

IKHTISAR DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini, penulis mengemukakan ikhtisar dan pembahasan berdasarkan katagori yang dideksripsikan pada Bab IV. Ikhtisar berfungsi sebagai upaya kristalisasi katagori, aspek-aspek, indikator dan substansi yang menjadi ciri-ciri penting dari mutu sasaran penelitian. Sementara pembahasan berfungsi sebagai upaya nalar secara kritis, perbandingan dengan teori lain yang sejalan atau berbeda untuk menegaskan temuan hasil penelitian.

A. Ikhtisar Hasil-hasil Penelitian

1. Manajemen Pengembangan Mutu Dosen

Hasil penelitian mengenai kegiatan manajemen pengembangan mutu dosen, mencakup aspek pengadaan dosen baru serta pembinaan dan pengembangan dosen. Aspek pengadaan meliputi kegiatan penentuan kebutuhan, rekrutmen, seleksi dan penugasan. Sedangkan aspek pembinaan dan pengembangan dosen, meliputi kegiatan prajabatan, bimbingan senior-junior, pertemuan ilmiah, lokakarya dan penataran, studi lanjut gelar dan non-gelar, peningkatan keterampilan pendidikan dan pengajaran, keterampilan penelitian, keterampilan pengabdian pada masyarakat, dan penugasan-penugasan.

Penentuan kebutuhan dosen baru pada IKIP Bandung berdasarkan perhitungan beban SKS Institut, sedangkan IKIP Jakarta berdasarkan usulan kebutuhan dosen senior. Sementara

itu, Depdikbud menentukan jumlah pengangkatan dosen baru berdasarkan ketersediaan anggaran pemerintah. Namun demikian, melalui kebijakan Depdikbud tersebut, ratio dosen-mahasiswa relatif tinggi. Untuk IKIP Bandung ratio tersebut 1:11,7 pada tahun akademik 1992/93, dan 1:12,4 pada tahun akademik 1993/94. Sedangkan untuk IKIP Jakarta ratio untuk tahun 1992/1993 adalah 1:11,8. Berdasarkan mekanisme administrasi yang berlaku pada Depdikbud, terdapat peluang untuk memanfaatkan formasi yang tidak termanfaatkan oleh perguruan tinggi lain. Namun demikian, upaya penambahan jumlah dosen melalui pengangkatan dosen baru, tidak diimbangi dengan kecepatan kenaikan pangkat dosen senior pada sisi lain. Hal ini berakibat ratio dosen senior terhadap dosen junior semakin besar, dan beban tugas pembinaan dosen senior semakin berat.

Terdapat perbedaan kebijakan penerimaan calon dosen baru, antara IKIP Bandung dan IKIP Jakarta. IKIP Bandung tidak menerima calon dosen pindahan dari guru SLTP/SLTA sejak tahun 1986, sedang IKIP Jakarta masih menerimanya sampai pada tahun 1993/94. Sementara pada tingkat departemen, kebijakannya selain penentuan jumlah calon yang dikaitkan dengan anggaran negara, juga menentukan prioritas jenis bidang studi, yang sesuai dengan kebutuhan guru jenis bidang studi pada tingkat nasional. Seleksi penerimaan calon dosen baru mengutamakan ke pribadian guru, dilaksanakan relatif objektif tanpa dipengaruhi pertimbangan asal perguruan tinggi

calon. Namun demikian, persyaratan nilai IPK calon dosen baru bersifat fleksibel, serta penilaian kelulusan calon, belum secara intensif diarahkan bagi kepentingan studi lanjut gelar. Dalam kaitan ini, rekrutmen calon dosen baru lebih banyak menerima calon dosen lulusan IKIP sendiri.

Secara kuantitatif, kegiatan pembinaan melalui prajabatan berhasil. Indikatornya terlihat dari setiap pelaksanaan prajabatan, persentase kelulusan hampir selalu 100%. Namun demikian, kurang fungsional bagi peningkatan mutu akademik sebagai jabatan utama pekerjaan dosen. Hal ini terlihat pada susunan materi prajabatan yang memuat 17 jam tentang tugas dosen dari 136 jam waktu yang digunakan untuk prajabatan.

Pengisian peluang dan keberhasilan studi lanjut gelar dosen IKIP di dalam maupun di luar negeri, merubah struktur pendidikan dosen IKIP ke arah yang lebih baik, dan karenanya dosen yang profesional semakin berusia muda. Keadaan demikian, menjadikan penguasaan akademik/bahan ajar tidak selalu merupakan representasi kepangkatan jabatan fungsional. Studi lanjut gelar dosen IKIP lulusan IKIP Bandung di dalam negeri seperti S2 di ITB dan UGM, mencapai keberhasilan yang tinggi. Hal ini terrefleksikan dari capaian Cum Laude 3 dari 10 peserta S2 di ITB, dan satu dari enam peserta S2 di UGM. Keberhasilan dan kegagalan dosen IKIP dalam mengikuti pendidikan pascasarjana, berkaitan dengan (1) dasar pendidikan bidang studi pada tingkat S1; (2) kebiasaan belajar mandiri;

(3) penguasaan bahasa inggeris; (4) keragaman sistem program pascasarjana dalam menerima siswa.

Angka Efisiensi Edukasi (AEE) program S1 lebih besar dibanding AEE program pascasarjana. Hal ini dilatar-belakangi oleh semakin banyaknya keterlibatan dosen-dosen pascasarjana pada berbagai kegiatan, baik di dalam kampus maupun di luar kampus IKIP, yang tidak langsung bersentuhan dengan pembimbingan siswa pascasarjana. Terjadi sinergi antara kenaikan jabatan akademik serta tingkat pendidikan di satu sisi, dan kegiatan individual dosen, baik di luar maupun di dalam kampus IKIP, pada sisi lain.

Pendidikan lanjut non-gelar dosen IKIP, diarahkan kepada peningkatan kemampuan profesional, pengembangan dan penyegaran wawasan keilmuan. Bentuk kegiatannya berupa penataran, lokakarya atau latihan singkat, di dalam dan luar negeri. Dalam hal pendidikan yang dilaksanakan oleh lembaga luar negeri, kreativitas dan kemampuan bersaing sesama dosen IKIP, merupakan dua hal yang paling menentukan. Tanpa indikator berupa nilai atau tingkat yudisium, hasil pendidikan memperlihatkan efektivitas yang tinggi. Hal ini terrefleksikan dari berbagai bentuk inovasi kelembagaan yang dimodali oleh tenaga-tenaga hasil didikan pendidikan non-gelar, seperti penerapan sistem SKS, keterampilan pembuatan RIP, strategi pengembangan staf dan kegiatan yang terakhir adalah strategi pengembangan pendidikan dasar. Dalam pada itu, kegiatan pendidikan non-gelar di dalam negeri, efektivitas-

nya dipengaruhi oleh kejelasan sasaran dan indikator keberhasilan, serta suasana sosial dalam lingkungan kerja dosen hasil didikan.

Pertemuan ilmiah berfungsi sebagai sosialisasi keilmuan dan pembentukan iklim akademik, memperluas wawasan keilmuan, baik ilmu murni maupun ilmu kependidikan. Bentuknya berupa seminar, diskusi dan konvensi-konvensi ilmiah. Keberhasilan pertemuan tingkat institut terrefleksikan pada suasana dan ungkapan kritis dosen mengenai masalah-masalah umum pendidikan, yang terartikulasikan pada berbagai publikasi ilmiah, jurnal, atau buku teks bahan ajar, makalah atau publikasi ilmiah luar kampus seperti majalah dan surat kabar. Terjadi sinergi antara penambahan serta penguatan pengertian permasalahan pendidikan dan publikasi pada jurnal ilmiah intern, surat kabar lokal dan nasional. Sementara itu, tantangan manajemen berkaitan dengan pertemuan ilmiah adalah sikap formalitas dan sifat aliterasi para dosen, yang karenanya kegiatan pertemuan ilmiah difungsikan bagi pengumpulan angka kredit kenaikan jabatan akademik. Sifat aliterasi dosen mempunyai "nurturant effect" pada kurang fungsionalnya fasilitas penunjang pengembangan mutu dosen, seperti perpustakaan dan unit percetakan pada satu sisi, sementara pada sisi lain mempunyai sinergi terhadap pencarian kesejahteraan di luar institusi.

Standar keberhasilan bimbingan dosen senior pada dosen junior ditandai oleh pelimpahan kepercayaan melaksana-

kan tugas-tugas pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Bentuk standarnya beragam, terkait pada grammar of value dosen senior. Pada sebagiannya, keragaman grammar of value berkaitan dengan tingkat keterikatan dosen senior melaksanakan bimbingan pada dosen junior. Dalam kaitan ini, dosen senior berperan dalam sosialisasi dosen junior pada kegiatan pendidikan dan pengajaran di luar IKIP.

Secara kuantitatif manajemen IKIP berhasil mendorong kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Namun demikian, kurang disertai peningkatan kontrol mutu. Hal ini selain karena instrumen kontrol mutu cenderung berorientasi formalitas, juga dosen senior yang berfungsi sebagai pembimbing, belum memiliki kesamaan acuan mengenai hakikat keilmuan, belum mempunyai konsep yang sama mengenai proses penyusunan karya penelitian, dan belum ada acuan yang sama mengenai proses pembimbingan.

Etos kerja yang positif, tumbuh sejalan dengan ragam kegiatan pada tempat yang dapat menambah dan mempertahankan tingkat kesejahteraan, proses pembinaan dan pengembangan dosen serta tugas dan kontrol pelaksanaan Tri Dharma. Dalam kaitan ini terdapat perbedaan perlakuan manajemen antara IKIP Bandung dengan IKIP Jakarta. Dalam rangka menumbuhkan disiplin kerja, manajemen tingkat institut di IKIP Bandung, manakala diperlukan mengadakan intervensi langsung terhadap dosen, sementara di IKIP Jakarta terbatas pada dosen senior atau pimpinan jurusan. Dalam pada itu, manajemen memberikan

dorongan khusus bagi menciptakan suasana kampus yang religius dan edukatif. Dalam kaitan ini, upacara keagamaan dalam kampus, menumbuhkan suasana kekeluargaan dan kekerabatan antar dosen serta menambah peningkatan kesadaran tanggung jawab tugas.

## 2. Mutu Dosen

### a. Mutu Tugas Pengajaran

Pengorganisasian pembuatan persiapan pengajaran dosen IKIP Bandung dikoordinasi institut sejak pembuatan GBPP, SAP/silabi, hand-out, sampai buku teks perkuliahan. Terliput ke dalamnya target penyelesaian tiap tahap kegiatan berdasarkan jadwal waktu tertentu. Sementara pada IKIP Jakarta, pengorganisasian pembuatan persiapan pengajaran didelegasikan institut pada dosen-dosen senior. Jadwal dan bentuk penyelesaian tiap tahap kegiatan tidak ada. Namun demikian, baik dosen IKIP Bandung maupun dosen IKIP Jakarta, pada umumnya menguasai pembuatan SAP/silabi standar. Hal ini terrefleksikan pada kelengkapan faktor-faktor yang harus ada pada suatu silabi dan SAP, yakni jenis mata kuliah, kelas, jumlah SKS, dosen pembina, mata kuliah persyaratan, tujuan, metode interaksi dosen dan mahasiswa, bahan ajar yang merangkum topik, konsep, prinsip-prinsip, teori dan contoh aplikasi, serta bentuk dan contoh soal evaluasi.

