

# **MODEL ORGANISASI IDEAL BAGI PERGURUAN TINGGI ISLAM DI INDONESIA**

**Afiful Ikhwan**

STAI MuhammadiyahTulungagung

*afifulikhwan@gmail.com*

## ***ABSTRACT***

The model of organization plays significant role in controlling the quality of Islamic higher education. In this matter, the model becomes the core of the managerial works to develop the theory of management. An ideal organization is the one which has clear job description, hierarchy of autonomy, and career development. Too formal organization cannot be organized well. Therefore, for higher Islamic education, the most suitable model is organic unbiroptology.

*Kata Kunci:*model organisasi, perguruan tinggi Islam

## **Pendahuluan**

Organisasi merupakan suatu wadah yang terdiri dari sekumpulan orang yang memiliki tujuan yang sama dan terikat oleh suatu sistem, di mana ada kesatuan nilai integral yang dianut dan dipatuhi untuk dijalani bersama agar mencapai tujuan bersama. Pengertian di atas mempunyai dua kata kunci dalam organisasi yaitu: sekumpulan orang dan sistem. Dua hal tersebut tidak bisa dipisahkan dan saling terkait satu sama lain. Artinya tidak bisa dikatakan organisasi jika hanya ada sekumpulan orang tanpa adanya sistem yang mengatur. Begitu juga sebaliknya, bukan organisasi jika hanya ada suatu sistem tetapi tidak ada yang menjalankan sistem tersebut.

Model organisasi merupakan mekanisme-mekanisme formal pengelolaan suatu organisasi yang menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Model juga mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi, desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran satuan kerja. Model organisasi dikaitkan dengan pengambilan keputusan manajerial yang menentukan struktur dan proses yang mengkoordinasikan dan mengendalikan pekerjaan organisasi, dalam hal ini adalah Perguruan Tinggi Islam.

Hasil keputusan model organisasi adalah suatu sistem pekerjaan dan pengelompokan kerja termasuk proses yang melingkarinya. Proses yang berhubungan ini termasuk hubungan wewenang dan jaringan komunikasi dalam kaitannya pada perencanaan spesifik dan teknik pengendalian. Sebagai akibat,

model organisasi akan berpengaruh pada pembentukan suatu super struktur di dalam kerja dari organisasi Perguruan Tinggi Islam.

Model organisasi telah menjadi inti kerja manajerial karena usaha-usaha sebelumnya untuk mengembangkan teori manajemen. Kepentingan keputusan model telah menstimulasi minat yang besar atas topik bahasan. Manajer dan pakar teori perilaku organisasi dan peneliti telah berkontribusi terhadap apa yang disebut sebagai badan bacaan yang dapat dipertimbangkan. Manajer yang menghadapi perlunya mendesain struktur organisasi adalah pada posisi tidak kehilangan ide. Sangat berbeda, bahan model organisasi telah mempunyai sejumlah ide yang menimbulkan konflik yakni bagaimana suatu organisasi dimodel mengoptimalkan efektifitas.

Cara manajemen memodel organisasi harus mengingat dimensi struktur organisasi tersebut. Bagaimana kombinasinya mempunyai dampak langsung atas efektivitas individual, kelompok dan organisasi itu sendiri. Manajer harus mempertimbangkan sejumlah faktor ketika memodel organisasi, diantaranya satu yang sangat penting adalah teknologi, sifat kerja itu sendiri, karakteristik orang yang melakukan kerja, tuntutan lingkungan organisasi, keperluan untuk menerima serta memproses informasi dari lingkungan tersebut, dan keseluruhan strategi yang dipilih organisasi untuk berhubungan dengan lingkungan.

### **Model-Model Organisasi**

Ada dua model ekstrem dari desain organisasi, yaitu model mekanistik dan model organik, dan dua lainnya adalah tambahan penulis yang didapatkan dari referensi lain yang menurut penulis adalah hal baru, yakni model *pyramid* dan horizontal.<sup>1</sup> *Pertama*, model mekanistik. Model ini merupakan struktur organisasi yang dicirikan oleh departementalisasi yang luas, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas, dan sentralisasi. Karakteristik model ini adalah 1) proses kepemimpinan tidak mencakup persepsi tentang keyakinan dan kepercayaan, bawahan merasa tidak bebas mendiskusikan permasalahan dengan atasan; 2) proses motivasi hanya menyadap motif fisik, rasa, aman, dan ekonomik melalui perasaan takut dan sanksi; 3) proses komunikasi berlangsung sedemikian rupa sehingga informasi mengalir ke bawah dan cenderung tidak akurat; 4) proses interaksi bersifat tertutup dan terbatas, hanya sedikit pengaruh bawahan atas tujuan dan metode departemen; 5) proses pengambilan keputusan hanya di tingkat atas, keputusan relatif; 6) proses penyusunan tujuan dilakukan di tingkat puncak original, tanpa mendorong adanya partisipasi kelompok; 7) proses kendali dipusatkan dan menekankan upaya memperhalus kesalahan.<sup>2</sup>

