajaran tampak pada kepercayaan masyarakat yang tinggi.
2. *Essential components*. Komponen esensial ini terdiri atas komponen kurikulum, dosen, fasilitas pembelajaran, pendanaan, dan penelitian.
 - a. Pada komponen kurikulum, UNP sudah banyak melakukan perubahan yang mendasar dengan fokus pada kompetensi lulusan yang

profesional dan berlandaskan budaya sendiri. Secara berkala UNP sudah berupaya menyempurnakan dan mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan, relevansi, dan berorientasi ke masa depan. Komponen kurikulum ini didukung oleh kemampuan dosen dalam menyusun kurikulum yang up-to-date. Hal ini menunjukkan bahwa UNP telah berupaya mengembangkan kurikulum sebagai bukti akuntabilitas kinerja pada komponen kurikulum, meskipun dalam tataran implementasinya seringkali berbeda dengan apa yang seharusnya dilakukan.

- b. Akuntabilitas kinerja pada komponen dosen di UNP relatif sudah cukup efektif, dilihat dari jumlah dan kualifikasi dosennya, walaupun cenderung mengalami penurunan jumlah. Dosen UNP dinilai memiliki kinerja yang cukup baik tetapi perbandingan rasio yang kurang ideal menyebabkan beberapa dosen mendapatkan tanggungjawab dan beban yang lebih besar sehingga dapat mempengaruhi kualitas proses pembelajaran. Pihak pimpinan di universitas tersebut masih perlu melakukan pengembangan dosen baik dari sisi kualitas maupun kuantitas secara berkelanjutan agar pada gilirannya dapat memberikan dampak positif terhadap efektivitas dan kualitas proses pembelajaran.
- c. Akuntabilitas fasilitas pembelajaran di UNP relatif sudah cukup baik. Dalam hal ini, perlu adanya peningkatan dalam pengadaan, penggunaan, akses, dan pemeliharaan fasilitas pembelajaran. Hal yang paling krusial terkait dengan fasilitas adalah persoalan SDM pengelola (operator, teknisi, laboran) dan akses mahasiswa terhadap fasilitas pembelajaran. Selain itu, diperlukan juga koordinasi agar fasilitas pembelajaran dapat dimanfaatkan secara optimal.
- d. UNP telah menunjukkan akuntabilitas yang cukup baik dalam hal pendanaan meskipun dalam keterbatasan status pengelolaan keuangan UNP (masih Satker). Sumber dan penerimaan anggaran sudah jelas,

juga alokasi penggunaan dananya. Semua itu dilaporkan sesuai prosedur. Tahun 2015 menjadi target bagi UNP untuk mempersiapkan diri menjadi BLU

- e. Akuntabilitas kinerja pada komponen penelitian di UNP masih belum optimal, dilihat dari kecilnya pendanaan dan minimnya produktivitas dosen dalam melakukan penelitian. Di UNP, dharma pengabdian telah melibatkan hampir semua dosen dan mahasiswa.
3. *Supporting components*. Komponen pendukung ini terdiri atas komponen manajemen dan kepemimpinan.
 - a. Akuntabilitas kinerja pada komponen manajemen di UNP mengalami peningkatan ke arah yang lebih baik. Hal ini ditunjukkan dengan cukup baiknya dukungan manajemen dalam proses pembelajaran, pengembangan kurikulum, pengembangan dosen, pengembangan riset, dan alokasi pendanaan.
 - b. Komitmen pimpinan dalam pengembangan proses pembelajaran cenderung masih kurang sehingga perlu pembuktian yang lebih serius. Selain itu Optimalisasi budaya akademik berdasarkan asas kolegial dan partisipatif belum berkembang sesuai harapan *stakeholders* sehingga profesionalisme pimpinan seringkali mengalami kendala.

b. UNAND

1. Komponen inti (proses pembelajaran). Akuntabilitas kinerja pada komponen proses pembelajaran di UNAND tampak pada prestasi mahasiswa (akademik dan non-akademik), kualitas lulusan, dan keterserapan lulusan pada bidangnya masing-masing. Budaya kreatif dan budaya belajar mandiri mahasiswa sudah terbentuk sejak awal. Namun, masih ada masalah dalam penerapan SCL, proses pembimbingan oleh dosen Pembimbing Akademik masih belum berjalan secara optimal, dan proses penilaian yang mengabaikan penilaian proses.

