

## BAB V

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### A. Kesimpulan

Setelah mengadakan pengkajian (analisis) terhadap data lapangan, mengadakan pembahasan tentang hasil penelitian dan membandingkannya dengan dasar-dasar konseptual ataupun teori-teori yang berhubungan langsung dengan masalah yang dibahas, pada bagian ini akan dikemukakan beberapa kesimpulan.

1. Masih terdapatnya kelemahan penyesuaian diri secara timbal balik antara pihak pimpinan (IKIP Bandung dan Universitas Pasundan) dengan anggota sivitas akademika, antara lain ditunjukkan oleh adanya kekurangsadaran anggota sivitas akademika tentang pentingnya saling ketergantungan (interdependensi) diantara mahasiswa, dosen, pimpinan Jurusan, pimpinan Fakultas dan Rektor. Kurangsadarnya anggota sivitas akademika akan interdependensi tersebut akibat dari masih kurangnya frekuensi komunikasi, karena masing-masing pihak disibukkan oleh urusannya masing-masing. Hal inilah yang kemudian menimbulkan konflik pada anggota sivitas akademika yang dapat mengganggu hubungan kerja yang efektif. Kondisi anggota sivitas akademika dalam melakukan penyesuaian diri dengan lingkungan kerja berdampak positif dan negatif terhadap tugas-tugas yang meliputi : a. Dampak positif antara lain : 1) Para staf dan pimpinan perguruan tinggi berupaya melakukan introspeksi terhadap kinerjanya selama ini guna perbaikan, 2) Berbagai konflik yang muncul diangkat sebagai topik dalam diskusi-diskusi atau pertemuan Jurusan dan Fakultas yang dilakukan secara terbuka, sehingga dapat mengurangi konflik yang negatif, 3) Frekuensi komunikasi antara sivitas akademika yang masih kurang semakin bertambah baik yang dilakukan melalui pendekatan kekeluargaan maupun hubungan kerja kedinasan. b. Dampak negatif antara lain : 1) Terdapatnya anggota sivitas akademika khususnya dosen dan mahasiswa yang belum memiliki tingkat kematangan (maturity characteristic) dalam berorganisasi menghadapi stress dan frustrasi, 2) bertambahnya beban kerja para pejabat pimpinan mulai dari Ketua Jurusan, Dekan dan Rektor yang harus menyusun berbagai strategi dalam mengatasi konflik, 3) Kurang harmonisnya hubungan kerja antara dosen

perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta dan munculnya sikap saling mencurigai.

2. Kepuasan kerja anggota sivitas akademika dari kedua perguruan tinggi ini belum memadai yang ditandai oleh belum diterapkannya manajemen terbuka secara keseluruhan sehingga menimbulkan sikap saling curiga mencurigai. Tugas-tugas yang dilakukan selama ini belum merata khususnya diantara dosen yang memberi kuliah di perguruan tinggi. Masih banyak dosen yang memegang mata kuliah terlalu banyak, sedangkan dosen lainnya sedikit, walaupun secara administratif terdapat pemerataan hal tersebut hanya merupakan kamufase sebagai bahan laporan kepada Inspektorat Jenderal sehingga dianggap mematuhi peraturan. Bagi dosen perguruan tinggi negeri memegang banyak mata kuliah berarti memiliki hak untuk memberi kuliah pada Perguruan Tinggi Swasta pada mata kuliah yang sama dan hal ini berpengaruh terhadap insentif yang diterima di samping jabatan pimpinan. Sedangkan bagi dosen Universitas Pasundan ketidakpuasan muncul akibat dari jabatan pimpinan seperti Ketua Jurusan dan Dekan yang dipegang oleh dosen senior dari perguruan tinggi negeri, sehingga menutup karier mereka. Ketidakpuasan anggota sivitas akademika juga berasal dari sumber penghasilan yang diperoleh selama ini belum memadai, harapan anggota sivitas akademika yang masih jauh dari kenyataan, informasi yang kurang dimengerti khususnya yang berkaitan dengan berbagai kebijakan pimpinan serta fasilitas kerja yang belum memadai. Pengaruh dari kondisi tersebut dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang selama ini berjalan belum efektif. Kepuasan kerja memang bukan merupakan tujuan utama dari mengatasi konflik, namun sebagai landasan untuk adanya efektivitas kerja, khususnya tenaga edukatif.
3. Tingkat ketegangan akibat tekanan pada umumnya sangat rendah dalam hubungan kerja sivitas akademika baik di IKIP Bandung maupun di Universitas Pasundan. Hal ini disebabkan karena dunia perguruan tinggi berbeda dengan instansi pemerintah lainnya dimana konflik yang berkembang merupakan konflik terbuka. Hubungan kerja antara anggota sivitas akademika cukup demokratis walaupun masih terdapat kelemahan-kelemahan seperti masih kurangnya frekuensi komunikasi, informasi yang belum jelas dan simpang siur serta adanya sikap apatisisme dari sebagian anggota sivitas akademika terhadap kebijakan-kebijakan pimpinan. Ketegangan ini dapat dilihat dari munculnya rasa cemas yang merupakan konflik tahap satu, namun apabila dibiarkan akan menimbulkan