Model organisasi yang *kedua*, yaitu model organik, yaitu sebuah struktur yang rata, menggunakan tim lintas hierarki dan lintas fungsi, memiliki formalisasi yang rendah, memiliki jaringan informasi yang komprehensif, dan mengandalkan pengambilan keputusan secara partisipatif. Model ini mempunyai karakteristik sebagai berikut: *pertama*, proses kepemimpinan mencakup persepsi

---

<sup>1</sup>Stephen P Robbins dan Judge Timothy A, *Perilaku Organisasi*. Buku 2, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hal. 214-224

<sup>2</sup>Fahmi Hardiansyah, "Model Desain Organisasi", *makalah*, diseminarkan pada perkuliahan di Universitas Gunadarma, Depok, Maret 2012

tentang keyakinan dan kepercayaan antara atasan dan bawahan dalam segala persoalan. bawahan merasa bebas mendiskusikan permasalahan dengan atasan; *kedua*, proses motivasi berusaha menimbulkan motivasi melalui metode partisipasi; *ketiga* proses komunikasi berlangsung sedemikian rupa sehingga informasi mengalir secara bebas keseluruh organisasi yaitu ke atas, ke bawah dan kesamping; *keempat*, proses interaksi bersifat terbuka dan ekstensif, baik atasan ataupun bawahan dapat mempengaruhi tujuan dan metode departemental; *kelima*, proses pengambilan keputusan dilaksanakan di semua tingkatan melalui proses kelompok; *keenam*, proses penyusunan tujuan mendorong timbulnya partisipasi kelompok untuk menetapkan sasaran yang tinggi dan realistis; dan *ketujuh*, proses kendali menyebar ke seluruh organisasi dan menekan pemecahan masalah dan pengendalian diri.

Model organisasi yang *ketiga* adalah model Piramid. Model ini di buat persis sebuah piramida, dari atas adalah pimpinan sampai kebawah.. Sedangkan model *keempat* adalah model Horizontal. Organisasi model ini dibuat dengan menarik garis lurus secara horizontal dengan pembagian fungsional masing-masing bersama tugasnya masing-masing.<sup>3</sup>

Model organisasi yang efektif tidak dapat berpedoman pada teori sebagai satu cara terbaik melainkan manajer harus menerima sudut pandang bahwa model mekanistik atau model organik lebih efektif bagi organisasi atau sub-sub unit di dalamnya. Model struktur sub-unit didesain sesuai dengan kontinum mekanistik organik dengan cara yang konsisten dengan keadaan kondisi lingkungan, khususnya laju perubahan yang lebih lambat, ketidak pastian yang lebih besar dan rentang waktu balikan yang lebih singkat sesuai dengan model mekanistik.

### Organisasi Ideal

Salah satu dasar pemikiran yang dominan dalam perjalanan evolusi konsep model organisasi adalah prinsip Max Weber tentang organisasi ideal. Konsep Max Weber tersebut kemudian dikenal dengan istilah birokrasi. Birokrasi itu sendiri berasal dari gabungan kata biro (*bureau*) yang artinya kantor, tempat kerja, *officedesk* dan kiasi (*kratia/kratos*) yang artinya kekuatan atau peraturan.

Sebagai teori manajemen klasik, konsep Max Weber mengenai prinsip organisasi ideal dan birokrasi memberikan pondasi bagi munculnya pemikiran-pemikiran baru perihal model organisasi, dalam hal ini Perguruan Tinggi Islam di Indonesia. Sayangnya, birokrasi kini identik dengan ketidakefisienan, kaku, dan sikap malas sehingga istilah birokrasi selalu dikonotasikan negatif. Padahal, birokrasi bukan masalah baik atau buruk. Bukan pula positif-negatif. Ia hanyalah sebuah desain organisasi yang melalui perlakuan tertentu bisa berjalan efisien.