Formulasi tujuan yang tercantum pada SAP/silabi konsisten dengan formulasi tujuan yang tercantum pada GBPP. Namun demikian, kesegaran bahan ajarnya berkaitan dengan keang

gotaan tim dosen penyusun SAP/silabi, khususnya yang beranggotakan dosen lulusan S2 dan S3. Hal ini terrefleksikan pada adanya penyampaian bahan ajar baru, yang pada gilirannya menunjukkan adanya pengembangan penyusunan SAP/Silabi. Dalam pada itu refleksi penguasaan bahan ajar, terartikulasikan secara beragam pada bentuk penguasaan teks, penguasaan ide, pengolahan menjadi ide baru serta penguasaan secara verbalistik.

Tingkat mutu pelaksanaan pengajaran banyak ditentukan kesadaran dan usaha pribadi dosen (self effort) menyerap informasi baru, usaha transformasi dan sikap keilmuan, usaha menguasai bahan dan mendorong kemajuan belajar mahasiswa secara terus menerus. Sementara itu, baik di IKIP Bandung maupun di IKIP Jakarta, intensitas PBM di kelas relatif tinggi. Namun demikian intensitas kehadiran individual dosen, menunjukkan adanya keterkaitan dengan gelar akademik dan kesibukan di luar IKIP. Lebih senior dalam pangkat akademik dan atau struktur kependidikan dosen, lebih banyak kesibukannya di luar tugas pokok Tri Dharma institut, dan lebih jarang kehadirannya di kelas. Dalam kaitan ini, penyelesaian bahan ajar, tergantung grammar of value individual dosen terhadap bahan ajar. Kontrol mutu pelaksanaan PBM cenderung formalitas administratif. Namun demikian, penguasaan dosen atas bentuk-bentuk pembuatan soal tes evaluasi, tinggi.

#### b. Mutu Kegiatan Penelitian

Kemampuan menyusun rancangan penelitian, khususnya



dalam perluasan dan penajaman konsep-konsep lebih dimiliki oleh dosen senior berjabatan fungsional lektor ke atas, dan dosen berlatar belakang pendidikan S3. Sementara itu, jabatan fungsional, latar belakang studi dan keahlian bidang studi tertentu, tidak menjadi indikator bagi tingkat mutu tertentu dalam melaksanakan penelitian. Sistematika rancangan, pelaksanaan dan penyajian laporan penelitian yang baik dan yang tidak baik, muncul dari dosen berlatar belakang pendidikan S1, S2 dan S3, dalam berbagai jabatan fungsional dan berbagai keahlian bidang studi.

Keragaman dan kelemahan yang tersebar pada dosen dari berbagai jenjang jabatan fungsional, jenis bidang studi dan latar belakang tingkat pendidikan, berupa ketidak samaan konsep mengenai berbagai peristilahan penelitian, hasil bacaan yang kurang up to date, perumusan masalah yang tidak konsisten dengan pertanyaan dan tujuan penelitian, sasaran kegunaan penelitian terlalu jauh, formulasi perumusan tidak jelas dan memberi peluang pemaknaan kalimat yang bersifat ganda, penelaahan literatur yang tidak mendukung uraian permasalahan atau teori yang tidak sesuai dengan permasalahan, atau malah yang tidak mengemukakan telaah literatur. Ketidaksamaan persepsi para dosen berkenaan dengan kaitan fungsional antara latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan, telaah literatur dan tehnik pengumpulan dan pengolahan data. Hal ini berpengaruh terhadap cara validasi dan tingkat validitas data, yang seterusnya mempengaruhi cara

dan isi pengambilan kesimpulan.

Minat dosen IKIP Bandung dan IKIP Jakarta, dalam melaksanakan penelitian pada tiga tahun terakhir ini sangat tinggi. Hal ini ditunjang oleh ketersediaan dana, keperluan memenuhi persyaratan kenaikan jabatan fungsional, dukungan manajemen, dan khusus bagi para dosen IKIP Bandung adanya kemampuan membiayai kegiatan penelitian secara individual. Walaupun demikian, sikap terhadap kegiatan penelitian dengan kegiatan pendidikan dan pengajaran, berbeda. Hal ini dilatarbelakangi oleh (a) anggapan bahwa penelitian bukan tugas pokok dosen; (b) tuntutan kegiatan penelitian, yang memerlukan ketekunan, kesempatan, kesiapan waktu dan tenaga yang khusus, baik pada saat persiapan, pelaksanaan penelitian, penghitungan, kunjungan ke tempat atau orang-orang serta pembuatan laporan penelitian; (3) kegiatan penelitian disikapi sebagai upaya mengumpulkan kredit dan menambah penghasilan.

Kegiatan penelitian melalui biaya Operasi dan Pemeliharaan Fasilitas (OPF) lebih berfungsi sebagai latihan keterampilan meneliti bagi para dosen. Dalam fungsinya yang demikian, dosen senior IKIP Jakarta kurang terlibat penelitian dengan biaya OPF. Hal ini berkaitan dengan kemampuan mendapatkan sumber dana dari luar, yang berkaitan dengan tingkat senioritas dosen.

Laporan hasil penelitian yang bermutu, dihasilkan oleh dosen yang memiliki intensitas pengalaman meneliti yang tinggi. Pada sisi lain, berkaitan dengan subjek sasaran pertang-

gung-jawaban keuangan. Sementara itu, intensitas pengalaman penelitiannya sendiri, tidak selalu berhubungan dengan tingkat jabatan akademik. Hal ini mempunyai pengaruh lanjutan (nurturant effect) terhadap ketidak-samaan acuan mengenai hakikat keilmuan, proses pengembangan keilmuan dan proses pembimbingan. Sejalan dengan itu, terdapat ketidak-samaan persepsi tentang kaitan fungsional antara latar belakang masalah, identifikasi masalah, pertanyaan penelitian, tujuan dan kegunaan penelitian. Dalam kaitan ini, keterikatan pada kegiatan penelitian serta keterikatan tugas membimbing pada para pembimbing, merupakan dua hal yang mempengaruhi mutu hasil penelitian.

#### c. Mutu Kegiatan Pengabdian pada Masyarakat (PPM)

Motivasi untuk memenuhi ketentuan formal kenaikan jabatan fungsional, mendorong adanya kegiatan pengabdian pada masyarakat (PPM), khususnya bagi para dosen IKIP Bandung. Sementara itu, kegiatan PPMnya sendiri, lebih berorientasi pemenuhan kebutuhan langsung masyarakat, kurang berfungsi transformatif dari pengembangan agreement reality pada experiential reality. Karena itu, walau terdapat relevansi antara tujuan dan pengembangan ilmu, dan karenanya terdapat kaitan objek materi PPM dengan bidang disiplin ilmu yang dikembangkan dosen pelaksana PPM, namun relevansi kegiatan PPM dengan fungsi utama instrumental PPM masih rendah. Kegiatan PPM dosen IKIP Bandung dan dosen IKIP Jakarta cenderung memberikan hasil pekerjaan dosen pada masyarakat, kurang melibatkan

aktifitas masyarakat. Hal ini cukup positif, bila dilihat dari segi adanya manfaat langsung saat dan sesudah kegiatan PPM dilaksanakan. Namun, manakala tujuannya untuk membela-jarkan masyarakat, hal ini memerlukan pengulangan jenis kegiatan yang sama pada sasaran yang sama.

Perencanaan pelaksanaan Tri Dharma dosen IKIP Bandung, lebih terpadu, sementara pelaksanaan Tri Dharma dosen IKIP Jakarta, cenderung tumpang tindih. Hal ini terrefleksikan pada kegiatan PPM dosen IKIP Bandung, yang tidak mengurangi intensitas kegiatan PBM. Sementara kegiatan PPM dosen IKIP Jakarta, menghentikan kegiatan PBM yang seharusnya dilaksanakan. Pada sisi lain, banyak dosen IKIP melaksanakan PPM untuk memenuhi formalitas kegiatan Tri Dharma. Walau dilihat dari segi fasilitas PPM, baik berupa kelengkapan personalia, jadwal kerja, maupun pertanggungjawaban pembiayaan, semuanya memenuhi ketentuan yang diberlakukan.

#### d. Mutu Bimbingan Mahasiswa

Dosen Pembimbing Akademik/PA kurang fungsional. Hal ini terekspresikan pada bimbingan yang aktifitasnya terbatas pada bimbingan persiapan kuliah, dalam bentuk legalitas kontrak kredit, memenuhi ketentuan administratif PBM. Karena itu kegiatan bimbingan yang sementara ini terjadi, kurang mendorong sifat keterbukaan dan cara belajar yang kontinyu.

Lembaga bimbingan dan kounseling IKIP Jakarta lebih berfungsi dibanding lembaga yang sama pada IKIP Bandung. Pada IKIP Bandung, penyebab utamanya adalah kurangnya fasi-

litas, khususnya personil. Namun demikian, baik pada mahasiswa IKIP Bandung maupun mahasiswa IKIP Jakarta, mahasiswa kurang menggunakan hak bimbingannya. Hal ini terekspressikan pada banyaknya masalah mahasiswa, baik mengenai akademik maupun sosial ekonomi yang tidak dikemukakan mahasiswa pada para pembimbingnya.

#### e. Mutu Kegiatan Administrasi

Pelaksanaan pengadministrasian kegiatan Tri Dharma pada dosen IKIP Bandung, lebih terkoordinasi dan lebih mengapresiasi manajemen modern, dibanding pengadministrasian dosen IKIP Jakarta. Dukungan manajemen bagi kelancaran mekanisme administrasi akademik pada dosen IKIP Bandung lebih tinggi dibanding pada dosen IKIP Jakarta. Dalam pada itu, dilihat dari segi dosen sebagai pelaksana Tri Dharma, khususnya dalam pelaksanaan kegiatan penelitian dan PPM kurang substantif, pelaksanaan keduanya banyak yang masih bersifat formalitas. Berkenaan dengan itu, instrumen administrasi yang berkaitan dengan kontrol mutu pelaksanaan Tri Dharma, masih kurang fungsional. Hal ini mempengaruhi intensitas perhatian bimbingan dosen pada para mahasiswanya.

### 3. Mutu Hasil Belajar Mahasiswa

Sikap mahasiswa terhadap belajar berkaitan dengan sikap dosen yang dipersepsi mahasiswa dalam memberi dan memeriksa tugas belajar. Sikap yang sementara ini ada, penampilan belajar mahasiswa lebih field dependent daripada field

independent. Berkenaan dengan hal tersebut, terdapat inkonsistensi antara IPK mahasiswa yang baik pada satu sisi, dan kesiapan belajar di kelas, keterampilan hubungan sosial antar mahasiswa, kemampuan mempresentasikan pikiran dan pendapat, pada sisi lain. Hal ini terrefleksikan pada sikap mahasiswa terhadap tugas belajar yang kurang apresiatif. Orientasi belajar mahasiswa lebih tertuju pada pencapaian nilai, kurang pada penguasaan bahan. Karena itu capaian nilai mahasiswa, tidak selalu menggambarkan tingkat kecerdasan mahasiswa.

