

MEMAHAMI KOMPLEKSITAS MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI SEBUAH TINJAUAN TEORI ORGANISASI PENDIDIKAN TINGGI

Oleh: Jihadudin*

Abstrak

University is one of national education sub system. University has very important function as Tri Dharma of University. There are education, research and community development like noted at UU no. 20 at 2003 about National education System. Characteristic of University in Indonesia must have: 1) student need, national priority, and economic development, 2) effective and give contribution to social and state, 3) fund support and innovation to get quality, 4) research for national development, 5) access for development and technology, 6) moral power to social democratic. So, university must have institutional credibility. The system must have accountability, efficiency and quality graduation, and standardization internal management.

Key Word: *management, university, complexity, higher, education*

A. Pendahuluan

Perguruan tinggi adalah institusi yang membidani kelahiran sumber daya intelektual yang diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kegiatan memproduksi, mengkonstruksi dan merevitalisasi paradigma sumber daya manusia itu, agar mereka memiliki perspektif kognisi, afeksi dan konasi yang baik di mata masyarakat sebagai bekal kehidupannya-tentu saja tidaklah mudah. Perguruan tinggi tidak saja harus dituntut segi-segi otentitasnya secara yuridis dan eksistensial agar legitimasinya di akui oleh pemerintah dan masyarakat sebagai sebuah institusi yang capable mengelola dan menghasilkan sumber daya manusia yang bermutu. Namun perguruan tinggi juga harus mampu mengkonstruktivitaskan institusinya secara moral dan manajerial agar ia dapat survive dan mampu menyediakan semua proses intelektualisasi produk yang dihasilkannya kepada masyarakat secara sistematis, kontinue dan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat tentang harapan dan cita-citanya mendapatkan manfaat belajar di perguruan tinggi.

Peran tersebut diataslah yang pada akhirnya mendudukan perguruan tinggi sebagai menara gading. Suatu cita-cita yang senantiasa terus dikejar oleh masyarakat

untuk menapaki eksistensi kehidupannya dalam komunitas kegiatan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Dengan kata lain, perguruan tinggi sampai hari ini merupakan jalan elementer bagi masyarakat dalam upayanya menjadikannya kaum elit – kelompok masyarakat yang memberikan pengaruh, dan daya dorong kuat sekaligus juga sebagai pemimpin ditengah suatu komunitas masyarakat. Apapun komunitasnya– apakah komunitas politik, ekonomi, sosial, budaya, profesi dan sebagainya.

Lulusan perguruan tinggi diharapkan mampu menjalankan fungsinya sebagai agen pembaruan dalam masyarakat (agent of social change). Yakni Pemahaman dan pemikiran masyarakat yang terbuka dan cerdas dalam bidang apapun (politik, hukum, pendidikan, kesehatan, keagamaan) dan berbagai dimensi lain. Lulusan perguruan tinggi juga diharapkan membawa pencerahan dan memberikan pengaruh bagi peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat.

Harapan masyarakat yang begitu menggebu terhadap lulusan perguruan tinggi cukup beralasan. Karena kalau bukan lulusan perguruan tinggi siapa lagi yang memberikan pencerahan, pembaruan, dan peningkatan taraf hidup mereka. Namun keinginan masyarakat agar lulusan

perguruan tinggi berkualitas dan mampu melakukan yang terbaik baginya, ternyata akahir-akhir ini tinggal harapan.

Kenapa? Selama ini kualitas lulusan perguruan tinggi pada skala nasional maupun daerah cukup mengkhawatirkan. Jumlah lulusan yang memiliki kualitas yang dapat dipertanggung jawabkan secara akademik kepada masyarakat cukup kecil. Inilah salah satu persoalan mendasar dalam praktek pengelolaan pendidikan di perguruan tinggi. Pada akhirnya tidak salah apabila masyarakat sering memiliki pandangan miring kepada lulusan perguruan tinggi. Masyarakat menemukan sebagian besar lulusan perguruan tinggi tidak mampu menjalankan misinya sebagai orang yang terdidik, memiliki ilmu pengetahuan dan memiliki nilai (*values*), yang menjadi identitas sebagai kaum terdidik. Rendahnya values baik berupa nilai agama dan etika, juga telah memperparah keberadaan lulusan perguruan tinggi di mata masyarakat.

Berbagai pandangan miring yang dialamatkan kepada lulusan perguruan tinggi tersebut, memang tidaklah perlu dinegasikan secara defensif oleh institusi perguruan tinggi. Sebab hal tersebut adalah realitas yang harus disikapi dengan arif oleh para pemimpin perguruan tinggi. Stakeholders Harus berfikir mengapa realitas ini terjadi. Oleh karena itu maka institusi perguruan tinggi perlu mencari berbagai faktor determinan yang menentukan mengapa lulusan perguruan tinggi sebagian besar sangat rendah kualitasnya. Bukankah, seseorang dikatakan lulusan perguruan tinggi apabila ia telah memenuhi standar akademik yang baik. Mengapa lulusan perguruan tinggi belum mencerminkan suatu standar akademik, padahal mereka sudah mengikuti proses belajar di perguruan tinggi. Mengapa mereka belum mampu menjalankan misinya sebagai agen pembaruan masyarakat?

Banyak faktor penyebab. Ada yang berpandangan inputnya tidak baik, dananya

terbatas, dan bahkan ada pula yang berpendapat regulasi pemerintah tidak memihak kepada peningkatan mutu akademik lulusan perguruan tinggi. Faktor-faktor itu memang mempengaruhi output perguruan tinggi dalam memproduksi sumber daya manusianya, Namun, dari kesemua faktor yang ada, kecenderungan faktor determinan yang menunjukkan rendahnya kualitas lulusan perguruan tinggi kebanyakan justru terletak pada manajemen perguruan tinggi itu sendiri. Yaitu kemampuan mengelola perguruan tinggi secara integral dan menyeluruh dengan mengoptimalkan alokasi dan pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki perguruan tinggi.

Sebab fasilitas yang memadai tidaklah menjamin jika kemampuan menata dan mengoptimalkan sumberdaya termasuk sumberdaya manusia yang dimiliki, tidak menguasai keahlian tertentu yang menjadi kompetensinya dalam aktivitas kegiatan belajar dan mengajar (*skill*).

Dalam konteks yang demikian itulah maka manajemen perguruan tinggi tentu menjadi landasan dasar bagi penataan dan perbaikan yang ditujukan untuk menghasilkan lulusan perguruan tinggi berkualitas dengan kualifikasi akademik yang dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat. Ted Wall, guru besar manajemen pendidikan dari Mc Gill University, menyebutkan, manajemen perguruan tinggi harus dimulai dari adanya kesadaran (*awareness*) seluruh civitas akademika, terutama bagi pimpinan perguruan tinggi. Artinya, setiap kebijakan diambil semata-mata untuk meningkatkan mutu akademik.

Kesadaran pimpinan perguruan tinggi tersebut harus berangkat dari filosofis bahwa mengelola perguruan tinggi tidak saja berorientasi pada *economic capital (profit oriented)* saja, melainkan juga haruslah berorientasi pada *socio capital* – yakni target pengelolaan yang berorientasi pada segi-segi konstruktivitas dan character building manusia, atau dengan kata lain stakeholders haruslah

memprioritaskan human capital sebagai sasaran output bagi eksistensi perguruan tinggi yang dikelolanya

Tulisan ini mencoba memberikan jawaban secara teoritis atas bagaimanakah kampus itu diorganisasikan, dan organisasi itu bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Jawaban secara teoritik adalah penting, jawaban teoritik biasa disebut orang awam sebagai teori. Teori haruslah lebih kaya, karena teori itu merupakan sebuah proses (Moleong, 2002; Epstein & Sanders, 1998). Berikut dibahas mengenai teori organisasi penyelenggara perguruan tinggi yang dibangun dari makna pendidikan, teori birokrasi, struktur organisasi formal, organisasi informal, kohesi struktur organisasi formal dan organisasi informal, dan penelitian terdahulu.