Dalam perspektif Max Weber, terdapat 7 prinsip dasar yang perlu diterapkan dalam membangun organisasi agar dapat mencapai tujuannya. Ketujuh prinsip tersebut adalah 1) pembagian kerja. Pekerjaan dipecah-pecah sehingga jelas pembagian masing-masing anggota. 2) Hirarki kewenangan yang jelas. Struktur organisasi disusun bertingkat dan memastikan jabatan yang lebih rendah berada di bawah supervisi dan kontrol dari yang lebih tinggi. Garis komando dan

<sup>3</sup>Wikipedia, *Model Desain Struktur Organisasi*, dalam [http://id.wikipedia.org/wiki/Struktur\\_organisasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Struktur_organisasi), diakses pada Jum'at, 18 Januari 2013

garis koordinasi diciptakan untuk memperjelas alur pelaporan diantara anggota organisasi. 3) Formalisasi yang tinggi. Untuk mengatur perilaku anggota organisasi, perlu disusun peraturan dan prosedur formal sebagai sebuah sistem. Poin ini sangat relevan dengan besaran organisasi. Semakin organisasi tumbuh besar, maka perlu ada formalisasi agar semua hal berjalan standar. 4) Impersonal. Tindakan dan keputusan yang berlaku di dalam organisasi tidak melibatkan perasaan pribadi. Tidak diperbolehkan konflik kepentingan berperan dalam pengambilan keputusan. 5) Keputusan personalia berdasarkan kemampuan. Keputusan tentang promosi, seleksi, didasarkan atas kualifikasi, keberhasilan atau prestasi. Organisasi harus menciptakan sistem berjalan yang sesuai dengan kapasitasnya. 6) Adanya jenjang karir bagi anggota organisasi. Prinsip ini mengasumsikan bahwa keanggotaan organisasi seseorang adalah seterusnya (continuous basis). Dengan jenjang karir diharapkan anggota dapat mengejar karir dan menjaga komitmen terhadap organisasi. 7) Pemisah yang jelas kehidupan pribadi dan organisasi. Dalam organisasi ideal, pengambilan keputusan dilakukan semaksimal mungkin berjalan rasional. Artinya, anggota organisasi harus dapat memisahkan kehidupan pribadi dengan kehidupan organisasi.<sup>4</sup>

### **Pengembangan Organisasi yang Sehat**

Perlunya pengembangan organisasi, pengembangan organisasi lebih dikenal dengan *organization development* (OD). Teori dan praktik OD didasarkan pada beberapa asumsi penting yakni :*pertama*, manusia sebagai individu. Dua asumsi penting yang mendasari OD adalah bahwa manusia memiliki hasrat berkembang dan kebanyakan orang tidak hanya berpotensi, dan berkeinginan untuk berkontribusi sebanyak mungkin pada organisasi. OD bertujuan untuk menghilangkan faktor-faktor dalam organisasi yang menghambat perkembangan dan menghalangi orang untuk berkontribusi demi tercapainya sasaran organisasi.

*Kedua*, manusia sebagai anggota dan pemimpin kelompok. Organisasi yang menerapkan OD harus berasumsi bahwa setiap orang dapat diterima dan diakui perannya oleh kelompok kerjanya. Dalam organisasi perlu ditumbuhkan keterbukaan agar para anggotanya dapat dengan leluasa mengungkapkan perasaannya dan pikirannya. Dalam keterbukaan, orang akan mendapatkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga dengan demikian performansi kelompok akan lebih efektif.

*Ketiga*, manusia sebagai wadah organisasi. Hubungan antar kelompok-kelompok dalam organisasi menentukan efektivitas masing masing kelompok tersebut. Misalnya bila komunikasi antar-kelompok hanya terjadi pada tingkat manajernya, koordinasi dan kerjasama akan kurang efektif dari pada bila segenap anggota kelompok terlibat dalam interaksi.<sup>5</sup>

Ada beberapa alasan mengapa pengembangan organisasi penting. Alasan akan pentingnya pengembangan Organisasi yaitu: 1) perubahan adalah pertanda

<sup>4</sup>Stephen P. Robbins, *Organization Theory: Structures, Designs, and Applications Third Edition*, (Amazon: Prentice, 1990), hal. 72

<sup>5</sup>Roberts G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, (New Jersey: Prentice Hall. 1987), hal. 220-238

kehidupan, 2) perubahan memberikan harapan, 3) pengembangan merupakan tanggapan atas perubahan, dan 4) pengembangan merupakan usaha untuk menyesuaikan dengan hal baru (perubahan).

