

BAB V DISKUSI, KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Dengan melihat hasil penelitian yang terungkap pada bab terdahulu, sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dicanangkan, dapat dikemukakan beberapa hal yang penulis anggap crucial untuk kemudian setelah mendapat pembahasan melalui bagian Diskusi, dijadikan landasan untuk menarik kesimpulan yang selanjutnya jadi bahan rekomendasi.

A. Diskusi

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, diskusi akan diarahkan pada dua masalah pokok yakni pertama yang berkaitan dengan Pola Dasar Sistem Administrasi Akademik, dan yang kedua yang menyangkut penampilan personil. Pada masalah pertama diskusi dikembangkan melalui tinjauan aspek-aspek tujuan, struktur keorganisasian dan proses. Sedangkan masalah kedua ditinjau penampilan pimpinan dan personil pelaksana teknis.

1. Pola Dasar Sistem Administrasi Akademik

a. Tujuan Subsistem

Dalam kesatuan arah pada tujuan sistem administrasi akademik Unisba, tiap subsistem kegiatan administrasi akademik mempunyai tujuan khas masing-masing yang saling berkaitan. Dilihat dari norma umum tiap tujuan subsistem ternyata terdapat beberapa hal internal maupun eksternal yang menjadi barrier atas pencapaian subsistem, untuk selanjutnya secara total mempengaruhi efektivitas sistem

administrasi akademik Unisba secara keseluruhan.

Tujuan subsistem Pendaftaran dan Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru adalah mendaftar dan menyeleksi mahasiswa yang akan memasuki Unisba sehingga terjaring calon yang mempunyai kemampuan melaksanakan dan mengikuti studi di Unisba. Dalam kenyataannya pencapaian tujuan ini terhambat oleh pertimbangan "orientasi kuantitas". Pertimbangan hal ini jadi menduduki porsi yang sangat dominan, bukan lantaran standing suatu Universitas dibayangi oleh jumlah mahasiswa tapi lantaran kebutuhan objektif akan dana untuk kelancaran mekanisme akademik memang memerlukannya. Dilihat dari segi ini Unisba masih dalam fase Fisik dan Fasilitas dengan faktor kritis dana dan untuk itu masih harus memantapkan raw input (Soekisno Hadikoemoro, 1984:30). Dikecualikan dari orientasi kuantitas ini adalah Fakultas Psikologi, lantaran pada umumnya --setidaknya pada 5 tahun terakhir ini-- pendaftar pada fakultas ini selalu melebihi program yang direncanakan.

Masalah "orientasi kuantitas" ini berkaitan dengan jumlah jenis fakultas dan status, yakni fakultas yang jumlahnya untuk Indonesia atau Jawa Barat sedikit padahal bidang ilmunya sudah dikenal seperti Fakultas Psikologi, maka walaupun statusnya masih Terdaftar, pendaftar itu banyak. Namun jenis fakultas yang jumlahnya untuk Jawa Barat sudah cukup banyak seperti Hukum, Teknik, Ekonomi atau fakultas Syari'ah, Usguluddin dan Tarbiyah, maka standing status ini cukup menentukan, disamping lokasi dan sarana.

Dalam pada itu status PTS walaupun pada dasarnya merupakan gambaran mutu organisasi dan akademik PTS, tapi dalam kenyataan saat ini lebih merupakan masalah kebijaksanaan dan alut birokrasi administrasi Depdikbud atau Depag. Dengan demikian PTS yang belum mempunyai status Dipersamakan, terjepit oleh dua pandangan formalisme yakni formalisme keilmuan dari sudut masyarakat yang dibiarkan melalui status dan formalisme manajemen dari pihak birokrasi yang dibiarkan melalui layanan-layanan administrasi yang adaptif.

Masalah beruntun sebagai akibat orientasi kuantitas ini adalah menurunnya kualitas sistem seleksi, untuk kemudian berakibat pula menurunnya mutu calon mahasiswa, yang pada gilirannya mempengaruhi keberhasilan belajar yang berkelanjutan dengan meningkatnya angka drop-out.

Tujuan subsistem registrasi adalah mencatat populasi mahasiswa yang sah sesuai dengan atau memenuhi persyaratan administrasi universitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuan subsistem ini tidak tercapai secara efektif. Banyak mahasiswa yang belum memenuhi persyaratan administrasi registrasi (yakni membayar sebagian atau seluruh SPP Unisba) mengikuti kegiatan akademik/perkuliahannya.

Mengingat kejelasan jumlah populasi mahasiswa banyak kaitannya dengan keperluan administrasi Universitas /Fakultas baik ke dalam (daftar kelas, absensi, pembuatan kartu mahasiswa, penyediaan kursi/ruangan kuliah serta kartu perpustakaan) maupun ke luar (ekspose pada ...

masyarakat, Kopertis, Kopertais), maka kegiatan subsistem ini perlu lebih mendapatkan pembenahan. Selama ini kegiatan registrasi menyatu dengan kegiatan pembayaran SPP. Karena itu ditangani oleh Bagian Keuangan dan tidak oleh Bagian Akademik.

Bila subsistem ini lebih ditekankan pada pembayaran SPP/ Bagian Keuangan, sebaiknya ditentukan batas waktunya dengan jelas umpamanya tanggal sekian sampai tanggal sekian untuk fakultas anu, tanggal sekian untuk fakultas anu dst.nya dengan masing-masing gelombang tidak lebih dari tiga atau malah dua hari. Namun hal ini harus dibarengi dengan peluang untuk mengangsur pembayaran SPP secara jelas dan tegas pula di samping informasi yang gencar dan beruntun tiga atau empat minggu sebelumnya. Secara simultan hal ini perlu dibarengi dengan kontrol kesiapan ruang kuliah dan intensitas kehadiran dosen, sebab manakala yang dua terakhir itu kurang mendapat perhatian akan memudahkan mahasiswa keluar tanpa pemberesan uang kuliah. Kepentingan pembatasan waktu yang sempit tersebut di atas, dimaksudkan untuk mengakomodasi kepentingan internal di atas.

Bila subsistem ini lebih ditekankan pada pencatatan populasi mahasiswa, maka sebaiknya dipisahkan dari kegiatan pembayaran SPP dan ditangani oleh Bagian Akademik. Dengan pembatasan waktu seperti di atas, hal ini akan mempercepat penyelesaian registrasi, sebab biasanya pembayaran registrasi relatif murah. Namun secara

simultan hal inipun harus dibarengi dengan ketegasan pengambilan kontrak kredit SKS dan pembayaran SPP berdasarkan jumlah kredit yang diambil tersebut. Kemungkinan lain adalah penekanan kedua-duanya. Bila hal ini ditempuh maka tetap diawali dengan penekanan terhadap registrasi dengan pemisahan pembayarannya dengan SPP atau penyatuan sedemikian rupa sehingga mahasiswa tidak segan membayar lantaran memiliki uang yang tidak memadai bila harus membayar keduanya.