B. Pendidikan Tinggi dan Kebudayaan

1. Konsepsi Pendidikan Tinggi

Pendidikan adalah upaya melangsung kebudayaan (Meichati, 1976). Kegiatan pendidikan tinggi melibatkan banyak orang yang memiliki ragam latar belakang suku, agama, dan bahasa daerah sehingga berdampak pada perilaku organisasi secara keseluruhan. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan Negara (UU Nomor 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 1). Definisi pendidikan di atas nampak tidak sesuai dengan filsafat pendidikan, karena definisi di atas lebih bermakna kontenporer, dan memberikan jawaban atas permasalahan yang berlangsung ketika Undang-undang tersebut dibentuk.

Pendidikan dapat diberi makna sebagai “usaha melestarikan dan meneruskan nilai-nilai kebudayaan kepada generasi berikutnya” (Hadisusanto, 1779: 6). Untuk melangsungkan suatu kehidupan, perlulah kiranya kebudayaan suatu

masyarakat dilestarikan, dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dengan demikian maka akan tercipta suatu kondisi keberlangsungan budaya yang ada dalam masyarakat. Kelemahan dari pemahaman ini bahwa pada kenyataannya budaya selalu berubah sesuai dengan perkembangan waktu (Robbins, 1983).

Nilai-nilai dalam masyarakat terus akan berubah. Sesuatu yang tidak berubah adalah proses perubahan tata nilai dalam masyarakat. Struktur dan nilai masyarakat terus berubah. Meskipun demikian, tata hubungan dalam masyarakat tetap berlanjut di luar struktur baku. Bahkan tata hubungan itu membentuk struktur dan nilai baru. Oleh karena itu, pendidikan selalu mempelajari bagaimana hubungan antar anggota masyarakat itu menjadi saling menguntungkan. Pendidikan dapat diberi makna pula sebagai mutual cohesion setiap orang dalam masyarakat, dan keseimbangan untuk pelestarian kehidupan dalam masyarakat (Sutrisno, 1983).

Permasalahannya, berhenti pada bagaimana masyarakat berhubungan dengan prinsip saling menguntungkan, maka makin lama arah hubungan itu ditentukan oleh materi. Terjadilah pola pemerasan bahkan penghisapan oleh si kaya terhadap si miskin, antara si kuat terhadap si lemah. Hal seperti itu tidak diinginkan oleh ajaran agama apapun. Perjalanan waktu membuat keyakinan masyarakat akan perlunya agama sebagai instrumen pranata. Masyarakat akan berusaha sekuat tenaga untuk mempertahankan apa yang mereka anggap benar. Dalam kondisi yang demikian, masyarakat menginginkan dua hal, pertama nilai kerohanian yang mencerminkan kejujuran dan kedua nilai keberanian. Oleh karena itu, dikedepankan konsep bahwa pendidikan merupakan upaya mendidik manusia yang berbudi pekerti luhur. Pendidikan merupakan upaya menjadi manusia utama yang berdaya dan berbudaya. Pendidikan merupakan upaya menjadi manusia agar dadiyo manungso kang utami, kanthi watak satriyo pinandhito

(membentuk manusia utama yang memiliki perwatakan sebagai seorang kesatriya sekaligus seorang agamawan) (Mangunhadinagoro, 2003).

Pendidikan tinggi sebagai tumpuhan akhir seluruh jenjang pendidikan harus menempatkan diri sebagai wahana pembentukan sarjana yang memiliki budi pekerti luhur, melongsungkan nilai-nilai kebudayaan, memajukan kehidupan, dan membantuk satria pinandita.

2. Manajemen Pendidikan Tinggi

Pendidikan tinggi diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan (UU Nomor 20 Tahun 2003 pasal 4 (1)). Pendidikan tinggi diselenggarakan untuk memberdayakan semua komponen masyarakat. Pada jaman penjajahan, pendidikan diperuntukkan menghasilkan calon pegawai penjajah (Atmodiwirjio, 2000). Jaman kemerdekaan, pendidikan diselenggarakan untuk menghasilkan tenaga kerja yang trampil yang dibutuhkan oleh pembangunan. Bahkan ketika sebuah BUMN menyelenggarakan sebuah program pendidikan tidak lain dimaksudkan untuk menghasilkan tenaga kerja dalam kualifikasi yang dibutuhkan. Penyelenggaraan pendidikan tentu tidak dapat dilepaskan dengan kepentingan stakeholdernya (Dhesi, 2001; Gormon & Corbit, 2002; Hollins, 2002). Kepentingan pihak yang menyelenggarakan dan membiayai sebuah lembaga pendidikan tidak dapat dilepaskan dengan maksud dan tujuan program pendidikan diselenggarakan.

Pengorganisasian penyelenggaraan pendidikan tinggi ini berkaitan dengan dimensi manajemen pendidikan kedua, yaitu pengorganisasian (Stoner, 1982). Penyelenggaraan pendidikan tinggi perlu diorganisasikan, karena melibatkan banyak orang yaitu dosen dengan beberapa mahasiswa, dan staf. Dalam pendekatan manajemen, pendidikan merupakan proses interaksi (Mantja, 1997). Di perguruan

tinggi telah terjadi interaksi antara dosen dengan mahasiswa. Pendidikan tinggi juga memiliki makna menjadikan manusia menjadi dewasa (mendewasakan anak didik), menjadikan manusia lemah menjadi lebih kuat (memberdayakan), manusia miskin dapat memiliki kemampuan untuk meninggalkan masa kemiskinan itu. Manusia produk pendidikan haruslah menjadi lebih berdaya, maka pendidikan memiliki makna upaya pemberdayaan (O'neil, 1981; Kadiman, 2004; Tilaar, 2000). Suatu masyarakat yang dihuni oleh manusia-manusia yang terdidik kehidupannya akan lebih sejahtera dan makmur (Szalai & Andrews, 1980; Robinson & Vaizey, 1966). Penyelenggaraan pendidikan dilaksanakan secara demokratis (Gonzalez, 1982; Dewey, 1944). Dosen sebagai manusia dewasa dan berdaya tidak dapat memaksakan kehendaknya kepada siswa, karena antara guru, siswa, dan staf adalah satu tim dalam penyelenggaraan pembelajaran.

Pendidikan tinggi adalah suatu proses yang dikerjakan dengan melibatkan suatu tim, yaitu antara dosen, staf, dan mahasiswa yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Herr, 1999; Hernandez & Morales, 1999; Bess, 1998). Mereka membentuk suatu kepengurusan, aturan, dan kesepakatan lain, sehingga dapat bekerja dengan baik. Oleh karena itu, tidak berlebihan kalau lembaga pendidikan disebut sebagai organisasi (Mantja, 1997). Salah satu penyelenggara pendidikan tinggi disebut universitas. Dalam sebuah universitas akan ada organisasi penyelenggara sehingga roda kerja universitas dapat berjalan lancar.