Minat belajar mahasiswa berkaitan dengan cara penilaian dan kontrol pelaksanaan tugas. Kenyataan lapangan saat ini, menunjukkan motif intrinsik dan kemampuan belajar mandiri mahasiswa, masih rendah. Ditemukan adanya penurunan motif belajar mahasiswa semester tinggi. Hal ini berkaitan dengan suasana PRM yang kurang memotivasi kegiatan belajar mahasiswa, dan menjadikan rasa setia kawan dan percaya diri yang semu, serta bersifat situasional. Hal ini sejalan dengan adanya dosen yang menilai hasil belajar mahasiswa secara formal administratif.

Dalam pada itu, daya suai dengan suasana sosial (social adjustment) dalam kegiatan Pengenalan Praktek Lapangan/PPL mahasiswa, tinggi. Hal ini terekpressikan pada sambutan masyarakat yang pada umumnya positif terhadap kegiatan dan kehadiran mereka di masyarakat. Bertolak belakang dengan itu hubungan mahasiswa dengan dosennya sendiri, lebih bersifat

terbuka. Pada sebahagiannya ketiga sifat negatif tersebut, terekspressikan pada suasana PBM yang cenderung "teacher oriented", keseragaman dalam menanggapi persoalan, mencari tempat duduk yang tidak atau kurang terawasi saat ujian, dan penghindaran diri atas tugas-tugas belajar yang bersifat kelompok.

## B. Pembahasan Hasil Penelitian

• Atas dasar hasil penelitian yang telah diikhtisarkan tersebut di atas, berikut diberikan analisis secara simultan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen pengembangan mutu dosen IKIP, faktor-faktor yang mempengaruhi mutu dosen dan faktor-faktor yang mempengaruhi mutu hasil belajar mahasiswa.

### 1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Pengembangan Mutu Dosen

#### a. Perbedaan Pendekatan

Hasil penelitian antara tahun 1989 sampai tahun 1992, menunjukkan adanya perbedaan pendekatan dalam pengadaan dosen baru antara IKIP sebagai subordinat dengan Ditjen Dikti sebagai superordinat. IKIP menentukan jumlah kebutuhan dosen atas dasar (a) pengembangan disiplin ilmu kependidikan, yang tidak hanya terpaut pada ilmu yang berkaitan dengan tugas guru di depan kelas, namun juga tugas kependidikan lainnya, atau spesifikasi bidang studi terhadap mata pelajaran di tingkat SLTA atau SLTP; (b) beban SKS bidang studi, jumlah jabatan akademik tiap bidang studi, tugas para dosen

dalam penelitian dan pengembangan ilmu, pengabdian pada masyarakat, pembinaan sivitas akademika serta administrasi dan manajemen, pensiun dan pindah. Data menunjukkan pertautan jumlah yang jauh antara rencana kebutuhan dosen dari IKIP (Tabel 4.1 dan Tabel 4.2) dengan formasi yang disediakan Ditjen Dikti (Tabel 4.9). Ditjen Dikti menentukan pengangkatan dosen baru berdasarkan dukungan anggaran dan kebijakan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di Indonesia.

Secara teoretik perlakuan manajemen IKIP tersebut, sejalan dengan bahasan "stocks of teachers" dari Chesswas (1969:23-25). Bahasan mengungkapkan pentingnya memperhitungkan jumlah dosen yang aktif, baik berkenaan dengan pelaksanaan pendidikan, spesialisasi ataupun jumlah jam kerja. Sementara dosen yang tengah menempuh pendidikan atau disiapkan untuk menempuh pendidikan, dihitung jumlahnya berkenaan dengan jenis kelamin, kualifikasi, spesialisasi, tempat pendidikan dan usianya. Ketidaksesuaian antara perencanaan kebutuhan subordinat, dalam hal ini IKIP dan ketentuan superordinat, yakni Ditjen Dikti melahirkan berbagai kiat manajemen subordinat dalam memenuhi tuntutan organisasi. Pemenuhan formasi oleh calon yang secara formalitas memenuhi persyaratan minimal IPK 2,75 namun kurang aspiratif dari segi mutu, atau kurang kesiapan mengikuti pendidikan lanjut gelar, merupakan salah satu kiat yang bertujuan memenuhi peluang formasi yang tersedia, di samping orientasi kelancaran proses belajar mengajar.



Keadaan demikian, walau dalam jangka pendek dapat menjawab tantangan manajemen atas kebutuhan dosen baru, namun pada sisi lain memberikan beban lebih berat bagi manajemen dalam tahap pembinaan. Manajemen IKIP dituntut untuk mengadakan pembinaan pada dosen muda mengenai hal-hal yang seharusnya telah mereka kuasai pada pendidikan tingkat sarjana (S1). Pembinaan yang bersifat pengulangan tersebut adalah pembinaan kesiapan dosen mengikuti pendidikan lanjutan, kesiapan dosen melaksanakan tugas penelitian, sikap mengembangkan ilmu dan mempertahankannya dengan keadaan lapangan. Lebih jauh, hal ini merupakan indikator bagi keterbatasan mutu hasil belajar mahasiswa yang secara timbal balik merupakan cerminan dari deskripsi mutu dosen pembimbing mahasiswa sebelumnya.

Beban berat juga ditanggung oleh dosen senior, sebagai dosen pembina. Sebagaimana terlihat pada Tabel 4.15, jumlah dosen pembina secara absolut lebih kecil dari jumlah dosen binaan. Dalam pembinaan akademik, perbandingan ini kurang menunjang pengembangan mutu. Pengembangan mutu staf pengajar tidak dapat disamakan dengan pengembangan keterampilan staf tata usaha. Dalam kegiatan ketatausahaan, seorang senior yang berfungsi sebagai penyelia membawahi antara lima sampai sepuluh staf pegawai, masih proporsional. Karena dalam kegiatan tatausaha, sistem kerja cenderung bersifat birokratik dengan penekanan pada sifat konformitas dalam berpikir dan bekerja. Sementara dalam pembinaan staf pengajar, para

raan phisik manakala kesempatan itu terbuka, dibanding yang lainnya. Pada tingkat selanjutnya, keterikatan kerja para dosen seniorpun dapat difahami melalui teori tersebut, dalam rangka memahami kelangkaan dosen senior di kampus. Dosen senior yang kebutuhan kesejahteraannya sudah terpenuhi, familiar dalam pergaulan sosial, rasa keterikatan pada IKIP tinggi, namun bila peluang untuk "self actualization needs" nya kurang terpenuhi, maka sosok dirinya lebih menggambarkan citra lembaga luarnya daripada citra sebagai dosen IKIP. Teori Maslow juga dapat memberikan penjelasan tentang banyaknya jumlah calon dosen alumni LPTK, yang dipersiapkan untuk calon guru SLTP dan SLTA. Sebab bagaimanapun alumni LPTK yang sedianya dipersiapkan untuk jadi guru di tingkat SLTP dan SLTA, memiliki kesempatan berkembang yang lebih luas bila jadi dosen IKIP dibanding jadi guru SLTP atau SLTA.

Berbeda dengan deskripsi tentang kebudayaan birokrasi yang paternalistik pada jajaran pemerintahan (Andreas, 1986), dalam kasus penentuan dan pengangkatan dosen baru di IKIP, terjadi dialog dan upaya mendapatkan peluang. Hal ini terrefleksikan pada upaya manajemen IKIP Jakarta yang dapat menambah usulan pengangkatan, manakala ada formasi yang tidak terpenuhi oleh perguruan tinggi lain. Dalam kaitan ini, diperlukan konsultasi secara berkesinambungan manajemen IKIP dengan jajaran birokrasi Ditjen Dikti, sebab informasi mengenai hal tersebut sifatnya tidak terbuka, selain keberhasilan usulan tambahan tersebut dipengaruhi sifat hubungan antara

keduanya.

Penentuan jumlah kebutuhan dosen baru (KDB) melalui antisipasi pengembangan disiplin ilmu kependidikan sebagaimana tersebut di atas, menghasilkan jumlah yang berbeda manakala memakai pendekatan beban tugas atau ratio dosen mahasiswa. Perhitungan beban tugas menurut Fakry Gaffar (87:79-80), berdasarkan perhitungan jumlah mahasiswa (E) kali rata-rata beban SKS kredit mahasiswa yakni 20 SKS (BSM), dibagi besar kelas yakni 40 (BK) kali rata-rata beban dosen perminggu yakni 8 SKS (BMD). Notasinya adalah  $KDB = (E \times BSM) : (BK \times BMD)$ . Sementara berdasarkan ratio dosen mahasiswa adalah 1:10 bagi FPMIPA dan FPTK, serta 1:15 bagi fakultas lainnya. Kekurangan atau kelebihan berdasarkan dua pendekatan tersebut, dikemukakan pada Tabel 5.1, untuk tahun akademik 1991/1992, dan Tabel 5.2 untuk tahun akademik 1993/1994.

Tabel 5.1  
JUMLAH KEADAAN DOSEN DAN PERHITUNGAN KEBUTUHAN  
IKIP BANDUNG TAHUN AKADEMIK 1991/1992

Fakultas	Jumlah Dosen		Kurang/Lebih		Keterangan	
	Keadaan	Kebutuhan	I	II		
		I	II	I	II	
F I P	169	117	125	+ 52	+ 44	I=pendekatan beban tugas. II=pendekatan ratio 1 : 10 dan 1:15.
FPIPS	258	133	142	+125	+116	
FPBS	180	187	190	- 07	- 10	
FPMIPA	170	164	262	+ 06	- 92	
FPTK	153	139	222	+ 14	- 69	
FPOK	98	68	73	+ 30	+ 25	
Jumlah	1028	808	1014	+230	+ 14	

Sumber: Data jumlah dosen dan mahasiswa merujuk pada buku Lampiran Memorandum Akhir Jabatan Rektor IKIP Bandung Masa Bakti 1987-1991.

Tabel 5.2  
**JUMLAH KEADAAN DOSEN DAN PERHITUNGAN KEBUTUHAN  
 IKIP BANDUNG TAHUN AKADEMIK 1993/1994**

Fakultas	Jumlah Dosen			Kurang/Lebih		Keterangan
	Keadaan	Kebutuhan		I	II	
		I	II			
F I P	320	276	295	+ 44	+ 25	I=pendekatan beban tugas. II=pendekatan ratio 1 : 10 dan 1:15.
FPIPS	262	127	136	+135	+126	
FPBS	204	170	181	+ 34	+ 23	
FPMIPA	196	125	199	+ 71	- 03	
FPTK	166	146	234	+ 20	- 68	
FPOK	101	66	71	+ 35	+ 30	
Jumlah	1249	910	1116	+339	+133	

Sumber: Data jumlah dosen dan mahasiswa merujuk pada buku Laporan Tengah Tahunan IKIP Bandung Tahun 1993/1994, hal. 12 dan 136

Terdapat perbedaan jumlah kebutuhan antara pendekatan proporsional dengan pendekatan ratio. Faktor penyebab terjadinya kelebihan dan kekurangan adalah (a) penentuan formasi pengangkatan dosen baru yang tiap tahun disediakan oleh Depdikbud; (b) kebijakan pimpinan unit PBM (FPMIPA, FPTK) dalam kegiatan seleksi dosen baru; (c) ketersediaan sumber daya bagi pengangkatan dosen baru; serta (d) fluktuasi pendaftar sesuai dengan dibuka dan ditutupnya beberapa bidang studi. Namun demikian, faktor yang paling dominan adalah sikap memanfaatkan formasi yang disediakan Menpan c/q Depdikbud. Hal ini dapat dilihat dari gambaran perbandingan kecenderungan penambahan dosen dengan gambaran populasi mahasiswa sebagaimana terlihat pada Tabel 5.3 yang menunjukkan kecenderungan jumlah dosen yang terus bertambah sementara jumlah mahasiswa cenderung menurun. Pemanfaatan formasi tersebut, dilatarbelakangi oleh faktor pengalaman IKIP dalam menghadapi

kebijakan Depdikbud yang perubahannya kadangkala dirasakan sangat cepat, seperti terjadi pada pembukaan program S0.