Memang terdapat berbagai kemungkinan mengapa mahasiswa Unisba kebanyakan telat berregistrasi dan membayar SPP. Walau diakui bahwa SPP Unisba relatif murah dibanding PTS yang lain, namun para mahasiswa Unisba muncul dari masyarakat yang kondisi sosial ekonominya dapat dikategorikan kelas menengah bawah. Mungkin juga lantaran sikap negatif terhadap penyelenggaraan kegiatan PEM sehingga mereka merasa tidak teralpa harus diburu-buru membayar SPP, namun dapat juga lantaran pengalaman tahun-tahun sebelumnya yang menunjukkan begitu besar toleransi Universitas terhadap mahasiswa yang telat membayar SPP.

Tujuan OPSPEK sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini dapat dikatakan terlalu banyak, tidak sesuai dengan jadwal acara dan peluang biaya dan waktu yang dialokasikan. Sebaliknya tujuan penataran P4 justru sangat simpel dan tampaknya tumpang tindih dengan mata-kuliah Pancasila MKDU yang biasa dilaksanakan pada semester pertama.

Over-loading nya tujuan OPSPEK di Unisba dilantarkan terlalu banyaknya menampung berbagai keinginan/pesan. Pesan-pesan dari Mendikbud berupa Wawasan Almamater, Rektor, Dekan, BPKM sampai pada pesan-pesan dari Senat Mahasiswa masing-masing fakultas. Belum lagi Himpunan Jurusan bagi fakultas-fakultas yang jurusannya dikelola sejak awal secara mandiri. Dihadapkan pada waktu, dana dan daya yang tersedia, pada akhirnya acara OPSPEK ini kurang efektif.

Dua kemungkinan yang dapat ditempuh untuk mengatasi hal ini. Pertama dikurangi butir-butir tujuan yang ingin dicapai, sebab memang hal itu tidak realistik dan kedua, ditambah waktu dan biaya untuk mencapai tujuan-tujuan itu, namun barang tentu alternatif kedua ini mengandung risiko besar, bukan saja dana dan waktu tapi juga sekaligus menyeret kalender akademik yang dalam keadaan sekarangpun masih belum dilaksanakan tepat waktu.

Seandainya tidak ada tujuan lain di luar tujuan instruksional yang dikenalkan selama ini dalam penataran P4 tampaknya lebih bijaksana penataran P4 ini ditiadakan. Hal ini selain kegiatan akademik ini tidak punya dampak akademik sama sekali, juga overlapping dengan kegiatan akademik di SLTP, SLTR baik pada kegiatan pembukaannya dalam bentuk penataran P4 juga, atau pada mata pelajaran PSPB dan PMP. Tambahan lagi di Unisba sendiri ada khusus mata kuliah Pancasila setara 2 SKS. Secara teoritis diakui bahwa nilai Penataran P4 punya kontribusi tertentu pada

nilai akhir semester mata kuliah Pancasila, tapi dalam kenyataannya, administrasi hal itu belum menunjang secara baik.

Persoalan yang muncul dari hasil penelitian tentang penyusunan jadwal kuliah, adalah berkisar dalam hal terbatasnya jumlah ruangan. Keterbatasan ruangan ini menyebabkan kesediaan dosen mengajar, peluang waktunya sangat dibatasi dalam pengertian penyusunan dan kesediaan waktu mengajar harus disesuaikan dengan waktu-waktu dosen lain pada jurusan dan fakultas lain yang memerlukan ruangan yang sama. Padahal sebagaimana diketahui, terutama dosen Luar Biasa, mempunyai otoritas penentuan waktu kuliah yang besar. Walau pada akhirnya terdapat tarik menarik peluang tapi ternyata hal itu cukup banyak mengorbankan tenaga dan terutama waktu kuliah. Sebab untuk sampai pada kecocokan ruang dan waktu tersebut ternyata diperlukan pemantauan kembali ruangan-ruangan yang dijadwalkan.

Diharapkan dengan dibangunnya ruangan perkuliahan tambahan di kampus Tamansari, kesulitan ruangan tersebut paling tidak untuk tahun akademi 1986/1987 bisa teratasi.

Berkaitan dengan subsistem registrasi, subsistem penentuan program studi masih lebih ditentukan oleh fakultas. Hal ini lantaran pertimbangan, mahasiswa jangan terlalu dirugikan dengan sistem pembayaran SPP yang masih menganut bayaran pertahun akademi. Melalui kegiatan subsistem ini sesungguhnya dapat menggiring mahasiswa untuk membayar SPP tepat waktu, sebab tanpa kartu/tanda bukti

pembayaran SPP kegiatan perwalian yang menentukan program studi seharusnya tidak perlu dilaksanakan. Yang berjalan di sebagian jurusan adalah mereka menjalankan perwalian yang hasilnya menentukan program studi dan berdasarkan itu mahasiswa membayar SPP. Cara demikian selain menyimpang dari sistem yang berlaku di Unisba, juga memberi peluang yang besar pada mahasiswa untuk tidak membayar SPP. Sebab pada saat di ruangan kuliah, mahasiswa tidak diperiksa apakah sudah membayar SPP atau belum. Dilihat dari deskripsi kegiatan demikian, sebetulnya penentuan program studi yang dilatarbelakangi oleh pikiran "mahasiswa menentukan program sendiri sesuai dengan kemampuannya sendiri" belum dapat dilaksanakan secara efektif.

Dilihat dari segi tujuan, subsistem administrasi perkuliahan sudah dapat dikatakan berjalan efektif, kecuali mengenai ruang kuliah (dalam artian jumlah dan kapasitas). Sedangkan subsistem pelaksanaan UTS dan UAS, kecuali hal-hal yang berkaitan dengan pemantauan kemampuan mahasiswa oleh orangtua mereka, pada umumnya tujuan subsistem administrasi UTS dan UAS dapat tercapai dengan baik. Ketiadaan laporan hasil studi pada orangtua mahasiswa secara teoritis akan dapat menurunkan semangat orangtua dalam mendorong anaknya belajar, namun demikian kultur laporan anak yang oral, biasanya mengatasi keinginan orangtua untuk mengetahui prestasi akademik anak-anaknya.