Peranan manajemen pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan di universitas adalah mengatur bagaimana proses kerjasama antara pimpinan, dosen, dan staf dapat berjalan dengan baik agar tujuan perguruan tinggi tersebut dapat diwujudkan (Mantja, 1979; Allen & Helms, 2002; Atmodiwiria, 2000). Para pemikir manajemen pendidikan dalam aliran ilmu sosial, memahami "manajemen

sebagai proses satu kelompok kooperatif menggerakkan tindakan orang lain (dosen dan staf) untuk mencapai tujuan umum” (Atmodiwirio, 2000;6). Pengertian itu menempatkan dua subjek yaitu antara pimpinan dengan bawahan. Para pakar perilaku menetapkan “tujuan partisipatif untuk pasangan pimpinan dan bawahan” (Atmodiwirio, 2000; 11). Manajemen pendidikan mengatur kerjasama antara individu dan kelompok agar bekerjasama dan dapat menyatukan langkah dan budaya kerja agar memudahkan pencapaian tujuan bersama sekalipun disadari bahwa individu satu dengan individu lain sangat mungkin memiliki latar budaya yang berbeda. Jika dibiarkan mereka tercerai berai dalam berbagai perilaku dan budaya maka sekolah akan sulit dikoordinasikan.

Pemimpin pendidikan tinggi menjadi mediator antar kultur pelaku pendidikan (Bartky, 1956). Dengan demikian, kemungkinan perbedaan perilaku dan budaya yang mendorong konflik nilai antara berbagai pihak, pendiri, pimpinan, dan dosen dan staf sekolah menjadi semakin berkurang. Struktur dan peraturan pendidikan tinggi yang dikembangkan oleh pendiri dipakai untuk mengarahkan segala kegiatan institusi sedemikian rupa (Mantja, 1997; Deem, 2004; Leonard & Leonard, 1999), namun dalam perkembangannya, antara nilai yang dikembangkan terkadang berbeda dengan pelaksanaannya.

3. Organisasi Penyelenggara Pendidikan Tinggi

Fungsi manajemen adalah pengorganisasian yang merupakan susunan, prosedur, tata kerja, tata laksana, dan hal-hal lain yang mengatur organisasi itu agar dapat berjalan lancar (Atmodirio, 2000). Melalui organisasi itu dapatlah diatur pembagian kerja, hubungan kerja, struktur kerja, dan pendelegasian wewenang. Organisasi dapat dilihat dari sisi susunan, proses, dan sistem (Sutarto, 2002; Thoha, 2003). Dari sisi susunan, organisasi merupakan keseluruhan proses

pengelompokkan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa. Pimpinan harus dapat menggerakkan organisasi dengan baik agar dapat mencapai tujuan bersama.

Dari sisi proses, organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas, sedemikian rupa, memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif, dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia. Dari sisi sistem, organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas-aktivitas kerja sama dari dua orang atau lebih sesuatu yang tak berwujud dan tak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hubungan-hubungan. Secara sederhana organisasi merupakan setiap bentuk perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Pihak-pihak yang bekerjasama di perguruan tinggi adalah dosen dan staf. Mereka terlibat dalam organisasi baik dari sisi susunan, proses, maupun sistem. Dari susunan di antara dosen dan staf akan dipilah siapa yang menjadi pimpinan, dan siapa yang menjadi bawahan. Mereka sebagai personal organisasi terlibat dalam sistem di mana mereka saling mempengaruhi antar pimpinan dan bawahan, antara dosen, dan staf dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan perguruan tinggi. Secara singkat dapatlah ditarik kesimpulan bahwa organisasi perguruan tinggi adalah sistem saling pengaruh antar pimpinan, dosen, dan staf dalam kelompok yang bekerjasama untuk menyelenggarakan kegiatan akademik.

Antara pimpinan perguruan tinggi, dosen, dan staf dalam organisasi memiliki tugas, fungsi, dan tanggungjawab yang berbeda. Pembatasan wewenang, tugas, dan fungsi itu diatur dalam struktur organisasi. Organisasi yang memiliki struktur yang kuat akan membuat organisasi dapat memanfaatkan secara optimal sumberdaya

manusia yang dimiliki (Anonim, 2004a). Sebuah bagan organisasi yang tersusun dengan jelas, di mana para anggota mendapatkan tugas sendiri-sendiri, adalah keharusan. Setiap anggota organisasi harus dapat mempertanggungjawabkan tugas yang diembannya.

Sutarto (2002) juga merekam beberapa batasan struktur organisasi, yaitu (a) . struktur organisasi adalah hubungan antar fungsi-fungsi tertentu, faktor-faktor fisik, dan orang; (b) struktur organisasi adalah hubungan para pegawai dan aktivitas-aktivitas mereka satu sama lain serta terhadap keseluruhan, bagian-bagiannya, adalah tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, atau fungsi-fungsi dari masing-masing anggota kelompok pegawai yang melakukannya; (c) struktur organisasi adalah bagan hubungan dan tugas-tugas dari orang-orang yang digunakan oleh organisasi terutama sekali pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial; (d) struktur organisasi adalah seperangkat formal hubungan-hubungan yang direncanakan antara pengelompokan fungsi-fungsi yang semacam, dan antara faktor-faktor fisik dan orang-orang yang diperlukan untuk melakukan fungsi-fungsi ini; (e) struktur organisasi adalah susunan hubungan-hubungan, pertanggungjawaban-pertanggungjawaban, dan wewenang-wewenang melalui tujuan perusahaan pada pencapaian sasaran; (f) struktur organisasi adalah hubungan antara macam-macam fungsi atau aktivitas di dalam organisasi.

Pada hakekatnya struktur organisasi adalah hubungan antara macam-macam fungsi, aktivitas, dan orang-orang dalam organisasi baik yang bersifat vertikal maupun horisontal. Struktur organisasi perguruan tinggi adalah hubungan antara berbagai fungsi, aktivitas para pimpinan, dosen, dan staf dalam organisasi baik yang bersifat vertikal maupun horisontal.

Struktur organisasi menjadi sangat penting dalam menjaga kesinambungan sistem manajemen pendidikan yang dibangun (Anonim, 2004b). Fungsi menjelaskan siapa yang berwenang dan

siapa yang harus menjalankan sistem serta pihak-pihak terkait mana yang mendukung sistem (Anonim, 2004b). Untuk memahami bagaimana individu dan kelompok berperilaku sesuai dengan fungsi dalam organisasi perguruan tinggi, maka disarankan untuk memulai dari teori klasik (Hoy & Miskel, 2001; Atmodiwirio, 2000). Oleh karena itu, maka pembahasan akan dilanjutkan dan dimulai dari teori birokrasi.

4. Organisasi penyelenggaraan pendidikan tinggi dalam perspektif kultur Jawa

Kebudayaan (kultur) adalah hasil karya, karsa, cipta masyarakat (Soemardjan & Soemardi, 1964). Kebudayaan sebagai *covert culture* terdiri dari sistem nilai, keyakinan, adat istiadat, dan beberapa alat adat, keempatnya bersifat tetap. Sementara kebudayaan sebagai *overt culture* yang terdiri dari pengetahuan, tata cara, gaya hidup, rekreasi, dan segala sesuatu yang menimbulkan kenyamanan, sifatnya dinamis. (Koentjaraningrat, 1990).

Kebudayaan Jawa merupakan pancaran hidup atau pengejawantahan budi manusia Jawa yang mencakup kemauan, cita-cita, ide, dan semangat dalam mencapai kesejahteraan, dan keselamatan lahir batin (Achmadi, 2004). Kebudayaan Jawa mengajarkan keselarasan hidup antara manusia dengan alam sekitarnya. Kebudayaan Jawa menjadi sinkretis setelah terjadi percampuran antara Islam dan Hindu. Istilah ini sering disebut juga sebagai Islam sinkretis. Konteks pemahaman Islam sinkretis sering dikaitkan dengan pemilahan masyarakat berdasarkan tradisi atau perilaku yang terpola pada berbagai kelompok, yaitu priyayi, wong cilik, santri, dan abangan (Achmadi, 2004; Geertz, 1960). Mengikuti alur pikiran di atas maka, kebudayaan merupakan perilaku masyarakat yang terpola yang dilaksanakan dalam waktu panjang. Kebudayaan disamakan dengan tradisi atau adat istiadat.