Tabel 5.3  
PERKEMBANGAN JUMLAH DOSEN DAN MAHASISWA  
IKIP BANDUNG 1989/90 s/d 1993/94

Fakultas	1989/90	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94
	mhs dos	mhs dos	mhs dos	mhs dos	mhs dos
F I P	1562 167	2047 293	2512 299	3818 315	4421 320
FPIPS	2704 253	2446 256	2133 258	2048 260	2036 262
FPBS	3247 163	3189 172	2851 180	2726 207	2719 204
FPMIPA	3353 141	2897 150	2626 170	2124 192	1992 196
FPTK	1956 144	2024 148	2226 153	2427 160	2341 166
FPOK	1316 97	1233 100	1101 98	1068 100	1063 101

Sumber: Lampiran Memorandum Akhir Jabatan Rektor IKIP Bandung, Masa Bakti 1987-1991; Laporan Tengah Tahunan IKIP Bandung 1992/1993 dan 1993/1994. Sejak th. 1990/1991, FIP menerima mahasiswa program PGSD

Sebagai contoh dapat dikemukakan jumlah dosen FPIPS. Baik dengan memakai pendekatan proporsional maupun ratio, jumlah kelebihan dosen FPIPS sangat tinggi. Hal ini karena penambahan dosen yang diperlukan saat ditetapkan program D3, sementara pada tahun-tahun selanjutnya program tersebut ditutup. Padahal pada tahun saat ditetapkan program D3, FPIPS termasuk yang mendapat prioritas untuk pengangkatan dosen baru.

Di IKIP Jakarta penentuan jumlah kebutuhan didasarkan pada usulan dosen senior atas beberapa pertimbangan jurusan. Pertama, kebutuhan dosen senior terhadap asisten, sesuai dengan beban kerja yang dipikul dosen senior, hal ini seka-

ligus mempertimbangkan kebutuhan kaderisasi staf pengajar. Kedua, berdasarkan pada ketiadaan dosen khusus yang membina suatu mata kuliah, seperti mata kuliah neurologi pada jurusan PLB (FIP). Berdasarkan pertimbangan dalam menentukan jumlah kebutuhan dosen tersebut, dapat dikatakan bahwa dalam penentuan jumlah kebutuhan dosen baru, IKIP Bandung relatif lebih rasional dan objektif. Dalam hal ini manajemen penentuan jumlah kebutuhan dosen baru IKIP Bandung, lebih baik dibanding manajemen penentuan kebutuhan dosen baru IKIP Jakarta. Namun demikian, pada IKIP Jakarta juga, bila berkaitan dengan mata kuliah MKDU, mereka memakai perhitungan jumlah kelas, jumlah mahasiswa, beban rata-rata mahasiswa serta beban rata-rata dosen. Berdasarkan tiga bahan pertimbangan tersebut, pada saat penelitian ini dilaksanakan (Mei 1992) terdapat fakultas-fakultas yang masih sangat membutuhkan dosen junior yakni FPTK, saat ini ratio dosen-mahasiswa, 1:9 dan FPMIPA yang rasio dosen-mahasiswanya 1:16. Sedangkan FIP rasio 1:13 dan FPIPS, rasio 1:10 dinyatakan sudah jenuh, kecuali untuk beberapa mata kuliah khusus seperti dicontohkan di atas. Di antara keduanya, terdapat fakultas yang sudah terpenuhi kebutuhannya secara minimal, tapi masih mungkin untuk menerima staf baru karena belum meratanya pengembangan kaderisasi dosen mata kuliah, yakni FPBS, rasio dosen mahasiswa 1:14, dan FPOK dengan rasio 1:13.

Pada tahun akademik 1991/92, secara keseluruhan ratio dosen terhadap mahasiswa, digambarkan pada Tabel 5.4.

Ratio pada tabel tersebut dilihat tanpa membedakan pangkat akademis serta penguasaan bidang studi. Karena itu walau dilihat dari segi ratio terdapat kejenuhan pada FPTK IKIP Jakarta, namun masih tetap diperlukan pengangkatan dosen baru. Alasan yang dikemukakan dalam hal ini adalah bahwa dosen

Tabel 5.4  
RATIO DOSEN - MAHASISWA  
TAHUN AKADEMIK 1991/92

Fakultas	IKIP Jakarta		IKIP Bandung		Ratio	
	Dosen	Mhsw	Dosen	Mhsw		
FIP(+PGSD)	201	1895	1:09	299	2512	1:08
FPIPS	178	1644	1:09	264	2133	1:08
FPBS	162	2465	1:15	207	2851	1:14
FPMIPA	96	1551	1:16	186	2626	1:14
FPTK	136	1301	1:09	160	2226	1:14
FPOK	72	952	1:13	99	1101	1:11
Jumlah	845	10412	1:12	1215	13449	1:11

Sumber : 1. Sekretariat PR I IKIP Jakarta pada tanggal 25 Maret 1992.

2. BAAK dan buku Lampiran memorandum Akhir Jabatan Rektor IKIP Bandung 87-91 pada 12 Oktober '91.

yang ada dan dosen lulusan S2 tidak membidangi mata kuliah yang masih kurang dosennya. Jadi terdapat ketidak merataan tugas antar dosen, karena keahlian penguasaan bidang studi yang berbeda. Ketidak-merataan tugas tersebut juga dialami IKIP Bandung, khususnya FPMIPA. Pada Jurusan Matematika dan Fisika, rentang beban mengajar antar dosen berkisar antara empat sampai dengan 24 SKS perminggu.

Sampai tahun akademik 1991/1992, tenaga dosen lulusan fakultas kedokteran bagi FIP, masih belum terisi, karena belum ada pelamar. Sampai tahun akademik 1991/1992, pada IKIP Jakarta mata kuliah neurologi, masih tetap diberikan oleh dosen luar biasa. Namun demikian, secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa rasio dosen terhadap mahasiswa, baik pada IKIP

Bandung maupun IKIP Jakarta, sebagaimana terlihat dalam tabel, relatif tinggi. Berdasarkan pendekatan beban tugas dan pendekatan ratio, FIP, FPIPS dan FPTK memiliki kelebihan do-ratio, FIP, FPIPS dan FPTK masih memiliki kelebihan dosen. Namun demikian, sebagaimana dikatakan di muka, IKIP masih tetap berpeluang untuk menambah pengangkatan dosen baru, sesuai dengan formasi yang disediakan Menpan c/q Depdikbud.

Tabel 5.5  
JUMLAH KEADAAN DOSEN DAN PERHITUNGAN KEBUTUHAN  
IKIP JAKARTA TAHUN AKADEMIK 1991/1992

Fakultas	Jumlah Dosen		Kurang/Lebih		Keterangan	
	Keadaan	Kebutuhan	I	II		
						I
F I P	163	118	126	+83	+34	I=pendekatan beban tugas. II=pendekatan ratio 1 : 10 dan 1:15.
FPIPS	184	102	110	+75	+67	
FPBS	173	154	164	+09	-01	
FPMIPA	96	97	155	-01	-59	
FPTK	147	81	130	+56	+07	
FPOK	82	60	63	+12	+09	
Jumlah	845	612	748	+234	+57	

Berdasarkan peluang formasi tersebut, berikut dikemukakan perbandingan antara jumlah dosen dan mahasiswa bagi IKIP Jakarta.

Tabel 5.6  
PERKEMBANGAN JUMLAH DOSEN DAN MAHASISWA  
IKIP JAKARTA 1987/88 s/d 1991/92

Faktor	1987/88	1988/89	1989/90	1990/91	1991/92
Mhsiswa	10.168	9.456	9.110	9.742	8.501
Dosen	728	773	796	824	845

Sumber : Kantor PR I IKIP Jakarta, keadaan 25 Maret 1992  
Tabel tersebut menunjukkan bahwa jumlah mahasiswa cenderung semakin menurun, sementara jumlah dosen terus menerus semakin meningkat, sejalan dengan adanya peluang penambahan



jumlah dosen tiap tahun yang disiapkan oleh Pemerintah.

Secara lebih rinci perbandingan perkembangan jumlah dosen dan mahasiswa dapat dilihat pada Tabel 5.7. Berdasarkan angka pada tabel tersebut, FPIPS sudah dinyatakan penuh, sedang FPTK sudah penuh pada tahun 1987/88, namun kekurangan pada tahun 1991/1992, karena ukuran kelas yang lebih kecil (antara 20-25, padahal standar yang jadi bahan perhitungan besar ukuran kelas 40). Apabila ukuran kelas FPTK memakai ukuran 20 maka kebutuhan dosen atas perhitungan proporsional adalah 177 orang, berarti punya selisih kekurangan 20 orang dosen dari kenyataan saat ini. Dalam pada itu kelebihan yang mencolok pada FIP dikarenakan oleh adanya kebijakan penutupan beberapa bidang studi, khususnya yang tidak berkaitan langsung dengan keahlian guru di depan kelas, seperti administrasi pendidikan, kurikulum dan filsafat pendidikan.

Tabel 5.7  
PERBANDINGAN JUMLAH DOSEN DAN MAHASISWA  
IKIP JAKARTA 1987/88 DAN 1991/92

Tahun	F I P Mhs dos	FPIPS mhs dos	FPBS mhs dos	FPMIPA mhs dos	FPTK mhs dos	FPOK mhs dos
1987/88	1683 150	2072 179	2378 179	1408 83	1850 105	781 59
1991/92	1493 163	1299 184	2003 173	1301 96	1413 147	992 82

Sumber: Lampiran Pidato Rektor IKIP Jakarta, Juli 1990  
Sekretariat PR I IKIP Jakarta, 25 Maret 1992.

Hasil studi berkenaan dengan mutu dosen junior antara tahun 1989-1992, menunjukkan bahwa kesegeraan pihak manajemen IKIP Bandung dan IKIP Jakarta mengadakan bimbingan terhadap mereka, yakni melalui Faculty Grouping dan sistem magang,

menghasilkan kecilnya perbedaan kemampuan antara dosen junior lulusan LPTK dan dosen junior lulusan Non-LPTK.

Temuan ini membantah dugaan bahwa dosen alumni Non-LPTK lebih memiliki otoritas keilmuan bidang studi dibanding dosen alumni LPTK. Sebaliknya juga membantah anggapan bahwa dosen alumni LPTK lebih menguasai ilmu kependidikan dan keguruan dibanding dosen alumni Non-LPTK. Hasil studi menunjukkan sebaliknya, yakni terdapat dosen senior alumni Non-LPTK yang banyak mengemukakan gagasan-gagasan mengenai pendidikan, serta dosen senior alumni LPTK yang mendapat kredibilitas dalam penulisan buku teks di luar bidang ilmu pendidikan. Temuan ini diperkuat oleh temuan kontrol mutu pada tahap seleksi, khususnya tes lisan, yang porsinya lebih ditekankan pada kepribadian guru bagi calon dosen IKIP, di samping penguasaan bidang studi.