Dari beberapa dokumen hasil ujian, ternyata bahwa hasil ujian akhir semester tidak jadi feed back bagi para

dosen untuk mempertinggi kualitas metodologi PBM. Hal ini ditandai dengan jumlah kelulusan yang tiap-tiap tahun berkisar pada presentase yang relatif tetap, di satu segi serta tiadanya perhatian para dosen terhadap dokumen-dokumen hasil ujian pada sisi lain. Yang ironi adalah terdapat dosen yang tidak memeriksa hasil ujian mahasiswanya, sehingga angka ujian keluar (pada saat mahasiswa akan ujian negara) tanpa melalui penilaian kemampuan mahasiswa yang bersangkutan. Walaupun jumlah dosen yang berperilaku demikian sangat sedikit, namun hal ini dapat jadi indikator akan bahwa subsistem UTS dan UAS ini belum berjalan secara efektif.

Penyelesaian akhir program, baik bagi fakultas DI maupun fakultas ND sama-sama bertujuan memberikan kemampuan pada mahasiswa untuk secara profesional mengorganisasikan hasil belajar dan menerapkannya dalam menghadapi persoalan-persoalan yang tumbuh dalam masyarakat dengan cara ilmiah. Dengan kedudukan Unisba sebagai PTS dengan status fakultasnya Terdaftar dan Diakui, maka mahasiswa mendapat peluang untuk mengalami proses pencapaian tujuan tersebut dua kali, yakni saat ujian akhir program lokal dan saat ujian Negara. Dengan kualifikasi dosen yang sama bagi PTN-PTN, serta sistem pembimbingan yang relatif sama, seyogianya tujuan penyelesaian akhir program akan dapat tercapai. Namun demikian justru lantaran harus dua kali, maka tujuan itu dicapai dengan harus lebih mengorbankan dana dan daya yang lebih banyak.

Wisuda sebagai proses terakhir dari penyelenggaraan pendidikan di Unisba bagi mahasiswanya, bertujuan untuk mengumumkan, melantik serta melepas mahasiswa yang telah menyelesaikan studinya, sehingga mereka punya rasa bangga atas prestasi yang dicapai. Namun demikian sub sistem ini juga berfungsi ganda yakni publikasi prestasi Unisba dalam kehidupan pendidikan.

Untuk menunjang proses dan mencapai tujuan tersebut, wisuda memerlukan kepanitiaan yang khusus dengan dana yang tidak sedikit. Walau pimpinan kepanitiaan bergilir antar Dekan Fakultas, namun anggota panitia biasanya terdiri atas personil-personil yang dalam tugas sehari-harinya berkaitan langsung dengan bidang kerja yang harus dikerjakan dalam kepanitiaan. Keahlian dalam penyelenggaraan yang sifatnya seremonial menunjang akan efektivitas pencapaian tujuan subsistem ini.

b. Struktur Keorganisasian

Organisasi sebagai struktur sosial, selain menggambarkan hubungan antar manusia dalam kelompok juga merupakan lingkungan tempat kehidupan yang menyediakan barang dan jasa. Dalam kaitan dengan subsistem administrasi akademik di Unisba layanan lebih diarahkan pada jasa pada terutama dosen dan mahasiswa.

Dalam kegiatan administrasi akademik Unisba, struktur keorganisasiannya ada yang secara ajeg tetap, tidak berubah berdasarkan struktur keorganisasian Universitas,

seperti struktur keorganisasian subsistem registrasi, penentuan program studi dan perkuliahan, dan ada juga yang dibentuk secara insidental seperti panitia PMB, OPSPEK - P4 dan Wisuda, walaupun personil yang menanganinya tetap tidak berubah dari tahun ke tahun.

Hal-hal yang penulis anggap crucial dalam administrasi akademik dilihat dari struktur keorganisasian, dapat dikemukakan sebagai berikut :

Pertama, adanya beberapa kegiatan yang dilihat dari norma yang berlaku di Unisba atau petunjuk Direktorat Gutiswa, ditangani oleh unit yang tidak relevan, contohnya adalah pembentukan PMB, registrasi mahasiswa baru atau lama, serta pembuatan kartu pengenalan mahasiswa. Keadaan ini terjadi dimungkinkan oleh beberapa hal, antara lain tidak tersedianya personil untuk menangani kegiatan tersebut pada unit-unit kerja yang seharusnya menangani hal itu. Namun juga bisa jadi lantaran secara nomenklatur, memang unit yang harus menangani hal tersebut tidak ada di Unisba, sedangkan unit yang ada posisinya tidak memadai untuk melaksanakan hal tersebut. Dalam hal ini dapat ditunjuk umpamanya tugas menyelenggarakan pendaftaran calon mahasiswa dan ujian masuk, menurut Petunjuk Direktorat Gutiswa (1983:4) hal itu dilaksanakan oleh Biro Administrasi Akademik. Padahal di Unisba Biro tersebut tidak ada yang ada Bagian Akademik, yang posisinya ada di bawah kepemimpinan PR I.

Kedua. Adanya berbagai unit yang masing-masing mempunyai fungsi sendiri-sendiri tapi saling berkaitan, menunjukkan bahwa pembagian pekerjaan di Unisba berdasarkan departementalisasi fungsional. Berdasarkan itu secara teoritis (Gibson, Ivancevich, Donnely;1984:327) pekerjaan akan ditangani oleh orang yang sudah ahli dalam pekerjaan tersebut. Inilah yang jadi persoalan pokok administrasi akademik di Unisba, yakni pada saat unit kerja didivisikan sesuai fungsinya, tapi pekerjanya justru masih awam dalam bidang yang harus digarapnya, contoh yang mewakili hal ini umpamanya Subag -subag yang ada langsung di Bagian Akademik yakni Subag-subag Administrasi Akademik, Subag.Pembinaan Ketenagaan Akademik dan Subag.Evaluasi Akademik.

Subagian Administrasi Akademik umpamanya menangani administrasi Satuan Kredit Semester, padahal baik formal maupun tidak formal, personil tersebut belum mendapatkan pendidikan tentang SKS. Demikian juga halnya Subagian Pembinaan Ketenagaan Akademik yang menangani penerimaan, peng-usulan, perizinan dan peningkatan mutu tenaga akademik, adalah personil yang belum memenuhi kualifikasi sebagai tenaga akademik. Hal-hal demikian terjadi dimungkinkan oleh karena kurangnya tenaga yang qualified, program latihan yang terbatas atau lantaran kurangnya perencanaan dalam peningkatan mutu personil yang membidangi pekerjaan-pekerjaan tertentu.