Para guru di Jawa biasa juga disebut baghawan, pendeta, resi, empu, atau pujangga, meskipun kesemua istilah tersebut memiliki berbagai perbedaan.

Guru memiliki tradisi menulis buku sebagai karya besar. Buku-buku itu merupakan indikator kebesaran keilmuannya. Salah satu buku peninggalan jaman Mataram Hindu di lereng gunung Merbabu Jawa Tengah adalah buku Arjuna Wiwaha karya Empu Kanwa yang mengajarkan tanggung jawab seorang ksatria Hindu dalam melakukan perlawanan terhadap nafsu diri dan kejahatan untuk atas nama penguasa alam (Wiryamartana, 1990). Digambarkan bahwa seorang satria, petapa, dan sekaligus pendeta bernama Arjuna dapat menyelesaikan persoalan tersebut. Nilai-nilai kesatria dan kependetaan (satriyopinandito) dalam buku tersebut hingga kini dikagumi dan diajarkan kepada masyarakat luas melalui sebuah judul wayang kulit. Buku-buku generasi kedua wilayah Mataram Surakarta adalah peninggalan kerajaan Demak, Pajang, dan Mataram (Purwadi, 2004; Graaf & Pigeaud, 1975). Misalnya serat Nitisruti peninggalan Guru Besar Pangeran Karanggayam (1994), yang hidup pada masa kerajaan Pajang, kerajaan Islam yang sinkretis di mana nilai-nilai Islam dan Jawa dipadukan. Buku-buku berikutnya adalah peninggalan Tripomo dan serat Wirawiyata karya Adipati Mangkunagara IV (1995) yang mengajarkan bagaimana mengabdikan diri kepada negara dan raja. Buku-buku lain adalah Pepeling lan Pamrayogo (Wigata, 1994), yang mengajarkan mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh masyarakat Jawa. Babad Pagedhongan (Wiryono, 1996) yang membeberkan cara raja mempertahankan politik dan kekuasaan raja atas rakyatnya. Buku memberikan pemahaman bahwa sejarah yang dikembangkan pada masyarakat luas tidak sama dengan yang dipahami oleh keluarga raja. Buku yang sangat populer adalah Wedhatama (Mangkunagara, 2004) berisi pedoman hidup masyarakat Jawa yang dikemas dalam kitab Ageming Aji Priyayi Jawi.

Nampak bahwa nilai-nilai ketokohan dalam pendidikan masyarakat Surakarta adalah penting. Pada umumnya ada dua

jenis penyelenggaraan pendidikan, pertama adalah penyelenggaraan pendidikan yang diterima oleh raja seperti para Wali jaman kerajaan Demak, Pangeran Karanggayam jaman keraton Pajang. Jenis penyelenggaraan kedua adalah penyelenggaraan pendidikan yang ditolak oleh kerajaan, umumnya tumbuh dari rakyat biasa, misalnya perguruan Karangobar dengan Guru Besar Syeh Siti Jenar, Perguruan Pengging dengan Guru Handyaningrat (Purwadi, 2004; Mulkhan, 2003). Raja Demak, membunuh Syeh Siti Jenar dan pengikutnya, Handyaningrat dan pengikutnya, karena secara kultur materi ajar kedua Guru Besar itu mengganggu keselarasan sosial.

Untuk membahas organisasi perguruan tinggi, makna kebudayaan diidentikan dengan pranata sosial (Koetjaraningrat, 1990). Pranata sosial mengatur apa-apa yang boleh dilakukan dan apa-apa yang tidak boleh dilakukan oleh masyarakatnya. Dengan pranata sosial maka perilaku masyarakat akan terpola, membentuk tradisi, adapt istiadat. Tradisi ini mengatur hubungan-hubungan yang harmonis antar personal organisasi perguruan tinggi secara vertikal dan horizontal. Nilai-nilai penyelenggaraan pendidikan yang dikembangkan adalah feodalistik, keagamaan, fatalistik, teposliro, budi luhur, mawas diri, gugon tuhon, dan keperwiraan (Achmadi, 2004). Nilai-nilai penyelenggaraan pendidikan tersebut antara lain guru adalah digugu lan ditiru (dijadikan contoh kebaikan), Sepi ing pamrih lan rame ing gawe (suka bekerja tanpa mengharapkan imbalan), *ing ngarso sung tulodo – ing madyo mangu karso – tut wuri handayani* (guru harus mampu menjadi contoh, ikut bersama belajar, dan senantiasa mengikuti perubahan yang terjadi), *ber budi bowo leksono* (berwawasan luas dan mengutamakan keutamaan), *sopo sing kuat lakune wahyune teko lan sopo cidro wahyune sirno* (guru yang tekun berusaha agar terkabul cita-citanya jika guru tidak dapat dipercaya akan ditinggalkan siswanya),

Sugih tanpo bondho (seorang guru harus memiliki ilmu dan pelayanan sosial yang cukup), *landhep tanpo natoni* (seorang guru harus cerdas dan waspada), *banter ora nglancangi* (tidak merasa paling pintar), *cendhek orang kungkulan lan duwur ora ngungkuli* (bisa bergaul dengan harmonis dengan sesama umat), berwatak sebagai satria (pembicaraan konsisten dengan perilaku), berwatak pinandita (semua yang diperbuat semata-mata untuk kebaikan / ikhlas). Guru adalah figur utama pendidikan, berjalan atau tidaknya suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kearifan guru.

Nilai-nilai keserasian sosial yang mendukung kohesivitas antar kelompok dan struktur sosial pada suatu lembaga pendidikan antara lain *lamun ngalah luhur wekasane* (jika mengalah saat ini maka akan memperoleh kemenangan di kemudian hari), *mbampang den andapi* (jika orang lain menyerang maka kita sementara mengalah), *ono catur mungkur* (jika kita diajak menggunjing orang lain sebaiknya menolak). Dalam suatu lembaga pendidikan dapat berkembang satu jenis nilai saja misalnya budaya Jawa, hal demikian disebut *mono culture*. Sementara itu, karena lembaga pendidikan melibatkan berbagai macam suku, bahasa, dan agama, akan berkembang lebih dari satu budaya, atau sebut sebagai *multi culture*. Pada akhirnya kebudayaan (kultur) Jawa yang berkaitan dengan kohesi struktur formal dan organisasi informal adalah adat istiadat atau tradisi atau perilaku yang terpola secara terus menerus berkaitan dengan kemauan, cita-cita, ide, dan semangat mencapai kesejahteraan bersama antara pimpinan, dosen, dan karyawan untuk mencapai tujuan, kesejahteraan, keselamatan lahir batin bersama.

C. Teori Birokrasi

Hubungan antara pimpinan, dosen, dan karyawan dapat dikaji dengan teori Weber. Beberapa ciri teori birokrasi yang dikemukakan oleh Weber yaitu: pembagian kerja dan spesialisasi, orientasi

kerja, susunan otoritas, aturan dan pengaturan, dan orientasi pada karier (Hoy & Miskel, 2001; Rice & Bishoprick, 1971). Atmodiwirio (2000;4) memberikan ciri organisasi klasik dengan kekuasaan individual, ketentuan hukum, rentang kendali, rantai komando, perkembangan dan spesialisasi.