Berdasarkan temuan ini, dapat dikatakan bahwa penguasaan keilmuan, baik bidang studi maupun kependidikan dan keguruan dosen IKIP pada perkembangan selanjutnya, bukan karena perbedaan asal pendidikan dosen baru, tapi lebih karena (1) kemampuan usaha mandiri (self effort) dan kemampuan berkompetisi untuk menguasai teori dan praktek pendidikan bidang studi, di samping (2) pembentukan suasana akademik dan fasilitas pengembangan diri yang disiapkan manajemen institut. Suasana akademik yang berkaitan dengan kegiatan dosen dalam fungsi pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat yang memakai pendekatan studi

kependidikan dan pengajaran, menggunakan sistem kontrol mutu yang berjenjang dari tingkat jurusan, fakultas sampai tingkat institut melalui kaca mata pendidikan, mempengaruhi dosen dalam menjalankan tugas Tri Dharma. Kecenderungan ini konsisten dengan hasil studi Clark Kerr yang dikutip Soekisno Hadikumoro (1984:50) serta kristalisasi pengalaman Doddy Tisna Amidjaja (1987) yang memberikan penjelasan mengenai pengaruh tinggi suasana akademik dalam pembentukan minat studi sivitas akademika, sebab kesan yang didapat dan terekam dari pengalaman jauh lebih mendalam pengaruhnya dibanding penerimaan pelajaran pada saat duduk di bangku perkuliahan. Demikian juga hasil studi Koontz dan Donnel yang kemudian diperkuat oleh hasil studi Litwin dan Stringer terhadap 460 manajer sebagai sampel, menunjukkan bahwa kecenderungan pilihan tindakan, kuat dipengaruhi oleh suasana organisasi (Moerdick dan Ross, 1983:53; Depdikbud, 1981:46).

Kegiatan pengembangan mutu dosen, dilaksanakan melalui studi lanjut gelar, studi lanjut non-gelar, peluang melaksanakan kegiatan penelitian, PPM dan penugasan-penugasan. Tiga ciri utama dalam kegiatan tersebut adalah sifat pragmatik, pemerataan dan keseimbangan serta kelemahan kontrol.

#### b. Pragmatik

Sifat pragmatis merupakan salah satu ciri ilmu pengetahuan. Teori pragmatis dicetuskan oleh Charles S. Piere (1839-1914) yang diikuti oleh William James (1842-1910), John Dewey (1859-1952) dan George Herbert Mead (1862-1931).

Konsep utamanya mengungkapkan hal-hal mengenai sifat kebenaran yang ditandai oleh fungsionalisasi pernyataan pada kehidupan praktis dan ilmiah dalam perspektif waktu (Yuyun S. Suriasumantri, 1985:57 -59). Dalam manajemen, sifat pragmatis cenderung akan mempercepat penyelesaian masalah, dan karenanya program cenderung akan efektif. Implikasi sifat pragmatis dalam kegiatan manajemen, berorientasi objektif, yakni mengarah pada tujuan program. Hasil penelitian pada 130 manajer perusahaan besar, menengah dan kecil di Indonesia menunjukkan bukti bahwa pada umumnya mereka memiliki orientasi nilai primer pragmatik, serta mempunyai dampak yang cukup menentukan dalam pengarahan perilaku staf (Andreas, 1985:140).

Sifat pragmatis cenderung mempengaruhi manajemen pengembangan mutu dosen IKIP. Hal ini terefleksikan pada upaya pengadaan dosen sebagaimana telah dikemukakan, serta bentuk penugasan dosen. Penugasan dosen khususnya dalam mengikuti program pendidikan lanjut gelar, diseleksi pada saat pengajuan, dipromosikan pada kegiatan-kegiatan tertentu sesudah tugas studi selesai, atau penugasan secara tetap berdasarkan pengalaman berulang pada kegiatan-kegiatan tertentu seperti kepanitiaan seminar, kepanitiaan penerimaan mahasiswa baru, penerimaan dosen baru, kepanitiaan ujian di dalam IKIP atau pada perguruan tinggi di luar IKIP, cenderung dilaksanakan melalui pertimbangan potensialitas staf bagi efektivitas program. Pertimbangan potensi yang lebih berdasarkan penge-

nalan atas kegiatan harian staf, memiliki implikasi terhadap kegiatan yang bertumpuk pada staf-staf yang sudah dikenal potensinya. Hal ini tertampilkan umpamanya pada sebagian eksekutif yang memikul beban mengajar antara 16-23 SKS persemester, selain memikul beban tugas membimbing, meneliti dan menguji sidang sarjana yang tidak hanya di dalam kampus. Dalam pada itu dosen yang belum dikenal potensinya, atau kurang mendapat peluang menampilkan potensi, dan karenanya beban tugas yang dipikul relatif kecil, yakni antara 1-5 SKS, berupaya mengaktualisasikan diri di luar institusi.

Orientasi pragmatik dalam manajemen dimungkinkan berdasarkan beberapa pertimbangan. Berikut dikemukakan beberapa pertimbangan yang menguntungkan.

a) Setiap program berkaitan dengan alokasi waktu dan biaya operasional yang terbatas. Keterbatasan dana memerlukan pertimbangan praktis dalam penggunaannya sehingga dana yang dikeluarkan untuk penyelesaian suatu program, mencapai tujuan secara efektif. Demikian juga halnya dengan alokasi waktu yang terbatas. Keterbatasan alokasi waktu berkaitan dengan jadwal kegiatan, yang manakala tidak ada perencanaan yang jelas bagi penyelesaian tiap tahapan, akan merugikan program secara keseluruhan.

b) Staf yang dilibatkan dalam kegiatan akan lebih memiliki keragaman dan keluasan pengalaman, sejalan dengan keragaman dan keluasan program yang dijalankan. Dengan demikian waktu pelaksanaan program dapat lebih efisien, karena

tidak memerlukan orientasi atau latihan ketrampilan program, sebagaimana hal itu harus dikerjakan manakala dilaksanakan oleh staf yang belum berpengalaman. Dalam pada itu secara sinergik, staf yang mendapat promosi tugas luar institut, akan berpeluang untuk memperluas hubungan sosial, yang pada gilirannya jadi akses bagi pengembangan dirinya secara lebih luas.

c) Orientasi pragmatis dapat sekaligus jadi upaya pelatihan keterampilan kegiatan program bagi staf yang baru dilibatkan. Dengan demikian dapat secara sinambung menjaga tata kerja secara konvensional. Terjadinya perubahan dimungkinkan berdasarkan balikan ide yang tumbuh bersamaan dengan pengalaman yang terus bertambah, dan karenanya akan sekaligus meredam perubahan yang tiba-tiba dan asing, yang kadangkala menumbuhkan kekurang serasian dalam hubungan antar personal.

Sekalipun demikian, pendekatan pragmatik dalam manajemen pengembangan mutu dosen IKIP, memiliki beberapa kekurangan. Berikut dikemukakan beberapa kekurangan yang terrefleksikan dari beberapa keluhan dosen.

a) Rekrutmen kaderisasi staf bersifat terbatas. Hal ini mempunyai implikasi terbatasnya peluang staf yang potensial untuk mengaktualisasikan potensinya dalam institut.

b) Terjadi kejenuhan pada staf yang sudah secara konvensional menangani program rutin, dan karenanya mutu pelaksanaan program memiliki peluang kecil untuk beradaptasi

secara cepat terhadap kecepatan perubahan tuntutan masyarakat.

c) Dapat menumbuhkan kecemburuan sosial pihak-pihak yang "merasa tidak terlibat" karena setiap program mempunyai implikasi terhadap segi-segi lain kehidupan khususnya tambahan penghasilan.

d) Sinergi antara promosi tugas internal dan atau eksternal dengan permintaan bantuan atau kerjasama dari luar institut, akan memperkecil peluang gerak yang langsung berkaitan dengan tugas Tri Dharma, khususnya interaksi antara dosen dan mahasiswanya. Bentuk sinerginya adalah, pada satu sisi memberi peluang baik bagi peningkatan kesejahteraan hidup, dan hal ini mendapat legalitas formal dari pasal 35 PP No.38/1992, namun pada sisi lain mengurangi intensitas kehadirannya di kampus, yang mengakibatkan kehadiran dosen muda di kelas lebih dari 25% jumlah kehadiran.

## 2) Keseimbangan dan Pemerataan

Hasil penelitian menunjukkan adanya keseimbangan dan pemerataan tugas pada tingkat staf yang terlibat kegiatan eksekutif. Hubungan kolegal antar eksekutif berakibat positif terhadap konsolidasi manajemen, memudahkan kontrol penyelesaian tugas serta menumbuhkan sense of belongingness yang lebih tinggi. Sekalipun demikian, keseimbangan dan pemerataan yang terbatas pada tingkat eksekutif, melahirkan stress tertentu sebagai akibat dari kepercayaan yang terus menerus untuk menyelesaikan tugas pada sebagian anggota staf

serta bobot beban tugas praktis yang cenderung menyerupai kerucut terbalik. Secara positif dapat dikemukakan bahwa adanya stress pada sebagian eksekutif, merupakan indikator adanya etos kerja keras. Namun demikian, pemerataan yang terbatas pada tingkat eksekutif ini, mempunyai implikasi praktis terhadap dosen yang memiliki tugas struktural, yakni semakin banyak tugas praktis yang harus ditangani, seperti mengajar, memeriksa, membimbing, menguji, meneliti, mempersiapkan proposal kegiatan-kegiatan, menyelia staf, menseleksi calon, mengunjungi seminar dan atau membuat makalah atau laporan kegiatan berbagai kelompok kerja tempat yang bersangkutan terlibat. Keadaan ini dimungkinkan, karena (a) setiap dosen memiliki tugas fungsional, walau sedang menjabat jabatan struktural; (b) para pejabat struktural, adalah dosen yang relatif memiliki keunggulan akademik. Karena itu dengan jabatan strukturalnya, mereka memiliki akses yang luas dalam hubungan sosial pada kalangan akademisi, dan karena itu lebih besar peluang untuk melaksanakan tugas "mencerdaskan bangsa" pada PTS atau lembaga pendidikan lain. Dalam pada itu bagi dosen yang bertugas mengajar, mencukupkan kehadirannya di kampus, pada saat ada tugas-tugas di kelas. Semakin tidak terlibat pada tugas manajerial, semakin sedikit tugasnya dan semakin sedikit kehadirannya di kampus.