Dengan demikian departementalisasi fungsional

atas bidang pekerjaan, lebih dikarenakan kesemuan manajemen daripada menggambarkan apa yang seharusnya terjadi sesuai dengan peristilahan yang dikembangkan. Bagian atau Subagian tersebut lebih berada dalam status quo formalitas dan kurang berfungsi dalam proses perkembangannya.

Ketiga. Konsekuensi dari butir tiga tersebut di atas, sukar diharapkan muncul konsep-konsep sistem dari unit-unit. Tindakan terobosan dari pimpinan tertinggi Universitas adalah pembuatan tim-tim kerja atau panitia-panitia khusus yang merancang-bangun berbagai perangkat sistem baik yang menyangkut kepegawaian, penggajian, kepangkatan, akademik maupun kemahasiswaan.

Berbeda dengan kritikan Luther Gullick maupun Lyndall F. Urwick yang menyatakan bahwa pembentukan panitia hanyalah menghambur-hamburkan waktu dan biaya, tiadanya sense of responsibility anggota panitia (Miftah Thaha, 83:108) pembentukan tim kerja atau panitia-panitia yang menangani bidang-bidang kerja tertentu di Unisba, baik yang sifatnya konseptual maupun operasional, justru menampilkan kesederungan yang sebaliknya. Tim kerja atau panitia yang membidangi kerja yang sifatnya konseptual biasanya menyelesaikan suatu bidang kerja dua atau tiga bulan. Dikerjakan dengan melalui pertemuan rutin mingguan serta pembiayaan yang jauh lebih kecil bila dibandingkan dengan tim atau panitia yang dibentuk oleh Pemerintah bila mengerjakan hal yang kurang lebih sama.

Hal-hal yang menguntungkan bagi Unisba dalam hal

ini dapat dikemukakan sebagai berikut. (1) Lantaran di Unisba mereka yang direkrut jadi tim kerja atau panitia tersebut adalah orang-orang punya rasa memiliki Unisba begitu tinggi dan tidak merasa jadi pegawai di Unisba. (2) Terutama bagi tenaga yunior, pada umumnya dimotivasi dengan keinginan membina dan mengembangkan diri sebagai investasi bagi masa depan karier mereka di Unisba. (3) Sistem upah di Unisba yang masih rendah dibanding dengan yang diterapkan Pemerintah. (4) Bila dibandingkan dengan lembaga-lembaga pemerintah yang mengerjakan bidang yang sama, Unisba merupakan lembaga yang tidak terlalu besar, dengan demikian konsep atau operasional kerjanya belum begitu rumit.

c. Proses Administrasi Akademik

Proses merupakan bagian pokok dari sistem. Dalam proses, bagian-bagian saling berkaitan, menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan. Pada sistem yang terbuka seperti administrasi akademik ini, kemacetan mekanisme proses dapat diintervensi dari luar. Pengaruh intervensi berkaitan dengan bagian apa dan sejauh mana intervensi itu dilaksanakan. Bila intervensi dilakukan pada subbagian yang fungsinya sangat essensial, akan memacu bagian lain sehingga potensi bisa digerakkan secara keseluruhan. Namun bila intervensi dilakukan pada subbagian yang fungsinya tidak sangat menonjol, maka bisa jadi intervensi tidak jadi "trigger" untuk memacu subbagian sistem yang lain.

Dalam hal proses subsistem Pendaftaran dan Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru, proses komunikasi informasi ke masyarakat pelajar sering kurang tepat waktu dan akibatnya kegiatan bidang ini kurang efektif. Kekurang tepatan waktu penyebaran informasi ini dapat terlihat dari penyebaran informasi yang dilaksanakan pada sesudah pengumuman ujian akhir. Lantaran itu peluang terkomunikasinya informasi jadi lebih sedikit, apalagi bila diingat bahwa penyebaran dari PTS-PTS lain mendahului lebih awal baik dalam bentuk spanduk, booklet, radio atau iklan surat kabar.

Informasi yang tidak tepat waktu terjadi juga saat selesai pengumuman lulus ujian. Para calon mahasiswa yang telah melaksanakan registrasi, tidak tahu apa yang harus dikerjakannya lagi, kapan, dimana dan kemana pendaftaran OPSPEK-P4, kapan peresmian penerimaan mahasiswa baru. Tenggang waktu antara registrasi dengan kegiatan peresmian penerimaan mahasiswa baru kadangkala sampai selama 60 (enampuluh) hari.

Ketidak pastian susunan waktu kegiatan sesudah ujian saringan masuk tersebut, lantaran Uniba mengandalkan calon mahasiswa dari mereka yang tidak diterima Sopenmaru. Dalam pada itu pengumuman Sopenmaru -pun ternyata suka diundur-undur dan kepastian waktu pengumumannya tidak diberitakan jauh sebelumnya.

Sebetulnya ada beberapa kegiatan yang dapat dikerjakan untuk mengatasi hal ini, diantaranya adalah menyiapkan

panitia sedini mungkin dengan perencanaan penyebaran informasi yang betul-betul disiapkan, umpamanya dengan lomba pamflet PMB pada para mahasiswa, safari busana muslimah pada daerah-daerah yang kuat keislamannya, berbagai lomba keilmuan antar pelajar SLTA, pertunjukan kesenian ke daerah-daerah dan lain sebagainya. Simultan dengan itu Unisba secara bertahap harus melepaskan diri dari ketergantungan enrollment pada "sisa" Sopenmaru, melalui usaha mempertinggi status dan kredibilitas keilmuan pada masyarakat ilmuwan.

Proses subsistem registrasi, bagi mahasiswa lama dan baru merupakan kegiatan yang mengabsahkan seseorang sebagai mahasiswa Unisba pada tahun akademik yang dijalani. Lantaran itu pada unit kegiatan ini seharusnya sekaligus menangani hal-hal yang menjadi identitas akan hak-hak mahasiswa di Unisba seperti Nomor Induk Mahasiswa (NPM) bagi mahasiswa baru dan Kartu Mahasiswa. Malahan bagi mahasiswa baru, dapat dijadikan peluang untuk sekaligus menandatangani kontrak kredit semester pertama, sebab pada umumnya pada semester pertama jumlah kredit dan jenis mata kuliah yang diambil adalah sama.

