

BAB V

DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN

A. Diskusi

Efektivitas organisasi pada ASM yang menjadi objek penelitian akan didiskusikan dengan dua kriteria pokok, yaitu (1) pertumbuhan dan (2) adaptabilitas. Kedua kriteria ini dilatarbelakangi oleh variabel (1) organisasi formal, (2) komunikasi organisasi, dan (3) semangat bekerja sama.

Sebagaimana konsep efektivitas yang telah dikemukakan terdahulu, maka bagi ASM pun konsep ini sangat penting artinya. Dengan melihat dan mengukur sampai sejauh mana tingkat efektivitas yang dicapai, ASM mengadakan introspeksi untuk menilai diri sendiri demi pengembangan selanjutnya.

(1) Pertumbuhan (growth).

Evaluasi terhadap tingkat pertumbuhan akademi bisa ditinjau dari aspek fisik dan non-fisik, oleh karena itu harus membandingkan keadaan sebelumnya dengan masa sekarang, terutama dalam kaitannya dengan upaya pencapaian tujuan akademi.

Dilihat dari segi tujuannya, program pendidikan

sekretaris harus lebih berorientasi pada aspek keterampilan (skill) praktis, ketimbang aspek pengetahuan yang terlalu teoritis. Mahasiswa harus dibekali dengan berbagai macam keterampilan pokok seorang sekretaris, yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat modern terhadap profesi sekretaris; antara lain keterampilan dalam hal:

- a) mengetik sistem sepuluh jari;
- b) stenografi;
- c) korespondensi;
- d) komputer;
- e) berbahasa yang baik dan benar, baik bahasa Indonesia maupun asing (terutama Inggris);
- f) bersikap dan bertingkah laku yang serasi, sesuai dengan pola kepribadian bangsa Indonesia.

Dengan bekal keterampilan tersebut, diharapkan mahasiswa dapat memasuki profesi sekretaris secara matang, sehingga di tempat kerjanya kelak, dia dapat membantu, melayani, mempermudah, dan mempercepat tugas-tugas pimpinannya (her or his boss).

Dilihat dari segi pengakuan formal keorganisasiannya, ketiga ASM masih dalam status Terdaftar. Peningkatan status menjadi Diakui masih dalam proses pengajuan ke Kopertis, apalagi ASM Unisba masih sedang menentukan sikap yang lebih tegas tentang eksistensinya.

Dengan diberlakukannya sistem SKS dalam penyelenggaraan program pendidikan sekretaris, akan menuntut pelayanan yang lebih intensif. Hal ini menyebabkan perlunya penyempurnaan sarana belajar, perpustakaan, serta intensifikasi tenaga edukatif maupun administratif.

Mereka harus dibina agar tetap bersedia mengadakan hubungan kerja yang baik, sehingga arus perputaran pegawai tidak terlalu tinggi. Namun ternyata, hal tersebut belum nampak pada ketiga ASM.

Dilihat dari perkembangan jumlah pegawai, memang tidak banyak mengalami perubahan, namun jika dilihat dari segi personilnya sering terjadi pergantian. Keluarnya mereka disebabkan antara lain oleh:

- a. ketidakpuasan, misal karena timbulnya salah faham, miskomunikasi, atau konflik;
- b. ketidakcocokan, misal karena tidak sesuai dengan bidang kemampuannya atau ingin mendapatkan pekerjaan di tempat lain yang segi pendapatannya (incomenya) lebih layak;
- c. kesalahan pegawai tersebut sehingga merugikan atau merusak nama baik akademi.

Untuk tahun ajaran 1986/1987, ASMB merencanakan target tambahan tenaga tetap (yayasan dan bantuan dari Kopertis), baik untuk edukatif maupun administratif.

Demikian pula di ASM Unisba. Rencana ini sudah disetujui yayasan. Sedangkan di ASMTB rencana penambahan tenaga administratif belum disetujui yayasan, kecuali untuk tenaga edukatif lebih terbuka asal benar-benar dibutuhkan kurikulum. Rencana penambahan jumlah personil harus didasarkan atas tingkat kebutuhannya, agar kesibukan kerjanya tetap seimbang.

Jika terjadi kekosongan tenaga dosen di ASMTB, terlebih dahulu kesempatan itu ditawarkan kepada minimal tiga orang calon, kemudian diwawancarai oleh pimpinan akademi bersama yayasan. Calon yang diterima, kemudian diangkat yayasan. Sedangkan di ASMB dan ASM Unisba, untuk mengisi kekosongan tenaga, bisa diisi langsung oleh seorang calon asal memenuhi kualifikasi yang dimintakan. Adapun kriteria pemilihan dan pengangkatan, antara lain:

1. mempunyai dedikasi tinggi;
2. memiliki semangat kerja tinggi;
3. memilih tenaga muda yang berprestasi;
4. mengambil tenaga senior yang belum diangkat negara;
5. memiliki kualifikasi pendidikan atau kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan akademi; dan
6. khusus di ASM Unisba, harus beragama Islam yang taat.