Hasil studi menunjukkan bahwa terdapat pembakuan personil dalam beberapa kegiatan tahunan yang rutin atau kegiatan yang insidental. Hal yang merupakan indikator ada-



nya keseimbangan dan pemerataan antar staf eksekutif tersebut, secara tidak langsung membentuk pengelompokan sivitas akademika lainnya, baik untuk kegiatan kerja atau proyek intra institut maupun kegiatan ekstra institut. Pada gilirannya kelompok kerja tersebut merupakan tim kerja yang solid yang memiliki kesiapan jadi tim kerja pada tingkat yang lebih tinggi, manakala salah seorang anggota tim memiliki peluang tugas pada tingkat yang lebih tinggi. Sesuai dengan sistem manajemen perguruan tinggi, yang memberi peluang setiap anggota sivitas akademika menduduki jenjang eksekutif, maka peluang tersebut pada dasarnya cukup terbuka. Hal ini sangat berbeda dengan manajemen perusahaan, yang lebih memberikan kepastian masa depan beban tugas dan tanggung jawab staf yang dipromosikan, selain persyaratan kriteria akademik bagi tingkat eksekutif tertentu.

Sifat pemerataan tugas antar eksekutif yang biasa terlibat, memiliki beberapa kerugian khususnya manakala staf yang sejak awal dipromosikan, tidak mendapat dukungan luas. Kerugian tersebut berakibat, (a) mengurangi kemungkinan munculnya dosen yang lebih mencukupi kriteria, karena manajemen terdorong untuk mempromosikan dosen yang biasa terlibat program, khususnya berdasarkan senioritas; (b) disiplin cenderung lemah, khususnya manakala berhadapan dengan kawan seangkatan atau dosen yang dianggap lebih senior. Dalam pada itu dimungkinkan hubungan dinas jadi menyenangkan, namun terbuka peluang untuk melaksanakan kerja yang ku-

rang mengikuti prosedur yang ditentukan, dan (c) sifat pekerjaan yang cenderung memenuhi kriteria administratif formal, kurang substantif.

Hasil penelitian Gellerman (1983:83) pada para manajer perusahaan menunjukkan, bahwa promosi yang didasarkan pada pertimbangan kesenangan dan efisiensi, mempunyai implikasi kurangnya kepedulian terhadap kekecewaan staf yang tidak terpromosikan, dan mengurangi peluang kemunculan staf berbakat yang tidak terlibat kegiatan program sebelumnya. Prinsip upaya mengatasi hal ini adalah keterbukaan, sedangkan operasionalnya adalah adanya upaya yang lebih meluas dalam melibatkan seluruh anggota staf pada setiap kegiatan, yang pada dasarnya merupakan kebijaksanaan strategis manajemen IKIP.

### 3) Kontrol Mutu

Hasil penelitian antara tahun 1989-1992, menunjukkan bahwa manajemen IKIP menyiapkan perangkat lunak kegiatan untuk mengontrol mutu pelaksanaan tugas Tri Dharma. Kontrol mutu tersebut secara administratif telah dilaksanakan. Hal ini terungkap dalam pengawasan pelaksanaan tugas pendidikan dan pengajaran yakni kehadiran, penggunaan ruangan, laporan bimbingan akademik atau karya ilmiah, waktu dan ruang ujian, waktu dan penyelesaian pemeriksaan ujian, penelitian dan pengabdian pada masyarakat dari sejak pengajuan proposal, pelaksanaan dan penulisan laporan, diskusi hasil penelitian/pengabdian, laporan pertanggung-jawaban dana, serta bimbing-

an dosen muda berkenaan dengan kegiatan kontrol pertemuan, materi bahasan, laporan hasil akhir bimbingan.

Sekalipun demikian, perangkat kontrol mutu tersebut mempunyai kecenderungan kurang fungsional. Deskripsinya terrefleksikan antara lain pada (a) terbatasnya aktivitas pembimbing akademik/dosen wali, sebagaimana diakui para mahasiswa yang pada umumnya dilakukan pada awal semester; (b) kuatnya penerimaan proposal penelitian dan pengabdian masyarakat atas pertimbangan bergilir bertahap; (c) orientasi yang lebih kuat pada pertanggungjawaban dana dalam kegiatan-kegiatan ilmiah, serta (d) jumlah partisipan aktif yang kurang sesuai dengan jumlah kehadiran yang terrekam daftar hadir, khususnya dalam kegiatan diskusi laporan hasil penelitian.

Kurang berfungsinya perangkat kontrol mutu pada kegiatan Tri Dharma, disebabkan oleh beberapa hal. Studi antara tahun 1989-1992, menemukan tiga penyebab utama.

a) Penyelia, yang pada umumnya eksekutif memiliki beban tugas yang banyak. Karena itu secara beruntun penyelia yang memiliki aktivitas tinggi adalah penyelia tingkat bawah dan urutan terakhir pada subjek pelaksana tugas/proyek itu sendiri.

b) Representasi pelaksanaan suatu tugas lebih didasarkan pada kontrol administratif. Implikasinya adalah citra mutu tinggi seorang dosen pada tatapan manajemen adalah dosen yang tepat hadir, tepat waktu dan tepat lapor. Dalam situasi

yang berulang, hal ini mempengaruhi sikap dosen untuk lebih mendahulukan pemenuhan format administratif daripada yang lainnya.

c) Orientasi pemerataan kesempatan. Orientasi ini kurang memberikan pengaruh terhadap munculnya katagori terbaik dalam mutu hasil penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Logika yang melatarbelakangi pikiran ini adalah, kegiatan yang dilakukan, di persepsi sebagai latihan pengembangan. Tanpa kebijakan demikian, maka peluang berkembang bagi mereka yang kapasitasnya tidak tertinggi berarti tidak akan ada.

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Mutu Dosen.

Berdasarkan deskripsi mutu dosen IKIP Bandung dan dosen IKIP Jakarta dalam melaksanakan tugas Tri Dharma perguruan tinggi, sebagaimana terangkat dalam Bab IV serta diiktisarkan pada butir V.A, penulis menemukan beberapa faktor yang diduga kuat mempengaruhi mutu pelaksanaan tugas pelaksanaan Tri Dharma. Faktor-faktor tersebut adalah sistem kontrol, sifat aliterat, semangat survive. Ketiga faktor tersebut diangkat penulis berdasarkan berbagai pengakuan dosen, baik senior maupun junior bahwa hal-hal yang berkaitan dengan perangkat keras seperti bangunan, kelengkapan kelas, kesiapan lapangan, bengkel, alat-alat kesenian, alat olah raga dan perpustakaan, walau tidak memenuhi harapan ideal, namun permasalahan yang muncul karenanya masih dapat diatasi. Sedangkan perangkat lunak dalam bentuk peraturan dan tata

tertib perkuliahan, penciptaan suasana akademik serta peluang untuk mengembangkan diri, walau diakui terdapat kekurangan, namun berdasarkan pengakuan berbagai kalangan dosen senior maupun junior, tidak menjadi pemicu utama menurunnya mutu pelaksanaan Tri Dharma. Karena itu pembahasan difokuskan kepada tiga faktor tersebut di atas.

#### a. Sistem Kontrol

Sebagaimana diungkapkan dalam efektivitas manajemen pengembangan mutu, pihak manajemen cenderung menggunakan kontrol mutu berdasarkan kesiapan format bentuk dan format isi administratif kontrol mutu. Format isi dari materi prajabatan sesuai dengan Surat Edaran Kepala BAKN dan Ketua LAN (No. 11/SE/1981 dan 181/Seklan/7/1981), isinya tidak mengarahkan pada penguasaan keterampilan jabatan pokok dosen, yakni melaksanakan Tri Dharma. Lebih jauh, malah penguasaan dosen terhadap konsep, teori atau prinsip-prinsip keilmuan dalam unjuk kemampuan dosen di hadapan mahasiswa, sampai sekarang belum ada alat kontrolnya. Apa yang terjadi dalam kelas saat interaksi dosen dengan mahasiswa, sepenuhnya merupakan otoritas dosen. Pengakuan mahasiswa atau sikap negatif mahasiswa terhadap unjuk kemampuan yang rendah beberapa dosen, sebetulnya dapat dijadikan masukan untuk pengadaan special treatment dari pihak jurusan. Pada umumnya sifat reaktif mahasiswa terarah pada dua hal, yakni materi dan cara penguasaan bahan ajar serta bentuk respond dosen terhadap pendapat, pertanyaan atau pernyataan mahasiswa ber-

kaitan dengan bahan ajar. Sekalipun demikian, jarang terjadi pihak jurusan menyelia secara khusus dosen berkaitan dengan kemampuan penguasaan bahan ajar, yang berkaitan dengan proses unjuk kemampuan dosen dalam kelas. Selama ini konvensi yang telah terbentuk pada pihak manajemen adalah, kepercayaan atas otoritas dosen berdasarkan jenjang jabatan fungsional. Rasionalnya ialah bahwa jabatan fungsional merupakan representasi tingkat profesionalitas dosen. Asumsinya adalah semakin tinggi jabatan fungsional, semakin tinggi profesionalitas seorang dosen. Dalam kaitan ini, perdebatan mengenai relevansi bidang studi S2 dan S3 PPS IKIP, jadi kurang relevan, manakala diingat bahwa lulusan S2 dan S3 PPS IKIP ternyata mempunyai kemampuan mengembangkan penguasaan bidang studi secara mandiri, sebagai pemicu utama ke arah pencapaian profesionalitas. Sebagaimana dikemukakan di muka, temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa istilah relevansi tugas dosen dengan peluang studi lanjut gelar, terpilah pada dua arah yang masing-masing berbeda, yakni relevan antara penguasaan ilmu dengan tugas penyampaian bahan ajar, dan relevan antara penguasaan ilmu dan tugas manajemen. Perbedaan pengertian relevansi ini, pada gilirannya menjadikan adanya perbedaan arah bimbingan para pimpinan fakultas dalam memberikan peluang studi lanjut gelar bagi para dosen junior.

Pada institusi tingkat pusat, yakni Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, upaya mengetahui penguasaan bahan ajar

(mastery level) pada pengajar, baru dilaksanakan pada tingkat pendidikan dasar dan menengah. Hasil penelitian Jiyono tahun 1986 (Moegiadi, 1987:14) menunjukkan bahwa pada umumnya guru-guru memiliki tingkat penguasaan bahan ajar di sekitar 50% untuk mata pelajaran Fisika dan Biologi. Sejalan dengan data tersebut, penelitian tersebut mengungkapkan bahwa nilai rata-rata siswa dalam mata pelajaran IPA adalah 50 dalam skala nilai 100. Bertolak dari asumsi validitas dan reliabilitas tes yang kurang lebih sama antara tes tahun 1986 dan tes tahun 1989/90, rangkuman rata-rata hasil ujian Ebtanas SMA Negeri dan Swasta 1989/1990 di Jawa Barat tampaknya dapat dijadikan indikator mengenai tingkat mastery level para guru SLTA. Rangkuman tersebut menyatakan bahwa bagi siswa SMA program A-1 adalah rata-rata angka Bahasa Inggris 4,40, Matematika 3,65, Fisika 3,25, Biologi 4,60 dan Kimia 3,79. Sementara itu rata-rata hasil ujian program A-3 adalah angka bagi PMP 5,90, Bahasa Indonesia 5,38, Bahasa Inggris 3,84, Matematika 2,59, Ekonomi 4,25, Sosiologi/Antropologi 5,09 dan Tata Negara 4,29. Kesemuanya dalam penilaian skala 1-10 (Numan Sumantri, 1992). Deskripsi kuantitatif achievement test tersebut, diduga selain disebabkan faktor-faktor ekonomi yang menyita peluang guru menyiapkan diri dalam penguasaan bahan ajar, juga berkaitan dengan hasil belajar mereka pada lembaga pendidikan guru yang dilalui sebelumnya, serta cara dan hasil belajar gurunya para guru pendidikan dasar dan menengah.