Bila hal ini dilakukan maka perangkat yang harus sudah disiapkan saat registrasi adalah kartu mahasiswa yang sudah ditandatangani yang berwenang, Nomor Induk Mahasiswa, pasfoto dan Formulir Rencana Studi (FRS). Perlakuan demikian akan dapat mengatasi hambatan identitas. Dalam pada itu sebab masa registrasi di Unisba yang cukup

panjang serta jenis fakultas yang cukup banyak, untuk mengatasi kesukaran pelayanan registrasi yang terpusat, maka keterlibatan staf fakultas pada unit kegiatan ini sangat dipentingkan.

Proses subsistem OPSPEK-P4 bila memang diharapkan lebih banyak pengertian harfiah istilah kegiatan

tersebut, sebaiknya lebih banyak melibatkan staf fakultas untuk OPSPEK dan wewenang PR I untuk P4. Hal ini akan sekaligus mengatasi kemungkinan tindakan-tindakan negatif yang sering terjadi. Sesuai dengan tujuan yang dicanangkan, kegiatan OPSPEK seharusnya mempunyai peluang waktu yang lebih banyak sedangkan unit kegiatan penataran P4 bila memang tidak ada jangkauan lain di luar masalah akademik, sebaiknya kegiatan tersebut dihilangkan. Persoalannya selain mereka telah dapat penataran serupa di Sekolah Menengah, juga terdapat mata kuliah serupa setara 2 (dua) SKS di tingkat persiapan/semester pertama.

Dalam proses subsistem penyusunan jadwal kuliah, berbagai persoalan yang muncul sebagaimana dikemukakan pada hasil penelitian, perlu mendapat tilikan bukan langsung dari substansi unit kegiatan itu sendiri, tapi hendaklah dilihat secara kumulasi pada kegiatan Bagian Akademik dan Subagian-subagiannya. Inkonsistensi dosen dan staf fakultas dalam penggunaan ruang dan waktu kuliah, harus dikembalikan pada sejauh mana pembinaan dosen dan staf fakultas dalam rasa kebersamaan hak dan tanggungjawab. Hal ini ditunjuk dari kenyataan banyaknya jadwal

kuliah fiktif dalam arti fakultas mem"booking" ruangan hanya sebagai cadangan takut tidak kebagian, jadi bukan untuk digunakan sesuai keperluan jadwal yang diajukan. Demikian juga para dosen yang longgar keterikatan pada jadwal kuliah, terlambat memulai kuliah, jumlah pertemuan yang kurang dari ketentuan akademik, kesemuanya ini pada gilirannya akan menurunkan semangat kuliah para mahasiswa untuk kemudian membawa akibat lanjutan dalam mutu hasil belajar mahasiswa.

Proses subsistem administrasi perkuliahan mempunyai persoalan lebih pada monitoring pelaksanaan. Baik kuliah di kelas, laboratorium, kuliah lapangan ataupun kuliah kerja nyata. Pada umumnya kualitas metodik serta pencapaian program silabi lebih banyak diserahkan pada para dosen atau asisten pelaksana bidang studi bersangkutan. Hal ini berdasarkan asumsi bahwa para dosen pemegang mata kuliah kebanyakan dosen senior dari Perguruan Tinggi yang sudah mapan seperti ITB, Unpad dan IKIP atau IAIN.

Kelemahan monitoring ini mengakibatkan kurang ada keterikatan pada waktu pelaksanaan dan silabi perkuliahan. Hal ini berkaitan dengan mundurnya waktu ujian dan telatnya nilai hasil ujian, kemudian merembet pada tidak lancarnya pengambilan kontrak kredit bagi para mahasiswa sertatersendatnya penyelesaian perkuliahan. Dalam kaitan ini seharusnya Subagian Pembinaan Ketenagaan Akademik memegang peranan dalam mempertinggi rasa tanggung jawab personil yang terlibat kegiatan ini.

Proses subsistem UTS dan UAS merupakan kelanjutan dari proses perkuliahan. Bila pemantauan proses perkuliahan pada kenyataannya hanya oleh dosen yang bersangkutan, kemudian cara pemantauan kehadiran hanya didasarkan pada daftar hadir yang ditandatangani langsung mahasiswa, maka persyaratan 75% kehadiran kuliah untuk mengikuti UTS dan UAS sukar untuk ditegakkan sebagai suatu sistem. Dalam hal ini diperlukan integritas mahasiswa, sebab ternyata berbagai cara memantau kehadiran mahasiswa, selalu mempunyai kelemahan-kelemahan tertentu, kecuali bila mereka berjumlah sedikit. Idealnya jumlah mahasiswa perkelas antara 30-40 orang, namun tekanan biaya, ruang dan tenaga dosen hanya memungkinkan keadaan tersebut dilaksanakan bagi fakultas-fakultas yang memang jumlah mahasiswanya sedikit.

Proses subsistem penyelesaian akhir program sebagaimana dilaporkan pada hasil penelitian menunjukkan bahwa belum terdapat keseragaman cara, baik fakultas DI dengan fakultas ND ataupun antar fakultas ND sendiri. Ketidakteragaman ini dilantarkan masing-masing fakultas membawa cara dan kebiasaan yang berlaku pada fakultas ~~al-~~ ~~manater~~ pimpinan unit. Namun demikian walau dari segi administrasi Unisba terdapat ketidakseragaman, hasilnya malah lebih menguntungkan dilihat dari segi efektivitas hubungan dengan Fakultas Pembina (bagi fakultas ND), karena apa yang dikerjakan unit PBM tersebut merupakan kebiasaan di Fakultas Pembinanya.

Dalam pada itu sebagaimana diutarakan dalam hasil penelitian bahwa pada proses penyelesaian akhir program, mahasiswa fakultas Dirasah Islamiyah (DI) tidak mendapat fasilitas/kemudahan/keuntungan yang didapat mahasiswa Non Dirasah (ND), penyebabnya adalah 1. Lantaran pada keorganisasian Departemen Agama (yang membawahi fakultas DI) berbagai kegiatan akademik masih ditangani langsung oleh Ditbinpertaís Departemen Agama di Jakarta, sementara di Depdikbud, hal demikian sudah dilimpahkan pada Kopertis masing-masing Wilayah. 2. Pada Depdikbud otoritas keilmuan PTN yang ada di Wilayah Kopertis langsung diberi wewenang mengevaluasi PTS di Wilayah tersebut, sementara di Departemen Agama, otoritas keilmuan IAIN tidak secara langsung diberi wewenang mengevaluasi PTIS yang ada di Wilayah tersebut, hal ini mengakibatkan sistem pembinaan PTS/PTIS yang berbeda antara Di**k**bud dengan Depag. 3. Pada PTS di bawah Depdikbud, fakultas-fakultas PTN nya dijadikan unit pembina (istilahnya Fakultas Pembina), sedang di Departemen Agama fakultas-fakultas di IAIN tidak dijadikan Fakultas Pembina, dan malah tidak dikenal istilah Fakultas Pembina.