kesulitan yang lebih parah menjadi konflik tahap dua atau konflik tahap tiga. Konflik terbuka (*inter personal conflict*) lebih dominan daripada konflik tertutup (*intra personal conflict*) dan hal ini disebabkan oleh latar belakang pendidikan yang seimbang serta adanya kematangan berorganisasi diantara sivitas akademika. Namun demikian ada pula anggota sivitas akademika yang mengalami frustrasi dan bersikap masa bodoh (*apatisme*) dalam menghadapi berbagai permasalahan terutama apabila permasalahan tersebut menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan masalah akademis, namun akan berubah menjadi agresif apabila ada kaitannya dengan masalah materi. Sikap *apatisme* muncul untuk menutupi kekurangaktifan dosen dalam berperanserta pada masalah akademis dan pada umumnya bertindak sebagai penonton daripada pemain. Hal ini akan berakibat negatif bagi perkembangan mutu akademis IKIP Bandung dan Universitas Pasundan. Masalah ini terjadi karena sikap *apatisme* merambat dari seorang individu ke individu lainnya dan pada tingkat tertentu dapat merusak kerjasama dan keutuhan organisasi IKIP Bandung dan Universitas Pasundan. Frustrasi yang terjadi di kalangan sivitas akademika bervariasi antara individu yang satu dengan yang lain sesuai dengan permasalahannya masing-masing. Dari kondisi tersebut di atas terdapat kecenderungan menurunnya kepuasan kerja yang berarti akan mengurangi prestasi kerja secara optimal.

4. Upaya pengembangan sivitas akademika baik di IKIP Bandung maupun di Universitas Pasundan telah dilakukan secara berkesinambungan, baik meliputi pengembangan pengetahuan, sikap dan ketrampilan namun masih terdapat adanya beberapa kelemahan, seperti pengembangan pengetahuan dosen-dosen senior yang belum memiliki spesialisasi atau pendidikan sederajat S2 dan S3. Dalam hal ini pada tingkat Fakultas peran dari Pembantu Dekan I bidang Akademis belum berjalan sebagaimana yang diharapkan. Demikian pula hasil dari karya ilmiah para mahasiswa belum dapat diterapkan secara langsung kepada masyarakat dan baru pada tingkat sebagai salah satu syarat untuk mengikuti ujian sidang. Secara umum hasil penelitian menunjukkan bahwa baik pimpinan IKIP Bandung maupun Universitas Pasundan cukup toleran dalam memberikan berbagai macam kebijakan kepada sivitas akademika yang dilakukan secara terbuka. Namun kelonggaran-kelonggaran tersebut menjadi bumerang pula terhadap kepemimpinan dari kedua perguruan tinggi tersebut. Ternyata kebijakan tersebut memperluas kemungkinan terdapatnya berbagai macam penafsiran yang berbeda-