Demikian juga halnya dengan hasil penelitian dan hasil pengabdian pada masyarakat. Laporan hasil penelitian yang memuat legalitas validitas hasil penelitian yang direfleksikan pada tanda tangan dosen senior, tanda tangan kehadiran diskusi akhir laporan hasil penelitian, merupakan "pintu pengaman" bagi diterima dan selesainya suatu hasil penelitian. Pada tingkat nasional, kecenderungan hal ini lebih mengemuka, mengingat personil yang menangani kontrol tersebut cenderung berorientasi terhadap hal-hal yang sifatnya administratif, daripada terhadap substansi hasil penelitian atau pengabdian pada masyarakat.

Sejalan dengan cara pelaksanaan kontrol mutu dalam kegiatan proses belajar mengajar, adalah kontrol mutu pelaksanaan bimbingan mahasiswa. Bimbingan yang pelaksanaannya dalam bentuk bimbingan akademik dan bimbingan pembuatan karya ilmiah, cenderung dipercayakan pada kesadaran dosen masing-masing untuk melaksanakannya. Kekuatan manajemen sampai pada legalitas format. Pada dosen yang memiliki tanggung jawab besar dalam membantu kelemahan mahasiswa, terdapat upaya dedikatif yang tinggi mengatasi masalah mahasiswa sampai pada hal-hal yang menyangkut kekurangan finansial. Termasuk ke dalam hal ini mengunjungi keluarga mahasiswa yang bertempat tinggal di luar kota. Sementara itu, pada umumnya para dosen tidak melaksanakan perlakuan tersebut. Kendala waktu dan biaya merupakan alasan yang benar dalam hal ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya dosen melaksanakan



bimbingan akademik pada saat awal semester saat legalisasi kontrak kredit mahasiswa. Bimbingan akademik dosen pembimbing cenderung diterjemahkan sebagai bimbingan administrasi SKS.

#### b. Semangat Survive

Hasil penelitian menunjukkan dua katagori kegiatan dosen. Pertama dosen yang menjabat jabatan struktural, dan kedua dosen yang hanya menduduki jabatan fungsional. Sebagaimana telah dikemukakan, dosen dengan jabatan struktural memiliki kesibukan, yang pada sebagiannya menjadikan mereka "stress" dalam menghadapi pekerjaan. Sementara dosen dengan jabatan fungsional tanpa struktural, cenderung memikul sedikit beban SKS dan karenanya memiliki cukup waktu luang untuk lebih memperkuat profesionalitasnya. Meskipun demikian, pada umumnya mereka memiliki kesibukan di luar tugas melaksanakan Tri Dharma IKIP, yakni kegiatan untuk menyeimbangkan tingkat profesionalitas, dengan peningkatan kesejahteraan. Kegiatan di luar institusi tersebut menjelaskan penyebab kuatnya orientasi formalitas. Pada tingkat keamanan terjaminnya "revenue" tertentu, keterikatan pada tugas menurun, namun tetap memenuhi ketentuan formal. Dalam kegiatan mengajar dapat dikemukakan contoh menurunnya keterikatan pada tugas mengajar, memeriksa ujian karena kegiatan rapat-rapat kepanitiaan, atau diskusi dan seminar di luar institusi. Sementara pada kegiatan penelitian dapat dikemukakan peluang penelitian yang bergilir, kontrol penelitian yang

berjenjang yang ditangani dosen senior sibuk dengan berbagai tugas, namun tetap memberikan laporan sesuai jadwal, atau kegiatan PPM yang meningkat saat tersedia dana atau mandiri dalam rangka memenuhi pemenuhan kredit point. Pengertian sebaliknya adalah pada tingkat keamanan revenue yang masih belum stabil atau status bersifat sementara, keterikatan pun meningkat.

Kesibukan tersebut dapat dikategorikan pada dua macam. Pertama, yang memiliki relevansi dengan tugas sebagai dosen seperti mengajar pada berbagai perguruan tinggi swasta, meneliti pada lembaga-lembaga lain, mengelola yayasan pendidikan. Kedua, yang tidak berkaitan langsung dengan tugas sebagai dosen seperti berdagang, memborong bangunan, bertani dan yang lainnya. Kesibukan tersebut pada umumnya berkembang setelah jadi dosen. Dorongannya mencari dan mempertahankan peluang untuk tetap survive.

Terdapat beberapa alasan, mengapa kedua jenis kesibukan tersebut menurunkan mutu pelaksanaan tugas Tri Dharma.

1) Kegiatan yang relevan dengan tugas Tri Dharma, merupakan pengulangan dari kegiatan IKIP, sehingga kurang mendorong adanya inovasi. Kegiatan luar tersebut cenderung berfungsi "menyebarkan" kebiasaan di IKIP. Pihak pengguna jasa di luar IKIP, menggunakan jasa mereka dalam rangka memanfaatkan kelebihan yang bersangkutan sebagai dosen IKIP, bukan dalam posisi mengembangkan kemampuan dosen IKIP, walau secara sosiologis keadaan tersebut memiliki pengaruh. Hal

demikian berkaitan dengan sikap masyarakat yang menentukan kriteria keberhasilan seorang dosen dengan keberhasilan dalam bidang finansial, serta menjadikan kesibukan mengajar di berbagai kampus sebagai ukuran mutu kemampuan dosen.

2) Kegiatan tersebut sekalipun tidak mengurangi pelaksanaan tugas Tri Dharma sebagai dosen IKIP, dalam arti sesuai dengan ketentuan administrasi kepegawaian, dan malah bagi sebagian mereka dijadikan bukti sebagai pelaksanaan Dharma ketiga, tetapi tidak menambah mutu pelaksanaan Tri Dharma di IKIP. Hal ini berkaitan dan merupakan pengaruh dari sistem kontrol yang cenderung berorientasi administratif formal. Jarang ditemukan kegiatan dosen dengan mahasiswa di luar jadwal pelajaran. Demikian juga halnya kegiatan penelitian, jarang ditemukan adanya penelitian yang murni atas inisiatif pribadi untuk pengembangan keilmuan. Penulisan buku sebagai sisi lain bentuk penelitian, dapat dikategorikan sebagai book non book menurut istilah Mulhern (1988), yakni buku yang susunannya bersifat kumpulan teori atau hasil penelitian pihak lain. Dalam hal pelaksanaan pengabdian pada masyarakat, cenderung bersifat upaya memenuhi persyaratan untuk memenuhi akreditasi kepangkatan dosen.

3) Kegiatan yang tidak berkaitan dengan tugas sebagai dosen seperti berdagang, pemborong bangunan, dan yang lainnya, pada sebagiannya menunjukkan bukan saja tidak menambah mutu pelaksanaan Tri Dharma, bahkan mengurangi intensitas kegiatan pelaksanaan Tri Dharma, khususnya kegiatan pendidikan

pengajaran dalam akurasi pemeriksaan tugas atau hasil ujian, yang merupakan kunci utama dalam kontrol mutu hasil belajar mengajar. Hal ini sejalan dengan sistem kepegawaian. Status pegawai negeri seseorang, dengan sistem kerja dan sistem kontrol yang ada, kurang mengaitkan prestasi kerja dengan pendapatan. Dalam pada itu penghargaan atas prestasi kerja dalam bentuk kenaikan jabatan akademik, baik karena keberhasilan studi lanjut gelar maupun karena keberhasilan pelaksanaan Tri Dharma, kurang menunjukkan pertambahan penghasilan yang berarti. Terdapat suasana pelecehan atas beberapa akronim kepegawaian dan kependidikan (SKS, PGPN, dll.) yang konotasinya menggambarkan kekurangan atau pengurangan atas penghargaan pegawai yang berprestasi.

### c. Sifat Aliterat

Dinamika perkembangan ilmu dan teknologi serta kemajuan sistem informasi, mempunyai dampak terhadap banyaknya informasi dalam berbagai bidang kehidupan. Secara teoretis, penambahan informasi akan menambah wawasan berfikir (asimilasi) dan secara kumulatif akan memperkuat, atau memodifikasi bagan-bagan atau struktur konsep untuk menerima bahan atau informasi yang lainnya (akomodasi) sebagaimana dikemukakan Jean Piaget. (Bruce Joyce and Marsha Weil, 1980:107). Manajemen IKIP Bandung dan IKIP Jakarta mengkondisi kemampuan dosen melalui upaya peningkatan keterampilan berbahasa Inggris. Asumsinya adalah informasi keilmuan banyak terpublikasikan dalam buku berbahasa Inggris, selain mempersiapkan

tenaga terampil berbahasa Inggris bagi tugas-tugas yang menuntut keterampilan berbahasa Inggris. Hal ini secara serempak dibarengi dengan upaya menambah perpustakaan di tingkat fakultas, khususnya bagi yang sejalan dengan disiplin ilmu, dan karenanya akan memicu pengembangan kesegaran (up to date ness) bahan ajar. Namun demikian, sedikitnya jumlah dosen masuk perpustakaan, dan hilangnya kemampuan hasil latihan berbahasa Inggris dua tiga bulan sesudah treatment latihan, merupakan indikator adanya sifat aliterat dosen, yakni "people able to read but choosing not to do so" (Carl B. Smith, 1978:77), atau "lack of the reading habit, especially such a lack in capable readers who choose not to read" (A Dictionary of Reading, 1981). Kecenderungan demikian, tidak akan dapat diatasi dengan menaikkan penghasilan, walau terdapat alasan karena waktu tersita habis oleh pekerjaan rutin dan pekerjaan bagi menambah penghasilan, namun diperlukan latihan kebiasaan membaca yang terkontrol sehingga terbentuk reading attitudes and habit. Latihan terkontrol semacam ini berkembang pada siswa PPS, yang berdasarkan pendekatan PBM-nya mendorong para lulusan untuk berusaha dan memiliki kesegaran bahan ajar secara terus menerus.

Pengajaran di perguruan tinggi mendorong dosen bersikap telah menguasai bahan ajar sesuai dengan persepsi dirinya (grammar of value). Hal ini karena bahan ajar dari tahun ke tahun merupakan bahan yang kurang lebih sama, sebagaimana terungkap pada kesamaan bahan ajar antar Silabi dan SAP

dalam perubahan kurikulum. Perubahan kurikulum cenderung hanya tampak pada perubahan bobot SKS mata kuliah, sesuai dengan bertambah atau berkurangnya jenis mata kuliah, bukan perubahan materi bahan ajar yang terdapat pada mata kuliah.

Sistem kontrol, semangat survive dan sifat aliterat tersebut diatas merupakan tiga faktor yang saling berkaitan terhadap penurunan mutu dosen IKIP. Sistem kontrol yang kurang menjangkau substansi mutu PBM, mempengaruhi sifat aliterat dosen. Pada saat yang sama kerahasiaan "apa yang terjadi di dalam kelas", menumbuhkan sikap merasa aman dengan kemampuan yang selama ini dikuasai, dan karenanya memperkuat sifat aliteratnya. Keadaan ini ditambah dengan upaya menyibukkan diri dengan pekerjaan luar untuk kemudian berakibat kurangnya waktu dan tenaga bagi meningkatkan diri dalam pelaksanaan tugas Tri Dharma.