Dengan memperhatikan keadaan tersebut di atas dapat dikemukakan bahwa manajemen pada Departemen Agama lebih mengutamakan pendekatan unilateral (Unilateral Approach) daripada memakai Delegated Approach atau Shared Approach. Dengan cara pendekatan tersebut di atas maka manajemen ditandai dengan sedikitnya komunikasi dan partisipasi "the Lower Level", dengan keputusan manajemen

yang bersifat "top-down" tanpa masukan pikiran bawahan. Dengan cara demikian, pada umumnya sense of belongingness bawahan terhadap program kelompok (dalam hal ini Departemen Agama) jadi kurang dan karenanya tenaga bawahan tidak termanfaatkan secara optimal (Gibson dkk, 1984, 595-601).

Subsistem wisuda sebagai bagian akhir dari kegiatan administrasi akademik, lebih merupakan upacara seremonial daripada kegiatan sesungguhnya yang dimaksud dengan wisuda seperti membagikan ijazah dan peresmian keluarnya mahasiswa. Pemberian ijazahnya sendiri biasanya satu bulan sesudah acara wisuda selesai. Sedangkan sesudah wisuda tidak berarti mahasiswa lepas, lantaran masih ada kegiatan formal akademik yang pada umumnya belum selesai yakni ujian negara.

2. Penampilan

a. Penampilan Pimpinan

Sebagaimana dikemukakan dalam hasil penelitian, kepemimpinan Almarhum KHEZ Muttaqien sangat menekankan semangat kolegalitas pada sesamanya. Hal ini diawali sejak kegiatan rekrutmen yang lebih dilandasi ikatan sosio-emosional disamping keahlian sebagai tenaga yang punya standing academic, bilamerekrut tenaga-tenaga akademik. Sedangkan bila tenaga administratif, pertimbangan hanya sosio-emosional saja, baik lantaran kenalan masa lalu, kerabat atau kesamaan kiprah dalam kegiatan keagamaan.

Namun demikian, ikatan sosio-emosional tidak secara otomatis menjadi "trigger" terhadap mekanisme kerja pada level di bawahnya (Pembantu Rektor atau Dekan/Direktur). Dalam hal ini ternyata wibawa besar Almarhum tidak berkorelasi positif dengan Fungsi Produksi secara Administratif (The Administrator's Production Function), yang secara mikro ukurannya pelaksanaan waktu belajar secara efektif, untuk kemudian punya dampak terhadap penyelesaian program belajar para mahasiswa. Indikator keadaan tersebut dapat ditunjuk umpamanya adanya beberapa unit PBM yang telah berdiri 12 dan malah 13 tahun, tapi hanya menghasilkan satu sarjana strata satu (S₁).

Keadaan demikian sangat bisa jadi lantaran kurang berjalannya fungsi kontrol, dan ini sejalan dengan sifat Almarhum yang memberikan kepercayaan penuh pelaksanaan suatu tugas pada stafnya. Namun tidak tertutup kemungkinan kesalahan persepsi tentang manajerial skill, lantaran asumsi akan keterandalan *standing academic* dan senioritas penampilan. Pada saat yang sama sangsi atas keterlantaran beberapa tugas yang dibebankan, ternyata tidak ada. Hal yang terakhir tersebut lebih bersumberkan pada karena sebetulnya kurang tahu tentang apa yang harus dikerjakan dalam pengelolaan administrasi akademik suatu Perguruan Tinggi.

Dari gambaran tersebut dapat dikatakan bahwa wibawa Almarhum yang begitu besar dalam memimpin Unisba terhadap stafnya, lebih berdasarkan atas kekaguman pada

beliau sebagai pemimpin agama dan masyarakat daripada karena wibawa administratif yang punya dampak terhadap produktivitas pendidikan.

Gaya kepemimpinan pengganti Almarhum yakni Bagir Manan SH MCL, sebagaimana dikemukakan dalam hasil penelitian merupakan penerus kebijaksanaan Almarhum. Namun demikian dalam keadaan usaha-usaha yang lebih intensif dalam membenahi administrasi pendidikan terutama yang menyangkut keuangan dan personil, kepemimpinan yang terakhir ini belum dapat memenuhi citra Unisba menurut para pendukungnya.

Beberapa kendala dari hal tersebut di atas antara lain disebabkan terkaitnya nama Unisba dengan identitas keislamana. Hal ini pada zaman KHEZ Muttaqien ditampilkan dalam figur ke-kiai-an, muballigh serta berbagai kegiatan kemasyarakatan yang melambangkan keislaman secara specific sebagaimana persepsi para pendukung. Penampilan demikian menjadikan Almarhum lebih populis. Walau diakui ada kelompok masyarakat yang kurang setuju atas penampilan Almarhum pada beberapa kegiatan da'wah yang berkaitan dengan pihak Pemerintah, namun pada umumnya Almarhum lebih mewakili aspirasi keislaman sebagian besar ummat Islam. Keadaan demikian justru tidak ada pada pengganti beliau.

Akibat begitu menonjolnya figur Almarhum pada masyarakat dan pemerintah, maka posisi penggantinya dalam hal ini Bagir Manan SH MCL, jadi cukup sulit,

sulit dalam pengertian apapun yang dicapainya tidak akan sepopuler apa yang digerakkan Almarhum di masyarakat, karena itu tiadanya Almarhum, masa depan Unisba dikhawatirkan orang/masyarakat. Sebetulnya bila ditela'ah lebih lanjut kekhawatiran masyarakat pada Unisba karena tiada Almarhum menunjukkan belum adanya kepercayaan masyarakat terhadap sistem administrasi akademik, sebaliknya mereka percaya akan bahwa kemajuan Unisba dikarenakan figur kepemimpinan Almarhum di masyarakat. Hal ini memperkuat pernyataan bahwa sistem administrasi akademik di Unisba sampai saat ini belum menemukan bentuknya yang dapat menjamin produktivitas lulusannya.

Penampilan kepemimpinan di tingkat Fakultas atau Jurusan, sehubungan dengan penampilan kepemimpinan tingkat Universitas tersebut di atas, pada zaman Almarhum lebih ditantang untuk berkreasi sendiri. Masalah yang muncul adalah banyak diantara pimpinan unit yang belum siap untuk diberi kebebasan demikian. Akibatnya mekanisme administrasi akademik yang dipersepsi secara tidak seragam diintervensi sesuai dengan berbagai kepentingan yang menguntungkan fakultas atau jurusan. Hal ini menggambarkan kurang berfungsinya sistem kontrol dari Pimpinan Universitas. Keadaan demikian tampaknya terus berlangsung pada kepemimpinan sesudahnya.