Melalui usaha tersebut, diharapkan selain akademi mampu meningkatkan kualitas kerja personil agar

memiliki nilai guna yang besar, juga mampu menambah jumlah personil tetap sesuai kebutuhan, agar tercipta efisiensi, efektivitas, dan produktivitas akademi secara lebih baik, untuk sama-sama mengembangkan eksistensi akademi.

Untuk itu, dari tenaga yang ada sekarang bukan mustahil jika terpaksa ada beberapa tenaga yang harus dilepas, apabila yang bersangkutan menunjukkan disiplin dan prestasi kerja yang tidak memuaskan; di lain pihak, bisa juga terjadi pergeseran tenaga tidak tetap oleh tenaga tetap. Namun demikian, situasi ini jangan sampai menimbulkan konflik organisasi yang malah semakin merugikan akademi.

Dilihat dari segi target jumlah mahasiswa, ternyata keadaannya relatif statis, bahkan menurun. Dalam hal ini ASM Unisba dinilai paling rendah, karena baru bisa mencapai 60 %. Hal ini disebabkan oleh berbagai macam faktor, antara lain:

1. belum mempunyai reputasi yang menonjol untuk dikenal masyarakat;
2. belum mempunyai academic-standing yang dapat menumbuhkan kepercayaan masyarakat;
3. kurangnya publikasi/promosi.

Menurut kesan para dosen, banyak mahasiswa yang

menunjukkan sikap pasif dan kurang semangat dalam proses perkuliahan, di samping itu mereka banyak mengalami kesulitan dalam memahami materi pelajaran terutama jika diminta belajar mandiri. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh rendahnya potensi intelektual input (mahasiswa) atau memang karena proses belajarnya yang kurang baik. Salah satu cara memotivasi mereka ialah melalui peningkatan penyelenggaraan perkuliahan secara lebih teratur, bobot praktikum lebih besar daripada kuliah teori, penyediaan sarana belajar (terutama untuk praktikum) yang memadai, melangkapi bahan pustaka yang diperlukan, serta bimbingan dosen secara lebih intensif dengan memberlakukan disiplin akademi yang lebih ketat.

(2) Adaptabilitas.

Perkembangan ilmu dan teknologi dari waktu ke waktu tidak pernah berhenti, karena itu manusia-manusia yang akan memasuki era tersebut harus dipersiapkan jauh sebelumnya. Konsekuensinya, bahwa setiap lembaga pendidikan selain harus mampu memprediksi tuntutan kebutuhan masyarakat di masa yang akan datang, juga harus bisa menyesuaikan diri terhadapnya agar program pendidikannya memiliki relevansi tinggi. Hal ini menurut Engkoswara merupakan salah satu kriteria efektivitas dari lembaga pendidikan.

Pihak pemerintah pun terus berusaha memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan melalui berbagai cara, seperti revisi kurikulum, penataan kembali program dan jenjang pendidikan, serta kebijakan-kebijakan lainnya.

Dengan adanya peraturan pemerintah tentang perubahan program pendidikan sekretaris dari sarjana muda ke diploma tiga (D3), ketiga ASM di Kotamadya Bandung secara nyata telah mencoba mengadaptasinya. Melalui kerjasama dengan BMPTS (Badan Musyawarah Perguruan Tinggi Swasta) Wilayah Jawa Barat, telah diadakan lokakarya Bidang Ilmu Sejenis Sekretari yang menghasilkan rumusan Kurikulum Inti bagi pendidikan sekretaris dalam jenjang D3 dengan sistem SKS (Satuan Kredit Semester), yang akan diberlakukan mulai tahun ajaran 1986/1987 secara bertahap.

Keputusan ini menuntut perlunya konversi dari kurikulum lama ke kurikulum baru. Walaupun dalam prosesnya mengalami beberapa kesulitan, namun berkat adanya kerjasama seluruh staf, pada akhirnya dapat diselesaikan dengan baik.

Berpedoman pada peraturan pemerintah di atas, ketiga ASM bermaksud menata diri kembali, apakah masih tetap sebagai akademi yang mengelola D3 atau merubah diri. Perubahan pada ASMB dan ASMTB cenderung mengarah ke pembentukan Sekolah Tinggi (STIA atau STIM), sedangkan

ASM Unisba masih mempertimbangkan dua alternatif, yaitu

1. menginduk ke Fakultas Ekonomi Unisba dengan program D3-nya; atau
2. mengembangkan diri menjadi Fakultas Ilmu Administrasi Unisba.