Pembagian kerja dimaksudkan sebagai pendistribusian pekerjaan pada individu dan kelompok (Melcher, t.th.; Blau & Scot, 1962). Maksud diadakan pembagian kerja adalah untuk meningkatkan profesionalitas pekerja dan efisiensi manajemen (Barit, 2003; Pascale & Athos, 1985; Straub, 2002). Profesionalitas pekerja akan melahirkan orang-orang yang makin produktif. Pekerja yang produktif akan melahirkan sistem kerja yang mendorong proses peningkatan produktivitas kerja (Broom, 2002; Sims & Brinkman, 2002; Jorisen, 2002). Pembagian kerja yang jelas akan mendorong pekerja untuk melakukan kegiatan yang berulang-ulang. Pengulangan pekerjaan akan membuat pekerja jadi makin memahami apa yang harus dikerjakan. Pengulangan itu akan menjadikan individu pekerja makin ahli dengan pekerjaannya.

Susunan organisasi menunjukkan jenjang otoritas dan tanggungjawab (Hoy & Miskel, 2001). Harus ada batas kewenangan antara seorang pekerja satu dengan lainnya, antara seorang pimpinan tertentu dengan pimpinan yang lain, baik secara vertikal maupun horisontal. Supaya tidak terjadi benturan antara satu pekerja dengan pekerja lain, antara pimpinan satu dengan pimpinan yang lain, baik secara vertikal maupun horisontal, maka pada jenjang organisasi yang berbeda dilakukan pengaturan tata laksana kerja dan tata hubungan kerja yang harus dipatuhi semua pihak (Barit, 2003). Untuk mendorong para pekerja agar berprestasi maka semua karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan karirnya hingga puncak (Etzioni, 1964; Castetter, 1971). Jika sistem manajemen sudah berjalan

dengan baik, maka diyakini bahwa akan terjadi proses peningkatan efisiensi organisasi dengan baik (Kotter, 1990; Milem, Berger & Dey, 2000; Robbins & Coulter, 1999).

Teori birokrasi yang dikembangkan Weber memandang organisasi sebagai suatu sistem. Permasalahan yang nyata dalam praktek kerja, khususnya pada organisasi perguruan tinggi adalah kesulitan untuk menghindari sinergitas antar sub sistem yang tidak berjalan sempurna. Oleh karena itu, sangatlah sulit memberikan jaminan agar sistem organisasi perguruan tinggi dapat berjalan dengan baik (Sutarto, 1993). Disadari bahwa sistem organisasi perguruan tinggi bekerja dalam kondisi yang sangat kompleks, dan dimungkinkan adanya sub-sub sistem berfungsi tidak sebagaimana diharapkan (Scmid, 2002; Sufyarman, 2003; Suryadi & Tilaar, 1993). Adanya sub sistem atau kelompok kecil personal kampus yang tidak bekerja sebagaimana diharapkan oleh sistem. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa teori birokrasi sangatlah sulit untuk diterapkan di kampus.

Kesalahan mendasar dari teori Birokrasi Weber adalah pengabaian terhadap organisasi informal dalam organisasi (Hoy & Miskel, 2001). Setiap organisasi formal secara spontan akan melahirkan organisasi informal (Blau & Scot, 1962). Kondisi itu menyebabkan keberadaan organisasi informal sangat sulit untuk dihindarkan.

D. Struktur Organisasi Formal

Struktur organisasi formal organisasi perguruan tinggi merupakan struktur yang legal. Disebut struktur legal karena memiliki berbagai ciri: otoritas, struktur formal, aturan, peranan, kewenangan pengendalian, prosedur kerja baku, pembagian kerja, jaringan komunikasi, dan rantai komando (Hanson, 1996). Secara sederhana juga disebut ciri organisasi formal adalah pernyataan tujuan dengan tertulis, kebijakan dan prosedur, dan pembagian tugas (Ubben & Hughes, 1992.)

Semua ciri sebagaimana dikemukakan di atas di lingkungan perguruan tinggi diatur dalam suatu surat keputusan yang ditetapkan oleh pimpinan perguruan tinggi atau oleh pejabat yang berwenang. Pejabat yang berwenang itu bisa oleh rektor perguruan tinggi atau oleh pejabat yang lebih tinggi.

Sekolah adalah *Formal organization with many of the same characteristics as bureaucracy* (Hoy & Miskel, 2001:99). *"The school organization as we know it today ... can accurately be described as a highly developed bureaucracy"* (Abbot, 1965:45 dalam Hoy dan Miskel, 2001:99). Oleh karena itu, organisasi sekolah memiliki ciri sebagai organisasi yang birokratis, bahkan sangat birokratis sebagaimana organisasi kemiliteran. Organisasi perguruan tinggi acap kali menerima kritikan pedas dari berbagai pihak. Bahkan acapkali disebut sebagaimana memiliki kemiripan dengan organisasi pabrik.

Asumsi pokok penerapan sistem birokrasi di mana bawahan memiliki pengetahuan dan keterampilan lebih sedikit dari pada atasannya. Atasan dipandang lebih pandai ketimbang bawahan maka secara formal memiliki kekuasaan yang besar untuk mengatur bawahan. Hal ini sulit diterapkan pada perguruan tinggi. Perguruan tinggi cenderung menyebut dirinya sebagai organisasi profesional. Pada kenyataannya, para dosen memiliki kemampuan yang memadai, dan dalam beberapa pandangan dosen disebut sebagai pihak yang kompeten. Para staf pendukung pun harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik. *A Weberian school structure is one in which professionalization and bureaucratization are complementary; both are high* (Hoy & Miskel, 2001:101).

Organisasi perguruan tinggi yang terdiri dari pada pimpinan, dosen, dan staf adalah tim (Gorton, 1976). Tim yang terdiri para profesional dan dibantu para staf yang terampil. Staf harus dapat memberikan bantuan agar para dosen dapat

melaksanakan tugasnya dengan baik. Para ahli birokrasi selalu memandang bahwa semua elemen organisasi menjadi satu kesatuan perilaku dan budaya. Oleh karena itu, tidak dikawatirkan adanya pihak yang memisahkan diri dari tata kerja organisasi. Namun, pada kenyataannya keutuhan itu tidak selalu dapat dikendalikan dengan baik. Munculnya klik bukan sesuatu yang mustahil dalam organisasi yang mapan sekalipun.

Pada gilirannya, kelahiran klik, kelompok khusus, gugus tugas di luar tugas resmi sulit dihindarkan. Keberadaan kelompok informal bagi manajer merupakan hal yang sangat dilematis dan sedapat mungkin menghindari karena dapat mengganggu (Pfeffer, dalam Staw, 1991). Kelompok-kelompok seperti itulah yang disebut sebagai organisasi informal. Organisasi informal di kampus tidak selalu kecil, tetapi bisa menjadi sangat besar dan kompleks bahkan melebihi organisasi formalnya, misalnya menjadi demonstrasi menentang organisasi formal. Kondisi yang tidak terkendali akan menimbulkan upaya penggantian pejabat dalam organisasi formal, perubahan aturan formal, atau perubahan tata cara kerja. Jika struktur formal tidak bisa bekerja secara akomodatif maka keinginan organisasi informal akan tercapai, yaitu melahirkan struktur organisasi formal yang baru, melakukan perombakan-perombakan, dan seterusnya. Dinamika organisasi yang sangat besar dapat mengganggu upaya pencapaian organisasi, karena itu para pakar organisasi klasik perlu mencari jalan keluar.

Salah satu ahli manajemen adalah Mintzberg. Dalam kondisi sebagaimana di atas Mintzberg berpandangan "... *more comprehensive conceptual framework for examining organization structure*" (Mintzberg, 1983a; Hoy & Miskel, 2001:104). Ada lima mekanisme koordinasi dasar yang merupakan alat yang berfungsi mengendalikan kerja: (1) peraturan yang saling menguntungkan, (2) pengawasan langsung, (3) standardisasi proses kerja, (4)

standardisasi hasil kerja, dan (5) standardisasi kemampuan kerja.