Diantara kemungkinan yang dapat ditempuh sehubungan dengan ini adalah mempersyaratkan kemampuan manajemen bagi calon pimpinan unit atau memperkuat kemampuan staf yang menyangga kepemimpinan unit tersebut.

b. Penampilan Personil

Sebagaimana dikemukakan pada hasil penelitian, bahwa selain standing academic, ikatan sosio-emosional juga mewarnai kebijaksanaan rekrutmen dan penempatan personil, baik personil pimpinan maupun pelaksana. Dilihat dari segi motivasi, keadaan ini jadi positif, namun dilihat dari segi kemampuan hal ini cukup spekulatif, lebih jauh malah pimpinan yang direkrut dengan cara ini membuahkan hasil yang kurang efektif dalam meningkatkan kemampuan staf, sebab managerial-skill yang kurang mendukung. Diakui bahwa pada pimpinan yang managerial-skillnya tinggi kualitas kerja layanan administrasi akademik unit PBM cukup efisien dan efektif.

Secara teoritik, dengan latar motivasi ruhul Islam dan ikatan kepemimpinan gerakan keagamaan masa lalu Al - marhum (Acquired Needs menurut Maslow atau Motivators menurut Herzberg), maka penampilan personil cenderung meningkat baik dalam segi kekerabatan, kasih sayang, rasa memiliki dan saling harga menghargai. Hal itu benar selama berkaitan dengan dua aspek motif tersebut di atas, tapi kurang tepat saat dikaitkan dengan teknis administrasi akademik. Berdasarkan itu pada masa Almarhum KHEZ Muttaqien solidaritas keagamaan dan kelompok cukup tinggi, namun pada saat yang sama terjadi bengkalai dalam bidang administrasi akademik. Penampilan personil ini bergeser saat gaya kepemimpinan berubah. Motivasi Ruhul Islam dilahirkan

kan dalam bentuk tindakan-tindakan administratif seperti bimbingan dalam bentuk kursus-kursus ketrampilan administrasi, penempatan berdasarkan kebutuhan struktur organisasi dan pergeseran status kepegawaian bagi yang diangkat pegawai negeri. Secara bertahap hal ini meningkatkan kemampuan administrasi dan kualitas kerja, namun belum dapat memperbanyak inisistip dan melicinkan two way trafic.

Berdasar tinjauan di atas dapat dikatakan bahwa kemampuan dan kualitas kerja tidak berkaitan langsung dengan motivasi intrinsik tersebut di atas. Kemampuan dan kualitas kerja merupakan sisi lain yang motivasinya dapat saja berupa motivasi intrinsik atau motivasi ekstrinsik. Ketidak berkaitan dua hal tersebut di atas, sangat bisa jadi dilatar-belakangi oleh sejarah kemunculan Unisba dengan anggota pendukungnya. Unisba dibentuk, dibina dan dikembangkan dari organisasi massa Ummat Islam yang lebih menekankan pembinaan ummat dengan kecenderungan pada politis. Dan hal itu bagi masyarakat pendukung Unisba tidak berkaitan dengan dampak-dampak yang sifatnya material, karena politisnya lebih dimotivasi oleh rasa pengabdian Agamis. Mereka telah merasa ibadah pada Allah, saat berpihak atau mengikuti pemimpinnya.

Keterikatan pada Almarhum KHEZ Muttaqien sebagai pemimpin disamping punya dampak positif bagi pelaksanaan instruksi Rektor pada setiap lapisan kerja, juga punya dampak negatif bagi wibawa manajer tingkat menengah yakni sebagian personil tingkat bawah karena merasa dekatnya

dengan Almarhum kurang responsif terhadap kepemimpinan atasan langsungnya.

B. Kesimpulan

Berdasarkan diskusi terhadap hasil penelitian sebagaimana dikemukakan dalam butir A di atas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Dilihat dari kegiatan-kegiatan sub sistem, sebagian besar unit kegiatan ternyata belum bekerja dengan berorientasi pada tujuan. Keadaan ini ada yang disebabkan masalah internal subsistem itu sendiri, masalah sistem dan malah ada yang sama sekali di luar sistem tapi punya pengaruh terhadap sistem.
2. Termasuk masalah internal subsistem adalah kurang kemampuan dalam bekerja, kurang inisiatif, kualitas kerja yang tidak baik serta kurang terbuka bila mempunyai persoalan-persoalan. Sedangkan masalah sistemnya (Unisba) adalah kekurangan dana, lokasi tempat kuliah dan kurang adanya keseragaman dalam mempersepsi berbagai perangkat sistem. Dalam pada itu supra sistem kurang kondusif untuk perkembangan PTS, baik yang menyangkut sistem akreditasi PBM, ujian-ujian maupun status. Secara umum dapat dikatakan bahwa berbagai rumusan tujuan kelembagaan lebih berfungsi sebagai persyaratan administrasi daripada sebagai pembimbingan arah dalam melaksanakan kerja.
3. Struktur keorganisasian administrasi akademik merupakan modifikasi dari struktur yang dikembangkan

PP.5/1980. Namun demikian beban kerja yang seharusnya ditangani tiap bagian struktur, kurang mendapatkan keseimbangan kemampuan personil yang menanganinya. Intervensi dalam bentuk penanganan kerja, baik yang operasional maupun konseptual oleh personil atau tim kerja tertentu, mengisyaratkan bahwa sistem belum berjalan secara efektif.

4. Ketidakefektifan proses administrasi akademik, baik pada tingkat subsistem maupun sistem keseluruhannya dilatarbelakangi oleh kurang terpadunya perencanaan proses (PMB, Registrasi, monitoring pelaksanaan perkuliahan serta pelaksanaan UTS dan UAS), komunikasi yang kurang efektif, disiplin staf yang kurang (penyusunan jadwal, perkuliahan dan ujian) serta kurang kondusifnya birokrasi supra sistem.

5. Penampilan kepemimpinan periode 1984-1988 Unisba ditangani oleh 2 orang dan diperkirakan berakhir pada 1986. Orang pertama KHEZ Muttaqien (Almarhum), seorang "Generalis", yang menekankan delegasi wewenang pada bawahan, akrab dengan staf serta punya kemampuan menyesuaikan hal-hal yang bertentangan pada tujuan Unisba. Dukungan staf/personil pada kepemimpinan beliau lebih dikarenakan perasaan ketenteraman beragama dan perlindungan pribadi daripada kepercayaan pengurusan administrasi akademik. Kepemimpinan beliau akan sangat efektif seandainya dibarengi dengan kemampuan menciptakan rencana dan prosedur kerja yang jelas pada tiap level dan unit kerja Unisba.