beda dan memberi peluang kepada mereka yang memanfaatkannya untuk melakukan penyimpangan-penyimpangan. Berbagai sumber, jenis dan tahapan konflik yang perlu dievaluasi oleh pimpinan perguruan tinggi meliputi : Sumber konflik dalam hubungan kerja sivitas akademika baik di IKIP Bandung maupun Universitas Pasundan terdapat pada : a. Tujuan. Konflik tujuan muncul karena adanya beberapa alasan. Pertama, tujuan yang ingin dicapai oleh IKIP Bandung serta Universitas Pasundan belum secara jelas dimengerti oleh sivitas akademika dan sering salah dalam menafsirkan tujuan serta membohongi tujuan yang ingin dicapai oleh kedua perguruan tinggi tersebut. Banyak mahasiswa maupun dosen yang merasa malu bila menyebutkan kuliah atau alumni atau bekerja di IKIP Bandung. Demikian pula dengan mahasiswa dan alumni Universitas Pasundan yang merasa malu bila menyebutkan kuliah atau lulusan Universitas Swasta. Mereka menganggap bahwa IKIP Bandung dan Universitas Pasundan sebagai “the second class University”. Kedua, tujuan yang ingin dicapai sudah jelas, namun terdapat perbedaan pendapat mengenai strategi atau cara yang akan digunakan atau karena adanya motif untuk kepentingan pribadi. Salah satu tujuan IKIP Bandung sebagai Universitas Pembina bagi Universitas Swasta seharusnya mengantar Universitas Swasta itu menjadi dewasa dan mampu berdiri sendiri, disalah tafsirkan oleh dosen senior bahwa mereka harus menjadi pejabat pimpinan di Swasta sepanjang karier mereka. b. Peran. Konflik peran ini meliputi 1) Saratnya peran (role overload) yaitu dosen-dosen senior yang frekuensi memberi kuliah di Universitas Swasta terlalu banyak sehingga menelantarkan tugas pokoknya di IKIP Bandung. 2) Ambiguitas peran (role ambiguity) yaitu peran asisten yang tidak didefinisikan secara jelas dan lepas dari pengawasan dosen senior. 3) Tumpang tindih peran (role overlap), yaitu peran dosen senior yang diambil alih oleh dosen junior. 4) Persaingan peran (role competition) yaitu terjadinya kompetisi antara dosen junior yang telah memiliki spesialisasi (keahlian tertentu maupun lulusan S2 atau S3) dengan dosen senior yang tidak memiliki keahlian, namun memiliki pengalaman dalam memberi kuliah selama puluhan tahun. c. Gaya antar pribadi. Yaitu berkaitan dengan kebiasaan-kebiasaan khusus dari perilaku pimpinan yang demokratis (terbuka) atau otoriter (tertutup). Baik sikap terbuka maupun tertutup sangat berpengaruh terhadap konflik dalam diri pribadi (intra personal conflict) maupun konflik antar pribadi (inter personal conflict). d. Prosedur. Yaitu dalam mengatasi konflik belum

dilandasi oleh pertimbangan terhadap tahapan konflik yang terjadi diantara sivitas akademika. e. Struktural. Konflik struktural terjadi karena masing-masing Fakultas berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi yang jelas dari pimpinan Universitas atau Fakultas akibat adanya ketidakseragaman.

Jenis konflik yang sering muncul di IKIP Bandung serta Universitas Pasundan adalah konflik terbuka. Hal ini disebabkan adanya persamaan tingkat kematangan pada anggota sivitas akademika. Sedangkan tahapan konflik yang terdapat pada tingkat Rektorat di IKIP Bandung merupakan konflik tahap satu yang tidak begitu mengancam dan dapat segera diatasi. Hal ini diakibatkan penstrukturan tugas dalam hubungan kerja yang cukup rendah, sehingga anggota sivitas akademika tidak merasakan banyak tekanan dari pihak pimpinan. Sedangkan konflik yang berkembang di Universitas Pasundan merupakan konflik tahap dua, khususnya dalam hubungan kerja antara pihak Rektorat dengan anggota sivitas akademika yang terdiri dari pimpinan Fakultas, pimpinan Jurusan serta dosen yang berasal dari luar Universitas Pasundan. Berbeda dengan IKIP Bandung, penstrukturan tugas yang cukup rendah dalam hubungan kerja di Universitas Pasundan mengakibatkan timbulnya konflik akibat perbedaan penafsiran dan kepentingan dari pimpinan Fakultas dan pimpinan Jurusan serta tenaga edukatif yang berasal dari dalam (dosen Kopertis dan dosen Yayasan) dengan dosen yang berasal dari luar Universitas (dosen luar biasa). Masih terdapatnya ketidak seimbangan (disequilibrium) antara kebutuhan IKIP Bandung dan Universitas Pasundan di satu pihak (objective goal) dengan kebutuhan dosen dan mahasiswa di lain pihak (subjective goal). Ketidak seimbangan itu terjadi, karena pimpinan IKIP Bandung maupun Universitas Pasundan berusaha mewujudkan cita-cita atau harapan yang belum dapat diikuti oleh seluruh anggota sivitas akademika serta belum terdapatnya keserasian dan keharmonisan diantara sivitas akademika.