Model Mintzberg dikenal sebagai model organisasi yang sangat sederhana, tetapi model tersebut menjadi sangat kompleks ketika diterapkan pada organisasi perguruan tinggi. Perguruan tinggi pada umumnya memiliki pengalaman yang matang dalam mengelola lembaganya. Perguruan tinggi harus mensentralisasi manajemen tingkat atas, memformalisasi struktur teknik, dan memprofesionalkan dosen. Para dosen yang profesional mengharuskan usaha mereka dalam koordinasi, dengan dipimpin para administrator yang cakap dan dinamis, sebagaimana pada organisasi profesional sederhana.

Rangkaian teori yang membahas karakteristik struktur organisasi formal meliputi : (1) organisasi formal merupakan pernyataan tujuan dengan tertulis, kebijakan dan prosedur, dan pembagian tugas (Ubben & Hughes, 1992); (2) otoritas, struktur organisasi formal, aturan, peranan, kewenangan pengendalian, prosedur operasi organisasi baku, pembagian kerja, jaringan komunikasi, dan rantai komando (Hanson, 1996), dan (3) peraturan yang saling menguntungkan, pengawasan langsung, standardisasi proses kerja, standardisasi hasil kerja, dan standardisasi kemampuan kerja (Mintzberg, 1983A).

Struktur organisasi formal organisasi perguruan tinggi merupakan susunan yang menunjukkan jenjang otoritas dan tanggung jawab, yang bercirikan: otoritas dan pembagian kerja, aturan saling menguntungkan, peranan masing-masing sub struktur, kewenangan pengendalian, prosedur kerja baku, baku hasil kerja, baku kemampuan kerja, jaringan komunikasi, dan rantai komando serta disahkan oleh pejabat yang berwenang.

E. Organisasi Informal

Munculnya organisasi informal karena interaksi informal dan "klik" dalam struktur kelompok (Yrle, 2001).

Keberadaan kelompok informal tidak dapat dipandang ringan ketika manajemen ingin meningkatkan produktivitas organisasi. Kelompok merupakan kekuatan yang sangat berpengaruh terhadap keseluruhan lingkungan motivasional individu (Ndler & Lawler, dalam Staw, 1991). Keberadaan organisasi informal akan memiliki dampak yang kuat pada perilaku organisasi (Davis & Newstrom, t.th.; Rau & Hyland, 2002; West, 1999).

Pada suatu program studi, ketika program itu baru mulai operasi, pejabat baru, dosen dan karyawan baru maka belumlah ada organisasi informal. Namun ketika rapat pembagian tugas semester dimulai, dilanjutkan dengan rapat-rapat teknis penyusunan rencana pembelajaran, pembagian materi pelajaran antar mata kuliah, dan dosen-dosen dan staf mulai berinteraksi aktif satu sama lain, kelahiran organisasi informal sudahlah dimulai. Ruang rapat, kantin, dan taman menjadi ajang tepat untuk kelahiran organisasi informal, bahkan organisasi itu dapat berkembang cepat. Demikian pula ketika program studi matang, akan dilakukan pemilihan ketua program studi, atau pimpinan tingkatan yang lebih tinggi di perguruan tinggi, maka proses kelahiran organisasi informal tumbuh pesat. Kelahiran organisasi informal bukan saja ketika organisasi dalam tahapan perubahan kepemimpinan. Dalam kondisi kondusif, ketika pimpinan bekerja keras tanpa henti, banyak kegiatan, singkat-singkat, tidak berkesinambungan, maka kelahiran kelompok informal tidaklah dapat dibendung (Mintzberg, dalam Staw, 1991). Pada hal bukan rahasia umum, kalau keberadaan organisasi informal dapat konstruktif dan pada saat yang lain dapat destruktif (Hoy & Miskel, 2001).

Organisasi informal memiliki berbagai ciri: koalisi, kebutuhan-kebutuhan psikologis, kekuasaan, kepemimpinan informal, konflik, moral, norma-norma informal, sentimen, kode-kode sosial, loyalitas, ikatan persahabatan, tujuan personal, perasaan dan emosional, perilaku

penuh resiko (Hanson, 1996). Secara sederhana disebutkan ciri organisasi informal adalah kebutuhan individu, hasrat dan perasaan, perbedaan peran dan misi, kekuatan dan pola pengaruh, persaingan dan aliansi, relevansi pembicaraan dan pentingnya kerja, perasaan akan kebenaran dan kepercayaan, nilai-nilai individu, dan keterampilan dan kecakapan. (Ubben & Hughes, 1992). Organisasi informal dapat memiliki ciri lengkap sebagaimana di atas, anggota dan personal yang terlibat menampakkan diri secara terang-terangan. Mungkin juga hanya beberapa ciri di atas yang nampak, tidak nampak secara jelas di permukaan organisasi, sehingga untuk memahami diperlukan pemahaman yang serius. Kegiatan mereka tidak terjadwal, mereka selalu bergerak dari satu pokok masalah ke pokok masalah yang lain, secara terus menerus menanggapi kebutuhan mereka (Mintzberg, dalam Staw, 1991). Kultur budaya Jawa yang halus dan lembut, memungkinkan para oposisi dan personal organisasi informal tidak mudah dipahami.

Kelahiran organisasi informal lebih karena perbedaan status, posisi, dan peran antar dosen dan staf (Reksohadiprojo & Handoko, 1992). Perbedaan itu akan membawa perbedaan konsekuensi saluran kepentingan, sosial, dan ekonomi. Bahkan secara horisontal perbedaan status sosial, ekonomi, dan budaya dosen dan staf akan berdampak lahirnya kelompok-kelompok kecil. Dalam tiap kelompok yang terbentuk akan lahir struktur. Struktur itu akan menentukan siapa yang menjadi pemimpin dan siapa yang menjadi anggota. Menurut Reksohadiprojo & Handoko (1992) struktur organisasi informal meliputi pemimpin, anggota, pinggiran, dan luar kelompok.

Rangkaian teori yang membahas karakteristik organisasi informal meliputi : (a) kebutuhan individu, hasrat dan perasaan, perbedaan peran dan misi, kekuatan dan pola pengaruh, persaingan dan aliansi, relevansi pembicaraan dan pentingnya kerja, perasaan akan kebenaran dan kepercayaan, nilai-nilai individu, dan

keterampilan dan kecakapan (Ubben & Hughes, 1992), (b) koalisi, kebutuhan-kebutuhan psikologis, kekuasaan, kepemimpinan informal, konflik, moral, norma-norma informal, sentimen, kode-kode sosial, loyalitas, ikatan persahabatan, tujuan personal, perasaan dan emosional, perilaku penuh resiko Hanson (1996), dan (c) struktur organisasi informal meliputi pemimpin, anggota, pinggiran, dan luar kelompok (Reksohadiprojo & Handoko, 1992).

Organisasi informal perguruan tinggi adalah dua orang atau lebih pimpinan, dosen, dan / atau karyawan yang melakukan persaingan dan aliansi, perbedaan peran dan pengaruh, perbedaan nilai dan kecakapan, secara bebas, fleksibel, dan spontan, baik secara sadar maupun tidak sadar, nampak jelas maupun tidak nampak jelas, dalam melaksanakan kegiatan akademik.

F. Kohesi Struktur Organisasi Formal dan Informal

Kelompok, baik yang bersifat formal maupun informal, merupakan sumber yang kuat dan potensial bagi para individu untuk mencapai tingkat hasil kerja yang diinginkan (Nadler dan Lawer, dalam Staw, 1991). Harus diakui bahwa ada persamaan dan perbedaan kepentingan dan tujuan antara dosen dengan dosen, karyawan dengan karyawan, dosen dengan karyawan, dan personal dengan organisasi perguruan tinggi. Persamaan dan perbedaan kepentingan dan tujuan akan membentuk jaringan, perilaku, dan kultur yang mungkin menyatu atau mungkin cerai-berai. Jaringan, perilaku, dan kultur yang menyatu atau cerai-berai akan nampak pada bagaimana pimpinan, dosen, dan karyawan berkoordinasi secara vertikal maupun horisontal.