Melihat perkembangan kebutuhan masyarakat akan tenaga sekretaris profesional semakin meningkat, mendorong ketiga ASM untuk mengadakan penyesuaian diri, baik dalam hal kuantitas lulusan maupun kualitasnya. Hal ini terbukti dari adanya upaya yang dilakukan ASM, agar lulusannya benar-benar dapat diserap oleh lapangan kerja. Dewasa ini, alumni ASM sudah menyebar di berbagai pulau seperti: Jawa, Bali, Sumatra, dan Kalimantan; bahkan tidak sedikit yang sudah memiliki posisi kunci di perusahaan-perusahaan.

Hambatan utama yang dialami ketiga ASM dalam memenuhi harapan lapangan kerja ialah persoalan sarana praktikum, terutama yang memerlukan perlengkapan modern. Hal ini dirasakan oleh mahasiswa maupun alumni sebagai suatu kekurangan, karena di tempat kerja maupun praktek kerja banyak yang sudah menggunakan alat-alat tersebut, sehingga mereka mengalami kesulitan. Dengan demikian mahasiswa terpaksa harus belajar sendiri, langsung ketika menghadapi peralatan tersebut.

Sehubungan dengan hal itu, Sanusi telah mengemukakan pendapatnya bahwa "Jika telah memasuki pekerjaan, prestasinya (lulusan) untuk sementara masih terbatas karena mereka harus belajar lagi, menyesuaikan pengetahuannya pada situasi dan kondisi pekerjaan." (Sanusi, Pikiran Rakyat, Senin, 8 Desember 1986).

Demikian pula masyarakat pemakai menilai, bahwa keterampilan sekretaris lulusan ASM masih belum benar-benar siap untuk dipekerjakan secara langsung. (Diskusi Panel Peranan Sekretaris, diselenggarakan atas kerjasama ASM di Kotamadya Bandung dengan PTPM Bandung tanggal 4 Oktober 1987).

Persoalan kekurangan sarana antara lain disebabkan oleh terbatasnya dana dan sulitnya memperoleh hak subsidi. Berhubung setiap pengeluaran uang harus atas seijin yayasan, maka setiap penggunaan uang pun sangat dipengaruhi oleh kelancaran komunikasi dan keterbukaan dengan pihak yayasan. Di ASMB hal ini tidak menjadi masalah, karena hubungan dengan yayasan sangat dekat dan saling mendukung. Di ASMTB komunikasi dengan yayasan sering mengalami hambatan, bahkan kadang-kadang terjadi konflik dalam menilai urgensi usulan akademi. Di ASM Unisba permintaan dana tidak langsung ke yayasan, melainkan melalui Rektor atau Pembantu Rektor II Unisba.

Permasalahan yang dihadapi ASM Unisba ialah belum bisa memanfaatkan hak subsidi dari pemerintah c/q Kopertis Wilayah IV Jawa Barat, karena eksistensinya masih belum ada kejelasan; sementara dua ASM lainnya sudah banyak mendapat subsidi, baik dalam bentuk perlengkapan sarana belajar maupun yang lainnya.

Kesulitan lain bagi ketiga ASM dalam memenuhi tuntutan lapangan kerja, menyangkut segi pengakuan dari instansi-instansi terhadap ijazah lokal masih kurang. Penghargaan yang agak layak baru diberikan apabila sudah memiliki ijazah negara. Mereka yang baru memiliki ijazah lokal, banyak yang hanya diterima kerja dengan dasar ijazah SLTA yang dimilikinya. Jadi perjuangannya sampai mendapat ijazah lokal dari akademi tidak dihiraukan.

Sehubungan dengan hal ini, akademi harus mampu menumbuhkan kepercayaan masyarakat pemakai. Misalnya dengan meningkatkan kualitas lulusannya, agar mereka sudah siap kerja dengan bekal keterampilan kesekretarisan secara memadai. Untuk itu perlu disediakan berbagai sarana belajar yang lebih lengkap dan sesuai kebutuhan.

Pengaruh positif dari kenyataan ini, bisa mendorong alumni lokal untuk mengikuti ujian negara. Hal ini sangat penting untuk peningkatan status formal akademi.

B. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan uraian terdahulu ternyata ada beberapa hal yang sama di ketiga ASM dan ada pula yang bersifat unik untuk masing-masing ASM. Berikut ini akan disajikan terlebih dahulu keunikan-keunikannya.

1. Kondisi organisasi formal.

- a. ASMB dan ASMTB terdaftar sebagai akademi yang mengelola program sarjana muda sekretari, dan berada langsung di bawah yayasannya.
- b. ASM Unisba terdaftar sebagai akademi yang mengelola program D3 sekretari (D3 peralihan) dan secara intern berada di bawah Rektor Unisba namun menurut penilaian dan anggapan Kopertis tetap harus berada langsung di bawah yayasan.