2. Komponen esensial ini terdiri atas komponen kurikulum, dosen, fasilitas pembelajaran, pendanaan, dan penelitian.
 - a. Pada komponen kurikulum, UNAND sudah banyak melakukan perubahan yang mendasar. Namun, masih ada inkonsistensi antara pengembangan kurikulum dan implementasi, kurikulum belum seluruhnya relevan dan sesuai dengan tuntutan serta kebutuhan pengguna. Adapun fokus dari kurikulum adalah pada kompetensi lulusan yang profesional dan *new entrepreneurial education*.
 - b. Akuntabilitas kinerja pada komponen dosen di UNAND relatif sudah efektif, dilihat dari jumlah dan kualifikasi dosennya. Dosen UNAND dinilai oleh masyarakat telah memiliki kinerja yang tinggi. Pihak pimpinan di kedua universitas tersebut masih perlu melakukan pengembangan dosen secara berkelanjutan agar pada gilirannya dapat memberikan dampak positif terhadap efektivitas dan kualitas proses pembelajaran.
 - c. Akuntabilitas fasilitas pembelajaran di UNAND relatif sudah baik. Infrastruktur relatif cukup memadai, walaupun masih belum ideal bila dilihat dari rasio mahasiswa dan fasilitas pembelajaran. UNAND terus meningkatkan SDM tenaga kependidikan untuk secara intensif mengelola fasilitas pembelajaran relatif sudah optimal. Belum semua sivitas akademika mendapatkan akses yang optimal terhadap fasilitas pembelajaran. Dalam hal ini, perlu adanya peningkatan dalam pengadaan, penggunaan, akses, dan pemeliharaan fasilitas pembelajaran. Selain itu, diperlukan juga koordinasi agar fasilitas pembelajaran dapat dimanfaatkan secara optimal.
 - d. UNAND telah menunjukkan akuntabilitas yang tinggi dalam hal pendanaan. Dengan status BLU, proses pengelolaan BLU ini mencakup perencanaan, penerimaan, pengalokasian, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, pelaporan dan pertanggungjawaban, dan audit dengan penjelasan. Rencana pembiayaan evaluasi diri

universitas dan analisis faktor lingkungan internal dan eksternal berdasarkan time series data indikator capaian dan kinerja perguruan tinggi yang telah terlaksana untuk kurun waktu tertentu. Setiap tahun jumlah pendanaan UNAND meningkat. UNAND sudah menerapkan prinsip terpadu, efisiensi, efektif, *one door policy*, terkendali, transparan dalam komponen pendanaan.

- e. Akuntabilitas kinerja pada komponen penelitian di UNAND juga masih belum optimal, dilihat dari kecilnya pendanaan dan minimnya produktivitas dosen dalam melakukan penelitian. Jumlah penelitian relatif meningkat dari tahun ke tahun, namun pengabdian kepada masyarakat belum melibatkan seluruh dosen. Meskipun kinerja universitas dalam komponen penelitian belum optimal, tetapi jumlah penelitian dalam joournal terakreditasi nasil maupun internasiol cukup banyak dan saat ini UNAND memiliki lebih dari 200 HaKI
3. *Supporting components*. Komponen pendukung ini terdiri atas komponen manajemen dan kepemimpinan.
 - a. Akuntabilitas kinerja pada komponen manajemen di UNAND terus mengalami perbaikan ke arah yang lebih baik. Hal ini ditunjukkan dengan tingginya dukungan manajemen dalam proses pembelajaran, pengembangan kurikulum, pengembangan dosen, pengembangan riset, dan alokasi pendanaan.
 - b. UNAND memiliki komitmen yang tinggi dalam aspek kepemimpinan, terlepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, yang menunjukkan akuntabilitas kinerja yang tinggi dalam aspek kepemimpinan ini. Hal ini ditunjukkan dengan adanya dukungan pimpinan yang tinggi terhadap komponen proses pembelajaran, kurikulum, dosen, fasilitas pembelajaran, pendanaan, dan penelitian.