Untuk melihat hubungan-hubungan pimpinan, dosen, dan karyawan dapatlah meminjam istilah ilmu fisika tentang kohesi yang dilawankan dengan adhesi. Kohesi adalah kerekatan (Engels, dalam Cahyono, 2005; Aryani, 2005). Kohesi

sosial (social cohesion) merupakan kerekatan sosial. Dalam suatu sistem sosial dipastikan terdapat unsur-unsur atau elemen-elemen yang saling kait mengkait satu sama lain. Kohesi adalah keterikatan unsur-unsur. (Harap, 2005).

Perilaku orang dapat dilihat dari tindakannya, perkataannya, dan tulisannya. Kalimat-kalimat yang disampaikan secara lisan maupun tulisan dapat dipakai sebagai indikator kohesi sosial. Kohesi adalah suatu sistem yang menghubungkan makna dari suatu kalimat dengan kalimat lain. (Mahriyuni, 2005). Kalimat hasil dialog antara orang satu dengan orang lain akan mencerminkan apakah dua orang atau lebih yang melakukan dialog itu berada dalam satu kesatuan ide dan kultur atau tidak. Kesatuan atau cerai berai itu bisa jadi karena proporsionalitas penikmatan capaian tujuan dan kepentingan.

Teori Malinowski, tentang kohesi sosial menjelaskan bahwa “keutuhan akan terjadi bila suatu wilayah kehidupan dilandasi secara kuat oleh keuntungan timbal balik (reciprocity) di bawah prinsip-prinsip legal” (Tumanggor, Aripin, dan Soeyoeti, 2005:3-4). Melihat status sosial subjek yang melakukan komunikasi maka kohesi sosial dapat dibedakan menjadi dua. Pertama kohesi sosial vertikal dan kedua kohesi sosial horisontal.

Kohesi sosial vertikal berbentuk perjuangan rakyat kecil melawan penguasa yang dhalim, kadang-kadang dijadikan isue sesaat sebagai batu loncatan menuju pangung kekuasaan, kemudian setelah keinginan tercapai dilupakan sama sekali. Penggagas teori the loser democracy policy patut berbangga diri karena teori itu dipraktekkan di Indonesia ketika Soeharto lengser dan penurunan pejabat sekolah. Kohesi sosial horisontal, yang diutamakan adalah manajemen konflik sesama unsur-unsur yang ada dalam masyarakat. Disitir bahwa, “kerekatan sosial antar elemen bangsa makin merenggang” (Wahono, 2002: 2). Dalam konteks pendidikan tinggi, kohesi merupakan situasi “bagaimana pengajar dan seluruh staf

memahami ide-ide, gagasan, pikiran, dan maksud pimpinan perguruan tinggi serta kerjasama dengannya” (Busher & Haris, 1999:311).

Struktur organisasi formal dan organisasi informal perguruan tinggi yang kohesif terjadi jika pimpinan, dosen, dan karyawan saling bersatu padu dalam satu kesatuan budaya untuk melakukan kegiatan akademik dan oleh karena itu, mereka satu sama lain saling merasa mendapatkan keuntungan. *“Kohesiveness is ... describes the attractiveness of an organization to its members”* (Bartky, 1956:66). Pimpinan, dosen, dan staf merasa memiliki ikatan yang sangat kuat dengan organisasi perguruan tinggi. Namun demikian Bartky juga menyebutkan bahwa *“the cohesiveness is not constant but varies with the situations..... A cohesive organization is not always an effective one”* (Bartky, 1956:67).

Lebih lanjut dua struktur yang kohesif apabila (a) *more prestige a person within a group*, (b) *a cooperative relationship*, (c) *frequency of interaction between two or more persons increase*, (d) *an attack on the group increases its cohesiveness*, (e) *members disagree on the solution of group problems*, (f) *members are embarrassed to belong*, (g) *regard of outside groups* (Bartky, 1956:67).

Kohesi merupakan kerekatan, keutuhan, dan hubungan timbal balik antara pimpinan, dosen, dan staf perguruan tinggi dalam upaya menyelenggarakan pembelajaran.

G. Penutup

Struktur organisasi formal organisasi perguruan tinggi merupakan susunan yang menunjukkan jenjang otoritas dan tanggung jawab, yang bercirikan: otoritas dan pembagian kerja, aturan saling menguntungkan, peranan, kewenangan pengendalian, prosedur kerja baku, hasil kerja, kemampuan kerja, jaringan komunikasi, dan rantai komando

serta disahkan oleh pejabat yang berwenang.

Organisasi informal perguruan tinggi adalah dua orang atau lebih pimpinan, dosen, dan/atau karyawan yang melakukan persaingan dan aliansi, perbedaan peran dan pengaruh, perbedaan nilai dan kecakapan, secara bebas, fleksibel, dan spontan, baik secara sadar maupun tidak sadar, nampak jelas maupun tidak nampak jelas, dalam melaksanakan kegiatan akademik.

Kohesi merupakan kerekatan, keutuhan, dan hubungan timbal balik antara pimpinan, dosen, dan staf perguruan tinggi dalam upaya menyelenggarakan pembelajaran. Kohesivitas perilaku struktur organisasi formal dan organisasi informal di perguruan tinggi ternyata dapat meningkatkan performance lembaga, khususnya dapat meningkatkan prestasi belajar. Organisasi informal yang tidak mendapatkan tempat di lembaga pendidikan ternyata dapat meningkatkan perilaku gagal, komponen pendidikan akan menjauhi upaya-upaya pencapaian tujuan bersama.

Kebudayaan (kultur) Jawa yang berkaitan dengan kohesi struktur formal dan organisasi informal adalah adat istiadat atau tradisi atau perilaku yang terpolakan secara terus menerus berkaitan dengan kemauan, cita-cita, ide, dan semangat mencapai kesejahteraan bersama antara pimpinan, dosen, dan karyawan untuk mencapai tujuan, kesejahteraan, keselamatan lahir batin bersama.

Struktur organisasi formal dan Organisasi informal yang kohesif akan berperan dalam menunjang pengambilan keputusan melalui pengajuan masalah, pengajuan alternatif, pengelaborasi alternatif, dan pembuatan kesepakatan. Organisasi informal berperan sebagai pengaman pada saat suasana struktur organisasi formal menghadapi kekakuan. Makna secara keseluruhan bahwa ada kerekatan struktur organisasi informal dan organisasi formal perguruan tinggi.