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Hasil Belajar

Keberhasilan proses belajar mengajar (PBM) berkaitan dengan setiap faktor PBM, yaitu raw input yakni kondisi fisiologis dan psikologis pelajar, instrumental input yakni perangkat keras dan perangkat lunak, dan enviromental input, yakni lingkungan alam dan lingkungan sosial tempat belajar, serta proses belajar mengajarnya sendiri. Objek materia studi ini adalah faktor yang berkaitan dengan dua unsur utama PBM, yakni dosen dan mahasiswa. Dari sisi dosen, faktor-faktor yang mempengaruhinya telah dikemukakan pada pembahasan di atas, yakni kontrol dosen dalam PBM khususnya atas pe-

laksanaan tugas mahasiswa, bahan yang kurang berkembang dari tahun ke tahun, serta kurangnya keterikatan pada tugas secara substantif. Sementara dari sisi mahasiswa, adalah faktor-faktor yang sekaligus jadi ciri keberhasilan belajar. Asumsinya adalah bahwa PBM merupakan proses yang berkelanjutan. Karena itu secara simbiotik, ciri keberhasilan belajar sebelumnya akan merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan belajar sesudahnya. Bertolak dari alur pikir tersebut, studi ini menemukan faktor-faktor kritis yang mempengaruhi hasil belajar mahasiswa IKIP yakni disiplin belajar dan keterbukaan dosen-mahasiswa.

#### a. Disiplin Belajar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat disiplin mahasiswa dalam belajar masih kurang. Refleksinya terdapat pada kesiapan belajar yang cenderung dilakukan di sekitar saat-saat menghadapi ujian atau menghadapi praktek pengenalan lapangan (PPL), penurunan motivasi belajar pada semester-semester atas, formalitas kehadiran di kelas, catatan kuliah yang terserak, "titip nama" pada tugas makalah serta gelisah saat ujian. Keadaan ini cenderung kurang mendapat perhatian dosen, selain disebabkan mekanisme kontrol pada beberapa bentuk kelakuan tersebut kurang menjangkau, juga karena orientasi formalitas dari segi dosen masih kuat. Kehadiran mahasiswa yang tinggi, selintas cukup menggembirakan. Sekalipun demikian, cara mengajar yang lebih bertumpu pada penyampaian informasi dari dosen, serta pengungkapan

istilah yang cenderung verbalistik, mendorong mahasiswa jadi pasif. Hal ini berkaitan dengan pemahaman terhadap disiplin yang cenderung dimaknai sebagai patuh waktu, khususnya dalam penyerahan tugas. Ironisnya, saat dosen mempersepsi mahasiswa dengan nilai baik, karena tepat waktu dalam penyelesaian tugas, mahasiswa sendiri melaksanakan tugas dengan "titip nama". Mahasiswa melaksanakan tugas berorientasi formalistik dan verbalistik dalam arti kurang memahami isi dan makna dari makalahnya. Kelemahan ini menunjukkan pengertian disiplin yang kurang positif, sebagaimana ciri-cirinya diungkapkan oleh Fakry Gaffar (1987) bahwa disiplin sepanjang berkaitan dengan manusia harus bersifat dinamis, rasional, tidak formalistik serta memiliki acuan keteladanan.

Pada dasarnya pelaksanaan sistem SKS memungkinkan untuk memacu kegiatan belajar mahasiswa, sebab sistem SKS menuntut mahasiswa belajar tidak hanya di kelas. Kegiatan interaksi dosen dan mahasiswa dalam kelas, merupakan sepertiga bagian kegiatan. Sekalipun demikian, terdapat alasan yang kurang menjadikan hal tersebut terlaksana dengan baik, yakni pemahaman mahasiswa terhadap sistem SKS. Penelitian Akub Tinasumantri (1991) terhadap 450 mahasiswa IKIP Bandung, menunjukkan bahwa 60 % mahasiswa belum memahami operasional dari sistem SKS, khususnya mengenai kewajiban belajar mandiri dan kewajiban tugas terstruktur tidak terjadwal. Pada sisi lain, persepsi dosen tentang jumlah topik bahan ajar yang banyak, mempertegas adanya kegiatan PBM yang



bertumpu pada kegiatan kelas. Karena itu dua per tiga bagian alokasi waktu dan kegiatan sistem SKS yang menuntut aktivitas mahasiswa, dalam bentuk belajar mandiri dan belajar terstruktur tidak terjadwal, cenderung belum memiliki bentuk kontrol yang memadai. Kontinuitas pemberian tugas mingguan, yang diperiksa dan dibahas hasilnya pada tiap pertemuan, merupakan tugas berat dan menghabiskan waktu yang tidak sedikit, dan karenanya cenderung untuk tidak dilaksanakan. Hal ini diakui oleh dosen yang memanfaatkan dua pertiga bagian waktu sistem SKS, secara kreatif dengan berbagai tugas dan pemeriksaan dan pembahasannya. Tindakan tersebut, sesungguhnya mendapat apresiasi baik dari mahasiswanya, namun karena alasan tersebut di atas, bentuk perhatian pada PBM yang dapat mengontrol proses pelaksanaan tugas tersebut, ditinggalkan. Alasannya adalah tuntutan atas penyelesaian tugas lain yang dapat secara langsung mengatasi kebutuhan hidup, di samping dengan pelaksanaan tugas "yang seadanya" pun, tidak mengakibatkan kerugian bagi dirinya.

Dalam pada itu faktor penurunan motif belajar mahasiswa terrefleksikan pada lemahnya kesadaran belajar mandiri, belajar tidak kontinyu, mencukupkan informasi bahan ajar dari dalam kelas serta alasan kesadaran tidak dapat diterima pada PTN Non LPTK. Lemahnya motif belajar tersebut mengakibatkan modal dasar keterampilan membaca yang menjadi dasar penguasaan dan pemahaman bahan ajar, belum berfungsi sebagai instrumen penguasaan bahan ajar. Secara sosiologis, keadaan

ini sejalan dengan masih kuatnya budaya dengar daripada budaya baca-tulis. Dalam pada itu, sistem pendidikan yang bersifat massal, hubungan dosen dan mahasiswa jadi terbatas dan impersonal, dan karenanya penguasaan informasi keilmuan tidak cukup dengan informasi lisan, namun memerlukan instrumen baca-tulis. Hal inilah yang melatarbelakangi disfungsi ikatan kebersamaan antar mahasiswa. Tugas kelompok yang dari segi dosen dimaksudkan untuk membina kebersamaan belajar dan saling mengisi kekurangan antar individu mahasiswa dalam suatu kelompok tugas, difungsikan sebagai tugas kelompok yang diselesaikan oleh sebagian kecil mahasiswa, sedang yang lainnya titip nama. Dalam pada itu karena asumsi dikerjakan bersama, maka nilai dari dosenpun sama. Dalam kaitan ini diperlukan pemahaman dosen terhadap teknik dan budaya belajar mahasiswa, serta rambu-rambu administratif sebagai instrumen eksternal motif, untuk menumbuhkan internal motif belajar. Internal motif sebagaimana ditunjukkan para tokoh sejarah, merupakan tenaga besar bagi tumbuhnya kemandirian.

#### b. Kemampuan Verbalistik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan dosen dan mahasiswa secara timbal balik, cenderung kurang terbuka. Hal ini terrefleksikan pada kurang terinformasikannya SAP/Silabi, metode mengajar yang cenderung "one way trafic", penerangan istilah cenderung tidak pada pengungkapan konsep, serta pembahasan soal-soal ujian yang terbatas. Sementara

dari segi mahasiswa, keterbukaan tersebut terbebani oleh kepatuhan yang akomodatif dan kurang mandiri.

Suasana proses belajar mengajar tersebut, menunjukkan bahwa suasana PBM masih dalam proses pengenalan, sebagaimana terungkap dari bahan kuliah yang padat dengan istilah asing, yang belum dikuasai konsepnya dan karenanya belum menjamah pada suasana yang mendeskripsikan lingkungan masyarakat tempat mahasiswa. Dari sisi ini dapat dipahami, deskripsi hasil belajar mahasiswa dalam bentuk mengenal istilah dan teori, namun belum terampil menerapkan dalam kenyataan lapangan. Beberapa guru senior pada SLTA di kota Bandung yang sempat diwawancarai penulis mengakui adanya kelemahan penguasaan istilah, rasa gamang dan malah enggan masuk kelas pada para praktikan. Menurut hemat peneliti, hal inilah yang jadi akar persoalan tentang hasil belajar mahasiswa yang dinyatakan sebagai baru pada tahap "siap latihan". Penyiapan diri yang intensif saat akan PPL, selain menggambarkan tidak ada kontinuitas belajar, pada sisi lain merupakan pengakuan akan kurangnya penguasaan metodologi dan bahan ajar. Demikian halnya intensitas belajar saat akan ujian, cenderung menghafalkan teori dan istilah-istilah, sebagai respond terhadap bentuk soal yang cenderung lebih banyak bersifat pengulangan dan pengertian istilah, daripada mengukur kreativitas dan berpikir kritis mahasiswa dalam mengaplikasikan teori pada kenyataan lapangan. Tafsiran ini sejalan dengan hasil observasi Achmad Sanusi (1990) yang menunjukkan bahwa

hasil belajar mahasiswa masih terbatas, karena itu perlu belajar dan penyesuaian lagi saat masuk lapangan pekerjaan dalam bentuk latihan-latihan dan penyegaran.

Menarik untuk disorot dalam hal ini adalah skripsi mahasiswa. Skripsi merupakan publikasi ilmiah terbatas yang dibuat oleh mahasiswa. Skripsi merupakan refleksi kemampuan mahasiswa menerapkan teori keilmuan dalam kenyataan lapangan. Hasil studi ini menunjukkan banyak mahasiswa yang masuk perpustakaan saat mereka membuat skripsi. Dalam kaitan ini ditemukan adanya duplikasi penulisan teori-teori antar skripsi. Mahasiswa mempelajari skripsi atau tesis di perpustakaan bukan untuk mencari hasil penelitian tentang masalah terkait yang telah diteliti, namun cenderung untuk mentransfer teori yang ditulis skripsi sebelumnya. Hal ini sejalan dengan penilaian Fakry Gaffar (1987) dari IKIP Bandung yang menyatakan bahwa mutu penelitian mahasiswa dari periode ke periode hampir tidak menunjukkan peningkatan. Ini disebabkan ketrampilan berpikir dan keterampilan meneliti (thinking and research skill) mahasiswa masih rendah. Relevan dengan penilaian Fakry Gaffar, adalah data kuantitatif terhadap persyaratan minimal proposal penelitian dosen PTN pada Pusat Antar Universitas untuk Peningkatan dan Pengembangan Aktivitas Instruksional (PAU-PPAI) yang dikemukakan Prasetya Irawan (1992). Staf PAU-PPAI tersebut memaparkan bahwa dari 50 proposal dosen PTN Indonesia bagian Tengah dan Timur pada tahun 1991, hanya tiga proposal yang memenuhi persyaratan

minimal. Sementara dari 30 proposal dosen PTN di Pulau Jawa, hanya empat proposal yang memenuhi persyaratan untuk pelaksanaan penelitian. Hal itu pun sesudah diperbaiki untuk diajukan kembali, selain pertimbangan para penilai yang karena telah mengenal calon peneliti, sebagai jaminan validitas penelitiannya.