6. Pejabat yang meneruskan kepemimpinan Almarhum adalah Bagir Manan, SH MCL. Beliau menampilkan citra normatif dan lebih meningkatkan kontrol personil. Di bawah kepemimpinannya dibangun berbagai perangkat aturan yang lebih sistemik. Optimalisasi upaya menegakkan sistem berakibat adanya penurunan penerimaan upah pada beberapa personil, namun secara merata terdapat kemajuan intensitas kerja. Hal yang terakhir tersebut lebih disebabkan keras dan tekunnya orientasi kerja beliau --yang melahirkan wibawa kerja tertentu-- daripada physiological needs nya teori Maslow.

7. Pada tingkat unit PBM, managerial skill sangat bervariasi. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan Hersey dan Blanchard diterapkan tidak sejalan dengan tingkat kematangan bawahan. Rendah hubungan dan rendah penugasan dari pimpinan bukan lantaran bawahan tinggi kemampuan dan kemauan, tapi lebih dilantarkan kurang waktu pemimpin untuk berkomunikasi serta kurang kreativitas dan inisiatip. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa senioritas dalam bidang ilmu atau disiplin ilmu tertentu tidak menjamin korelasi positif dengan kematangan memimpin unit/kelembagaan.

8. Penampilan pribadi-pribadi (individual performance) pada umumnya dapat dikatakan lebih intrinsik motif dalam arti pengakuan (recognition) amal shaleh dalam Islam daripada ekstrinsik motif dalam arti upah. Namun demikian kemampuan dan kualitas kerja, inisiatip dan komunikasi bawah - atas kurang baik dan lancar. Hal ini mengakibatkan

kurang efisiensi dan efektivitas kerja.

Dari keseluruhan butir-butir kesimpulan tersebut di atas dapat dikatakan bahwa sistem proses administrasi akademik di Unisba belum efektif, sehingga masih diperlukan peningkatan kualitas berbagai input sistem, baik perangkat keras maupun perangkat lunak. Dalam pada itu penampilan personil baik pimpinan maupun individu-individu lainnya belum dapat dikatakan cukup kondusif untuk mendukung efektivitas proses administrasi akademik.

C. Rekomendasi

Dengan melihat trend kenaikan enrollment serta tuntutan untuk lebih dapat melahirkan alumni yang berkualitas mujahid, mujaddid dan mujtahid sesuai dengan tujuan institusional Unisba, dapatlah direkomendasikan hal-hal sebagai berikut :

1. Perlu ada perencanaan sistem administrasi akademik yang terpadu pada dan bagi semua unit-unit yang terlibat. Untuk tidak terjadi ketidak-merataan beban kerja, penyusunan kembali struktur organisasi dan tugas masing-masing merupakan penyangga bagi tercapainya keterpaduan. Dengan tidak terlalu banyak modifikasi, PP.5/80 sebetulnya cukup kondusif untuk pencapaian tujuan di atas.

2. Berkaitan dengan butir satu di atas, diperlukan usaha optimal mendorong supra sistem (Gutiswa Dikbud, Ditbinpertaiss Departemen Agama) untuk menyeragamkan sistem administrasi akademik baik yang menyangkut akreditasi

status, proses PBM, sistem evaluasi dan sistem ujian pada berbagai disiplin ilmu yang diarahkan Unisba. Hal ini akan lebih menumbuhkan semangat belajar mahasiswa disiplin ilmu yang selama ini merasa kurang diperhatikan lantaran berbagai formalitas manajemen dan keilmuan.

3. Perencanaan dan pembinaan staf yang meliputi rekrutmen, penempatan, latihan jabatan berupa kursus dan peningkatan rasa tanggung jawab, sistem komunikasi baik top-down maupun bottom up, seyogianya saat ini lebih diarahkan pada persyaratan-persyaratan yang menunjang produktivitas secara administratif. Dengan demikian tanpa harus melepaskan ikatan sosio-emosional religious, hal-hal yang menyangkut penyiangan kemampuan, kualitas kerja, inisiatif, kreatifitas dan kemampuan berkomunikasi hendaklah merupakan bagian pengujian terhadap calon personil administrasi akademik khususnya, personil Unisba pada umumnya.

4. Dengan melihat gaya kepemimpinan yang pernah memimpin Unisba, pada saat-saat ini Unisba masih perlu dipimpin oleh seorang tokoh Islam yang punya wawasan wirausaha dan generalis. Namun pada saat yang sama harus didampingi oleh spesialis administrasi, khususnya dalam bidang administrasi akademik, personil dan keuangan, dengan masing-masing "capability managerial-skill" yang cukup terandalkan.

5. Kepemimpinan tingkat unit kegiatan baik yang menangani akademik maupun administrasi akademik perlu

memiliki wawasan yang sama tentang model sistem yang akan diterapkan di Unisba. Untuk mencapai hal itu, sebaiknya bila tidak dilibatkan sejak awal penyusunan sistem, alternatif lainnya diadakan lokakarya atau diskusi tentang administrasi akademik atau malah perangkat sistem yang lainnya sebelum hal itu dikukuhkan sebagai suatu norma di Unisba.

Pada akhirnya perlu ditegaskan bahwa pada dasarnya sasaran pokok upaya-upaya pembinaan sistem administrasi akademik di Unisba perlu dipusatkan pada a.perbaikan prosedur dan alur kerja, baik pada tingkat subsistem maupun pada tingkat pusat, b.peningkatan peran serta semua pihak yang terlibat sistem, sesuai dengan kedudukan masing-masing, baik struktural maupun fungsional, baik tenaga tetap maupun bantuan atau malah honorer, c. peningkatan layanan baik yang berkaitan dengan hak maupun kewajiban, terutama bagi mahasiswa dan dosen sebagai komponen utama terjadinya proses belajar mengajar di Unisba.

Dengan telah dikemukakannya kesimpulan dan rekomendasi maka berakhirilah penulisan thesis ini. Mudah-mudahan karya tulis penulis dapat memberikan sumbangan yang positif dan konstruktif bagi pengembangan ilmu khususnya dalam bidang Manajemen Organisasi Kependidikan dan umumnya bagi peningkatan pembangunan dan pembaharuan di bidang pendidikan.