Daftar Pustaka

- Akdon (2006). Strategic Management for Educational Management. Bandung: Alfabeta.
- Ali, M. (2000). Sistem Penjaminan Mutu dalam Manajemen Mutu Pendidikan. : Jurnal Mimbar Pendidikan , No. I tahun XIX hal 28-30.
- al-Tayl, Sa'id (et. al). Qawa'id al-Tadris fi al-Jami'ah, Amman: Syirkah al-Syarq al-Awsath li al-Thiba'ah, 1998
- Altbach, PG. (1998). Comparative Higher Education : Knowledge, the University, and Development. Hongkong: Comparative Education Research Centre.
- Ananoni (2005). Implementing the Balanced Scorecard, cheklist, Chartered Management Institute.
- Baggyo Y. Moeliodihardjo, "Quality Assurance in Higher Education strategy", Makalah disajikan dalam Workshop on Quality Assurance in Higher Education Yogyakarta, July 15-17, 2002.
- Besterfield, D.H. et al. (1999). Total Quality Management. New Jersey: Prentice Hall International , Inc .
- Bierrema, L. (1996). "Total Quality and Adult Education: A Natural Partnership in the Classroom", in Innovative Higher Education. Vol 20 No 3 Spring 1996.
- Bloom, B. editor (1975). Taxonomy of Educational, Objectives, Coqnitve Domain, New York: David Mc Kay Co.
- Clark R. B. (1983). The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective. Berkeley Los Angeles London: . University of California Press
- David, FR. (1997), Strategic Management . London : Prentice Hall International
- De Waal. A.A. 2003. The future of the Balanced Scorecard an interview with Professor Dr. Robert, S. Kaplan, Measuring Business Excelece.
- Dewey. J (1964). Democracy in Education. Newyork: The Mc Millan Company
- Directorate General of Higher Education
- Elton, Lewis and Cryer, Pat. (1994). "Quality and Change in Higher Education", in Innovative Higher Eduaction. Vol. 18 No 3 Spring 1994.
- Engel. JF. et al. (1995). Consumer Behavior. International Edition Forth Worth : Dreyden Press.
- Febrian, J. (2000). Buku Saku Tentang Pendidikan Tinggi di Indonesia. Bandung: Informatika.
- Gaspersz (2003). Total Quality Management. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Gilbert, JP., et al. (1993). "Improving the Process of Education: Total Quality Mangement for College Classroom", in Innovative Higher Education, Vol 18 No 1, Fall 1993.
- Gillespie, Kay J. & Robertson, Douglas L., A Guide to Faculty Development, San Francisco: The Jossey-Bass Publisher, 2010
- Goetsch L. D and Davis B. S. (2006). Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Service. New Jersey: Pearson Education , Inc.
- Hesselbein, F. & Johnston, R. (2002), A Leader to Leader Guide: On Leading Change, Strategi Menembus Tantangan Perubahan, (terjemahan) Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Heylighen, E. (1992). "Selfish Memes and the Evolution of Cooperation" Journal of Ideas. Vol2. #4.pp-77-84.
- Indrajit, R. Eko dan R. D. (2006). Manajemen Perguruan Tinggi Modern. Yogyakarta: Andi.
- Ishikawa, Kaoru. (1992). Pengendalian Mutu Terpadu. Diterjemahkan oleh Budi Santoso. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Johanson, U. et.al. (2006). Balancing dilemmas of the balanced scorecard, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 19 No. 6, 2006.

- John A, P. dan Robinson, R.B. (1997) *Manajemen Strategik ; Formulasi , Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Kattsoff, (1992). *Element of Philosophy*. The Ronald Press Company: Newyork
- Kocakulah, M.C dan Austill, A.D. (2007). *Balanced Scorecard Application inovasi Health Care Industry: A Case Study*, *Journal of Health Care Finance*.
- Kotler P. (2000). *Marketing Management*. Millenium Edition, New Jersey : Prentice Hall International, Inc.
- Lapp, D. et al. 1975: 32) *Teaching Reading to Every Child*. Avenue: Lawrence Erlbaum Associates.
- Levy, CS. (1993). *Social Work Ethics on the Line*. New York : The Haworth Press.
- Lipman, Mathew. (2003). *Thinking in Education*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Loder, Cari. Ed. (1990). *Quality Assurance and Accountability in Higher Education*. London: Kogan Page.
- Lovelock , CH. (1996). *Services Marketing* , London : Prentice Hall International
- Lubis, S.B. H. (2006) *Pengantar Teori Organisasi , Suatu Pendekatan Makro*. Bandung.
- Margolis, E. (2001). *The Hidden Curriculum in Higher Education*. New York: Routledge,
- Mazurek, K, et al. (2000). *Education in Global Society*. Boston: Allyn and Bacon.
- Meister C. J. (1984). *Corporate Quality Universities, Lessons in Building a World-class Work Force*. New York: Library of Congress Cataloging in Publication Data
- Michel, W (1970) *Personality Assessment*. Texas: The University Of Texas at Austin
- Ninnes, P and Meri, H (2005). *Internationalizing Higher Education. Critical Explorations of Pedagogy and Policy*. Hongkong : Comparative Education Research Center.
- Norrie (1991) *Method for Evaluating VR-Based Tools for Collaborative Design*. Italy: University of Marche.
- O. Rozman (2008). *Reflective Practice, Enhancing the effectiveness the balanced scorecard with scenario planning*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57 No. 3, 2008.
- Oullett, Mathew L. "Overview of Faculty Development: History and Choices", dalam Kay J. Gillespie & Douglas L. Robertson, *A Guide to Faculty Development*, San Francisco: The Jossey-Bass Publisher, 2010
- Paper, DW (1993). *Quality Management in Universities*. Canberra: Australian Government Publishing Service
- Parasuraman (1988) *The Behavioral Consequences of Service Quality*. *The Journal of Marketing*. American Marketing Association. .
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2007), *Strategic Management, Formulation, Implementation, and Control*, Boston: McGraw Hill Companies, Inc.
- Peraturan Mendiknas no.07 tahun 2007 tentang Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah No.19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Porter (1985) *Competitive Strategy*. New York: Free Press
- Reese Andy C and Mohley, MF. (1996). “Academic Success Through Quality-Managed Course Design”, in *Innovative Higher Education*. Vol 20, No 3 Spring 1996.
- Sallis, E. (1994). *Total Quality Management in Education*. London : Kogan Page Limited.
- Saroyan, Alenoush (et.al.). "The Final Step: Evaluation of Teaching", dalam Alenoush Saroyan & Cheril Amundsen, *Rethinking Teaching in Higher Education*, Virginia: Stylus Publishing, 2004

- Sayyid, Ahmad Abdul Rahman. "Awlawiyyat al-Nasyath al-Akademiy li A'dla'i Hay'ati al-Tadris bi al-Jami'ah", dalam Jurnal Dirasat Tarbawiyah wa Ijtima'iyah, Helwan: Jami'at Helwan, Juni 1996, Edisi II.
- Schnaars, SP.(1994). *Managing Imitation Strategies*. New York.: Free Press.
- Setyawan dan Ihwan (2004) " Pengaruh Service Quality Perception terhadap Purchase Intentions : Studi Empiric pada Konsumen Supermarket ". *Usahawan* , No. 7 Tahun XXX Juli pp 24-37
- Siegel, H. (2003). *Value Pluralism and Moral Progress, in Philosophy of Eduaction*, <http://www.ed.uiuc.edu/EPS/PES-yearbook/2003>
- Simpson, R.D and Kalivoda, P.L. (1992). "The Mission of Innovative Higher Education", *Innovative Higher Education*, Vol 16. Number 3, Spring 1992.
- Sinha, A., 2006. *Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool*. Commerce, Vidyasagar University J
- Tenner, A.R. and De Toro I.J. (1992). *Total Quality Management : Three Steps to Continuous Improvement* . Reading , MA Addison – Wesley : Publishing Company.
- Tharp, Roland G., et al. (2000). *Teaching Transformed*. Colorado: Westview Press.
- The Carnegie Foundation. (1984). *Mission of the College Curriculum*. San Fransisco: Joseey-Bass Publishers.
- Tim Pengembang Penjaminan Mutu Sekolah (2003). *Konsep Dasar Program Penjaminan Mutu Sekolah*. Lembaga Penelitian, Universitas Pendidikan Indonesia
- Titus, H. (1959). *Living Issues in Philosophy*. New York: American Book Company.
- Wiyono, (1998). *Implementasi TQM di Perguruan Tinggi*. STT Telkom Bandung.

* Dosen Tetap Fakultas Agama Islam Universitas Mathlaul Anwar Banten