2. Komunikasi vertikal ASM dengan yayasannya.

- a. ASMB bisa berkomunikasi secara lancar, mengingatkan orang-orang yayasan turut terlibat langsung dalam pengelolaan akademi, bahkan ada pengurus yayasan yang merangkap jabatan pada akademi. Organisasi yayasannya itu sendiri merupakan organisasi keluarga, sehingga hubungan kerjanya lebih banyak bersifat kekeluargaan.
- b. ASMTB mengalami banyak hambatan/masalah dalam berkomunikasi dengan yayasan, mengingat yayasan lebih memprioritaskan SMATB sehingga untuk

keperluan ASM banyak yang terpaksa harus mengalah.

- c. ASM Unisba melakukan kontak dengan yayasan harus melalui pimpinan universitas, mengingat kenyataannya, posisi ASM tidak berada langsung di bawah yayasan melainkan berfungsi sebagai staf Rektor sejajar dengan Dekan-Dekan Fakultas di lingkungan Unisba. Untuk keperluan intern, kenyataan ini tidak menghambat malah sangat menunjang, namun untuk hubungan ekstern (terutama dengan instansi vertikal) menimbulkan beberapa kesulitan.

Di samping keunikan di atas, terdapat beberapa hal yang nampak sama di ketiga ASM.

1. Sebagian terbesar personil akademi merupakan tenaga luar biasa. Kehadiran mereka terbatas hanya selama jam mengajar, sehingga forum komunikasi antar staf personil pun belum berfungsi sebagaimana mestinya.
2. Berkat kepemimpinan yang baik, para personil merasa senang bekerja dan memiliki rasa percaya diri. Demikian pula keterikatan dan loyalitas mereka terhadap akademi sudah nampak, walaupun masih terbatas.

3. Arus komunikasi berjalan dua arah dan timbal balik namun dalam prosesnya dirasakan masih ada beberapa kesulitan.
4. Di dalam wadah organisasi formal ASM ternyata senantiasa muncul pula hubungan-hubungan informal; yang secara langsung atau tidak, mempunyai andil dalam mencapai efektivitas akademi.
5. Prestasi akademi ternyata masih rendah, terbukti dari rendahnya tingkat kelulusan (lokal dan negara), hasil penelitian, kegiatan pengabdian kepada masyarakat, dan kegiatan akademi pada umumnya.
6. Tingkat pertumbuhan akademi dinilai kurang pesat, demikian pula dalam hal pemenuhan tuntutan lapangan kerja dinilai masih rendah, namun dari segi adaptabilitas vertikal diakui sudah cukup baik.

Berdasarkan hal-hal di atas, maka secara umum dapat disimpulkan bahwa efektivitas ketiga ASM yang ada di Kotamadya Bandung ternyata masih rendah. Sehubungan dengan hal itu, dapatlah kiranya disarankan hal-hal berikut:

I. Saran bagi ketiga ASM.

1. Perlu meningkatkan relevansi antara pengetahuan dan keterampilan yang diberikan kepada mahasiswa dengan tuntutan lapangan kerja; untuk itu

perlu didukung oleh sarana belajar yang memadai (jumlah dan jenisnya), terutama dengan sarana praktikum kesekretarian.

2. Pengadaan sarana praktikum harus menjadi prioritas utama dalam perencanaan pengembangan akademi, agar selaras dengan kondisi lapangan kerja sehingga lulusan benar-benar sudah siap kerja.
3. Komunikasi vertikal dengan Kopertis dan Unpad sebagai pembina akademis, hendaknya lebih bersifat dinamis dan fleksibel, tidak terlalu kaku dan bertele-tele, sehingga tidak menghambat pencapaian target akademi dalam hal kelulusan ujian negara.
4. Komunikasi antar unit kerja di lingkungan ASM perlu dikembangkan, agar dapat mengoptimalkan kelompok-kelompok informal dalam membantu mengembangkan dinamika organisasi dan semangat bekerja sama anggota.

II. Saran bagi pengembangan ilmu Administrasi Pendidikan.

1. Untuk mencapai efektivitas organisasi ternyata perlu didukung oleh faktor-faktor organisasi formal, komunikasi organisasi, serta semangat

bekerja sama para anggota yang baik.

2. Dinamika kelompok informal berpengaruh pula terhadap upaya pencapaian efektivitas organisasi.

III. Saran bagi penelitian selanjutnya.

1. Penelitian tentang efektivitas organisasi saja dirasakan belum sempurna, oleh karena itu perlu diadakan penelitian berikutnya yang menghubungkan efektivitas dengan produktivitas organisasi.
2. Perlu penelitian yang lebih jauh mengenai optimalisasi kondisi informal dalam upaya pencapaian efektivitas organisasi.
3. Perlu ada penelusuran yang lebih mendalam mengenai komunikasi yang sesuai dengan sistem sosial dan budaya bangsa Indonesia.