B. Rekomendasi

1. Rekomendasi Umum

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan di dua universitas yaitu UNP dan UNAND, diperoleh pemahaman bahwa untuk mewujudkan keterlaksanaan proses dan ketercapaian tujuan akuntabilitas kinerja perguruan tinggi, komponen utama yaitu proses pembelajaran merupakan fokus dari semua akuntabilitas kinerja perguruan tinggi. Dalam hal ini, rekomendasi utama yang disarankan adalah:

1. Untuk mewujudkan keterlaksanaan proses dan ketercapaian tujuan akuntabilitas kinerja perguruan tinggi pada proses pembelajaran, Model Konseptual Akuntabilitas Kinerja yang diajukan direkomendasikan untuk digunakan dengan tujuan mengatasi berbagai persoalan yang dihadapi perguruan tinggi terkait dengan proses pembelajaran, kurikulum, dosen, fasilitas pembelajaran, pendanaan, penelitian, manajemen, dan kepemimpinan, sekaligus untuk memperkuat *existing conditions* perguruan tinggi tersebut.
2. Model Konseptual Akuntabilitas Kinerja Perguruan Tinggi menunjukkan adanya keterkaitan yang erat antara proses pembelajaran, kurikulum, mahasiswa, dosen, dan penelitian yang dikelola secara terpadu secara lebih profesional. Semua itu memerlukan dukungan dari komponen fasilitas pembelajaran dan pendanaan yang proporsional, yang didorong oleh adanya manajemen yang baik dan kepemimpinan perguruan tinggi yang efektif.

2. Rekomendasi Setiap Institusi

Untuk melengkapi hasil penelitian, peneliti mencoba merekomendasikan beberapa pemikiran yang dirasakan penting untuk mewujudkan keterlaksanaan proses dan ketercapaian tujuan akuntabilitas kinerja perguruan tinggi di masa yang akan datang, untuk masing-masing institusi.

a. a.UNP

1. Fokus UNP pada pendidikan dan pengembangan tenaga guru perlu dipertahankan selain diperkuat oleh adanya *wider mandate* untuk mengembangkan tridharma perguruan tinggi dalam spektrum yang lebih luas di bidang ilmu-ilmu non-kependidikan. Disarankan agar UNP meningkatkan penerapan SCL dalam pembelajaran, mengurangi jumlah mahasiswa non-reguler, mengembangkan inovasi dan teknologi pembelajaran, dan meninjau pemutakhiran materi pembelajaran.
2. Karena masih terdapat inkonsistensi antara pengembangan kurikulum dan implementasi, direkomendasikan agar UNP meninjau kembali pengembangan kurikulum di tingkat program studi. Selain itu disarankan juga agar pengembangan kurikulum disesuaikan agar relevan dengan tuntutan serta kebutuhan pengguna, dengan fokus pada kompetensi lulusan yang profesional dan berlandaskan budaya sendiri.
3. Dengan adanya penurunan jumlah dosen dan tingginya rasio dosen-mahasiswa, disarankan agar UNP melakukan perekrutan dosen baru yang kompeten di bidangnya. Selain itu, disarankan agar pengembangan dosen, kesejahteraan dosen, kombinasi keilmuan bidang kependidikan maupun non-kependidikan terus ditingkatkan.
4. Karena secara umum infrastruktur yang belum memadai, pimpinan perlu lebih memperhatikan masalah ini, disamping ketidakcukupan fasilitas pembelajaran dilihat dari rasio mahasiswa dan fasilitas pembelajaran, belum optimalnya penggunaan fasilitas pembelajaran, dan belum terkoordinasinya pemeliharaan fasilitas pembelajaran. Kurangnya SDM tenaga kependidikan untuk secara intensif mengelola fasilitas pembelajaran juga perlu ditinjau ulang.
5. Rendahnya keterlibatan dosen dan mahasiswa dalam penelitian menuntut UND untuk terus memperbaiki kondisi tersebut, dengan upaya peningkatan mutu penelitian dan pengabdian, dukungan lembaga (koordinasi, motivasi dan pelatihan) dan dukungan dana serta penyempurnaan sistem publikasi hasil penelitian.