Dari hasil evaluasi terhadap keempat aspek yang berkaitan dengan konflik dalam hubungan kerja di lingkungan sivitas akademika perguruan tinggi negeri dan swasta, khususnya di IKIP Bandung dan Universitas Pasundan, dapatlah ditarik suatu kesimpulan umum sebagai berikut :

“Upaya penanggulangan konflik dalam hubungan kerja di lingkungan sivitas akademika IKIP Bandung dan Universitas Pasundan telah dilaksanakan, namun belum bersifat menyeluruh dan tuntas sesuai dengan tahapan konflik serta masih kurangnya frekuensi komunikasi, mengakibatkan sulitnya melakukan penyesuaian

diri, belum maksimalnya kepuasan kerja, timbulnya ketegangan dan tekanan serta belum berkesinambungannya kegiatan pengembangan menjadi sebab belum dicapainya efektivitas kerja yang optimal.”

## B. Rekomendasi

Berdasarkan pada hasil penelitian, pembahasan, kesimpulan yang diambil dan membandingkannya dengan konsep-konsep dan teori-teori yang telah ditelaah, pada bagian ini akan dikemukakan beberapa rekomendasi yang berhubungan dengan konflik dalam hubungan kerja di lingkungan sivitas akademika perguruan tinggi negeri dan swasta, khususnya di IKIP Bandung dan Universitas Pasundan.

1. Rekomendasi yang berhubungan dengan masalah kemampuan menyesuaikan diri, keluwesan.
  - a. Setiap anggota sivitas akademika hendaknya senantiasa aktif melakukan penyesuaian diri (adaptasi) dengan berbagai macam peraturan serta ketentuan yang ada. Adaptasi dalam hal ini merupakan suatu proses interaktif yang terus berkesinambungan dan merupakan bagian dari kepribadian seseorang, dimana semangat untuk melakukan perubahan ke arah yang positif harus ditanamkan pada diri setiap anggota sivitas akademika.
  - b. Adaptasi dengan lingkungan perguruan tinggi harus meliputi seluruh aspek Tri Dharma Perguruan Tinggi, dimana perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan faktor yang harus dihadapi secara hati-hati. Demikian pula sebaliknya, faktor lingkungan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap adaptasi.
  - c. Adaptasi tidak berarti menghilangkan seluruh kepribadian yang terdapat pada diri masing-masing sivitas akademika, melainkan harus berdasar pada berbagai macam faktor yang tumbuh di lingkungan perguruan tinggi.
  - d. Adaptasi selain menyesuaikan diri dengan lingkungan perguruan tinggi berarti pula melakukan perubahan terhadap lingkungan yang dianggap negatif, sehingga merupakan suatu proses yang saling mengisi. Dengan demikian pihak yang melakukan adaptasi tidak berarti dalam kedudukan yang lemah.
  - e. Kecepatan adaptasi sangat tergantung pada partisipasi setiap orang (sivitas akademika) yang terlibat dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dalam hal inilah peranan pimpinan sangat dibutuhkan terutama dalam

menggerakkan dan memotivasi setiap anggota sivitas akademika, sehingga mampu melakukan penyesuaian diri secara timbal balik.