6. Peran manajemen dan jajaran pemimpin dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian untuk mewujudkan keterlaksanaan proses dan ketercapaian tujuan akuntabilitas kinerja pada komponen proses pembelajaran lebih ditingkatkan sejalan dengan filosofi univeristas, orientasi nilai, budaya organisasi, visi, misi, dan strategi universitas. Selain itu, perlu adanya evaluasi berkelanjutan terkait kualitas proses pembelajaran dan layanan akademik kepada mahasiswa, latar belakang pendidikan dan kualifikasi dosen, kinerja dosen, pengembangan kurikulum, dan kualitas penelihan. Dalam mendukung proses pembelajaran dan layanan yang berkualitas, dukungan fasilitas pembelajaran perlu mendapat perhatian dengan mempertimbangkan sumber dan alokasi pendanaan.

b. b.UNAND

1. Karena proses pembelajaran menjadi *core* UNAND dalam meningkatkan capaian yang mencakup kompetensi hard skill dan soft skill mahasiswa serta memiliki karakter yang baik, didukung oleh pengembangan budaya kreatif dan budaya belajar mandiri mahasiswa sudah terbentuk sejak awal, disarankan agar UNAND mempertahankan kualitas tersebut. Agar penerapan SCL dapat sesuai dengan target, disarankan agar meninjau ulang pelaksanaan SCL untuk setiap mata kuliah. Selain itu, proses pembimbingan oleh dosen Pembimbing Akademik yang masih belum berjalan secara optimal perlu mendapat perhatian khusus, termasuk juga sikap dan perilaku dosen dalam memberikan penilaian pembelajaran.
2. Karena masih ada inkonsistensi antara pengembangan kurikulum dan implementasi, direkomendasikan agar UNAND meninjau kembali pengembangan kurikulum di tingkat program studi. Selain itu disarankan juga agar pengembangan kurikulum disesuaikan agar relevan dengan tuntutan serta kebutuhan pengguna, dengan fokus pada kompetensi lulusan yang profesional dan *new entrepreneurial education*.

3. Dengan adanya penurunan jumlah dosen dan tingginya rasio dosen-mahasiswa, disarankan agar UNAND juga melakukan perekrutan dosen baru yang kompeten di bidangnya. Selain itu, disarankan agar pengembangan dosen, kesejahteraan dosen, keterlibatan dalam penelitian (terutama dalam pengabdian kepada masyarakat) terus ditingkatkan.
4. Secara umum infrastruktur sudah cukup memadai, pimpinan perlu mempertahankan kondisi ini. Namun, UNAND perlu memperhatikan ketidakcukupan fasilitas pembelajaran, optimalisasi penggunaan fasilitas pembelajaran, dan koordinasi pemeliharaan fasilitas pembelajaran, serta penguatan tenaga kependidikan mengelola fasilitas pembelajaran.
5. Rendahnya keterlibatan dosen dan mahasiswa dalam pengabdian kepada masyarakat menuntut UNAND untuk terus memperbaiki kondisi tersebut, dengan upaya peningkatan mutu penelitian dan pengabdian, dukungan lembaga (koordinasi, motivasi dan pelatihan) dan dukungan dana serta penyempurnaan sistem publikasi hasil penelitian.
6. Peran manajemen dan jajaran pemimpin dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian untuk mewujudkan keterlaksanaan proses dan ketercapaian tujuan akuntabilitas kinerja pada komponen proses pembelajaran lebih ditingkatkan sejalan dengan filosofi universitas, orientasi nilai, budaya organisasi, visi, misi, dan strategi universitas. Selain itu, perlu adanya evaluasi berkelanjutan terkait kualitas proses pembelajaran dan layanan akademik kepada mahasiswa, latar belakang pendidikan dan kualifikasi dosen, kinerja dosen, pengembangan kurikulum, dan kualitas penelitian. Dalam mendukung proses pembelajaran dan layanan yang berkualitas, dukungan fasilitas pembelajaran perlu mendapat perhatian dengan mempertimbangkan sumber dan alokasi pendanaan.

Permasalahan-permasalahan yang menyangkut Akuntabilitas Kinerja Perguruan Tinggi mencerminkan kondisi yang sangat beragam dan kompleks,

sehingga tidak memungkinkan peneliti untuk mengkaji secara menyeluruh dalam wujud yang utuh. Fokus penelitian yang sudah ditetapkan sejak awal terkait komponen inti, esensial, dan pendukung adalah faktor utama mengapa penelitian ini tidak dapat menghasilkan Model Akuntabilitas Kinerja Perguruan Tinggi yang utuh, sehingga tidak menutup kemungkinan untuk menjadi usulan penelitian berikutnya.