2. Rekomendasi yang berhubungan dengan kepuasan kerja.

Konflik yang terus menerus dihadapi oleh sivitas akademika akan menimbulkan hubungan kerja yang kurang harmonis, dan hal ini akan berakibat tidak mampu diciptakannya kepuasan kerja para anggota yang cenderung mendorong sivitas akademika untuk meninggalkan pekerjaannya dan mencari kepuasan dari kegiatan-kegiatan lain di luar pekerjaannya.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja anggota sivitas akademika perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Setiap kegiatan yang dilakukan di lingkungan kerja, baik pada tingkat kepemimpinan Jurusan, Fakultas maupun Rektorat hendaknya dilaksanakan dengan manajemen terbuka, sehingga setiap anggota dapat memberikan penilaiannya secara wajar. Keterbukaan ini di lain pihak hendaknya dianggap pula sebagai ungkapan tanggung jawab yang harus dilakukan bersama-sama dengan memperhatikan adanya prinsip interdependensi. Hal ini dimungkinkan untuk dikembangkan karena situasi dan kondisi suasana kerja di lingkungan perguruan tinggi lebih dewasa dan demokratis.
- b. Hal-hal yang selama ini belum mendukung terciptanya kepuasan kerja seperti pekerjaan yang belum seluruhnya sesuai dengan bakat dan keahlian, walaupun pimpinan terus menerus berupaya mendorong staf untuk mencapai hasil yang diinginkan serta penstrukturan tugas yang rendah, pekerjaan yang memberikan rasa aman serta ketenangan dan adanya tantangan untuk lebih mengembangkan diri, harus dicari penyelesaiannya melalui pendekatan informal, sedangkan yang berkaitan dengan penambahan penghasilan yang dapat mengganggu tugas pokok, informasi yang masih simpang siur dan sering salah ditafsirkan, fasilitas serta harapan sivitas akademika yang belum sesuai dengan kebutuhan dan kenyataan perlu diperbaiki dan ditingkatkan. Dalam kaitannya dengan masalah kesejahteraan dosen segenap sivitas akademika harus berhati-hati, walaupun pendidikan saat ini terlibat pada masalah materi, namun segi-segi nilai akademis harus tetap dipertahankan.
- c. Frekuensi hubungan kerja informal perlu terus dikembangkan melalui kegiatan keagamaan, rekreasi serta kegiatan lainnya yang sesuai dengan misi perguruan tinggi.

Di samping itu, sudah saatnya di lingkungan Perguruan Tinggi, baik di IKIP Bandung maupun di Universitas Pasundan disediakan kotak saran untuk menampung berbagai saran, aspirasi dari anggota sivitas akademika, yang dapat ditempatkan di masing-masing Fakultas dan Rektorat.

3. Rekomendasi yang berhubungan dengan ketiadaan ketegangan dan tekanan

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa anggota sivitas akademika yang gagal dalam melakukan penyesuaian diri (maladjustment) dapat menjadikannya frustrasi.

Frustrasi dapat berupa timbulnya sikap agresif, apatisisme maupun berbagai penyakit psikoneurosis dan psikosomatis.

Guna menghindari hal tersebut dan dapat hidup sehat diperlukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Setiap sivitas akademika baik mahasiswa, dosen maupun para pimpinan dan staf hendaknya lebih meningkatkan ketaqwaan kepada Allah Subhanahu Wata'ala. Dengan cara demikian maka berbagai ketegangan serta tekanan yang dirasakan akan dapat hilang .
- b. Isi hati atau uneg-uneg yang dirasakan sebaiknya jangan dipendam, akan tetapi dicurahkan untuk dapat didengar atau diberi pendapat oleh orang lain, khususnya mereka yang sangat dekat hubungannya dengan kita.
- c. Berupaya mencari kesibukan yang baik dan bermanfaat baik untuk diri sendiri maupun bagi kepentingan orang lain.
- d. Sewaktu-waktu melakukan “ kerja kasar “, agar terdapat keseimbangan fisik dan mental.
- e. Sekali-sekali jangan terlalu bersikeras, karena hal ini dapat merugikan diri sendiri.
- f. Usahakan sedapat mungkin menolong orang lain, walaupun pertolongan itu tidak berarti bagi kita, mungkin bagi orang lain hal itu akan lebih bermanfaat.
- g. Melaksanakan tugas secara berurutan satu persatu menurut skala prioritas. Dengan demikian menghindarkan mengerjakan tugas secara serabutur dan hidup secara tenang.
- h. Harus dapat dicamkan di dalam hati masing-masing anggota sivitas akademika, bahwa tidak ada orang yang dapat bekerja sendiri . Oleh sebab itu setiap orang satu sama lain adalah saling ketergantungan (interdependensi).

- i. Jangan dibiasakan mengeritik orang lain, akan tetapi adakan introspeksi dengan mengeritik diri sendiri, hasilnya akan lebih bermanfaat.
  - j. Setiap sivitas akademika perguruan tinggi khususnya IKIP Bandung dan Universitas Pasundan hendaknya bersikap ramah dalam setiap hubungan kerja dan dalam setiap kesempatan, sehingga memberi perasaan senang pada setiap orang yang berinteraksi (complementary transaction).
4. Rekomendasi yang berhubungan dengan pengembangan sivitas akademika.
- Pengembangan diri perlu dilakukan secara berkesinambungan, baik meliputi pengetahuan, sikap maupun ketrampilan.
- Pada pihak dosen dan asisten, pengembangan diri pada aspek pengetahuan dapat dilakukan dengan menentukan spesialisasi tertentu yang sangat disukai atau dikuasai, sehingga dapat lebih memperdalam penguasaan terhadap materi perkuliahan yang selama ini dibina. Sebenarnya pada setiap Surat Keputusan pengangkatan seorang dosen sebagai Pegawai Negeri Sipil, telah dicantumkan nama-nama mata kuliah yang dibina, namun dalam pelaksanaannya seringkali berbeda. Hal tersebut diakibatkan adanya perubahan Kurikulum serta perubahan nama-nama mata kuliah atau kemungkinan mata kuliah binaan dosen yang sudah ditiadakan.
- Dengan demikian dari pihak pimpinan Jurusan serta pimpinan Fakultas yang perlu terus menerus melakukan pengecekan, apakah tugas dosen sesuai dengan Surat Keputusannya atau terdapat perubahan?
- Demikian pula bagi para dosen senior diberikan kesempatan terus untuk melanjutkan studinya baik ke jenjang S2 maupun S3 sehingga lebih memantapkan profesionalisme tenaga edukatif.
- Dalam rangka pembinaan para staf pimpinan, baik para Ketua Jurusan maupun Dekan, diperlukan mengadakan studi banding dengan perguruan tinggi lainnya yang sejenis serta berhasil dalam mengemban misi perguruan tinggi sehingga diperoleh berbagai pengalaman dalam mengelola suatu perguruan tinggi pada umumnya dan mengelola konflik khususnya.
- Dari pengalaman-pengalaman perguruan tinggi lain, terutama yang telah berhasil meningkatkan mutunya, dapat diadakan berbagai macam perubahan, perbaikan dan pengembangan di lingkungan perguruan tinggi masing-masing.
- Sedangkan pengembangan diri pada aspek sikap dan ketrampilan masih rendah, karena selama ini terdapat anggapan bahwa dengan pengembangan dosen dan

asisten ke jenjang S2 dan S3 dianggap otomatis sikap dan ketrampilannya juga berubah. Namun dalam prakteknya perubahan sikap dan ketrampilan tidak sejalan dengan pengembangan pengetahuan, misalnya sikap berorganisasi yang masih rendah, akibat dari kurangnya sikap interdependensi di samping itu juga ketrampilan anggota sivitas akademika dalam menulis buku-buku ilmiah juga masih kurang memadai. Untuk itu diperlukan berbagai latihan untuk memperbaiki sikap serta latihan dalam menulis buku-buku ilmiah, khususnya pelatihan dalam mengelola konflik sebagaimana Model Pelatihan Mengelola Konflik (Training Model of Management Conflict) yang penulis sarankan pada Lampiran D Tesis ini.