Terkait dengan pengembangan organisasi, ada beberapa pengertian, yaitu: *pertama*, pengembangan organisasi merupakan program yang berusaha meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. *Kedua*, pengembangan organisasi merupakan suatu proses yang meliputi serangkaian perencanaan perubahan yang sistematis yang dilakukan secara terus-menerus oleh suatu organisasi. *Ketiga*, pengembangan organisasi merupakan suatu pendekatan situasional atau kontingensi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. *Keempat*, pengembangan organisasi lebih menekankan pada sistem sebagai sasaran perubahan. *Kelima*, pengembangan organisasi meliputi perubahan yang sengaja direncanakan.<sup>6</sup>

### **Pengembangan Kepemimpinan**

Kecenderungan pengembangan kepemimpinan di suatu perusahaan, begitu pula di Perguruan Tinggi ditujukan untuk mempercepat para karyawan (manajemen dan non-manajemen) masuk ke dalam suatu lingkungan baru dimana mereka dapat mengembangkan kompetensi dan kapabilitasnya. Di beberapa perusahaan bisa jadi pengembangan kepemimpinan direfleksikan oleh para pemimpin senior (jika di Perguruan Tinggi Islam pada senat) dalam mengelola persepsi tentang beragam isu, membentuk koalisi, dan menggunakan kapasitas hubungan untuk mempengaruhi perubahan organisasi dan semua dikaitkan dengan strategi bisnis perusahaan (tujuan Perguruan Tinggi Islam), tanpa itu semua perusahaan/Perguruan Tinggi Islam seolah berjalan tanpa arah.

Ketika persaingan global cenderung semakin tinggi, perusahaan/Perguruan Tinggi Islam dituntut memiliki program pengembangan kepemimpinan yang unggul yang mampu menggalang jejaring hubungan bisnis atau pada Perguruan Tinggi Islam memberdayakan alumni-alumnyanya hingga berdaya guna dimasyarakat luas. Demikian pula halnya yang digunakan dalam manajemen pendidikan, yang meniru dari manajemen perusahaan yang terbukti maju dan efektif.

Dalam suatu penelitian terhadap program pengembangan kepemimpinan *Fortune500* ditemukan banyak karyawan yang memiliki perspektif dangkal atau *myopia*. Misalnya sebatas pada aspek-aspek strategi, rekayasa finansial, dan ekspansi global. Kalau toh tentang kemampuan kepemimpinan hanya sebatas dalam hal model transaksional. Padahal era kini yang jauh lebih penting dan prospektif adalah membangun kepemimpinan transformasional. Suatu proses perubahan dari pandangan rutin yakni apa yang sedang dikerjakan menjadi lebih strategis yaitu mengapa mengerjakan sesuatu. Pendekatannya pun semestinya holistik yang berkisar bukan saja tentang sisi kemampuan, tetapi juga sisi tanggung jawab sosial. Kondisi ini akan semakin mampu meningkatkan

---

<sup>6</sup> Anggun. *Pengembangan Organisasi dan Organisasi yang Sehat*, dalam <http://goenable.wordpress.com/2012/01/06/pengembangan-organisasi-dan-organisasi-yang-sehat/>, diakses pada Jum'at, 18 Jan 2013

kinerja individu dan perusahaan manakala terpenuhinya pendekatan fungsional dan hubungan stratejik yang berbasis pada pendekatan sistematis.

### **Pengembangan Latihan**

Secara pragmatis program pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif baik bagi individu maupun organisasi. Smith menguraikan profil kapabilitas individu berkaitan dengan *skill* yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan. Seiring dengan penguasaan keahlian atau keterampilan penghasilan yang diterima individu akan meningkat. Pada akhirnya hasil pelatihan dan pengembangan akan membuka peluang bagi pengembangan karier individu dalam organisasi, seperti *workshop*, loka karya, seminar, dll.

Dalam konteks tersebut peningkatan karier atau promosi ditentukan oleh pemilikan kualifikasi *skill*. Sementara dalam situasi sulit dimana organisasi cenderung mengurangi jumlah karyawannya, pelatihan dan pengembangan memberi penguatan bagi individu dengan memberi jaminan *job security* berdasarkan penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan organisasi: 1) *training and development has the potensial to improve labour productivity*; 2) *training and development can improve quality of that output, a more highly trained employee is not only more competent at the job but also more aware of the significance of his or her action*; 3) *Training and development improve the ability of the organisation to cope with change; the succesful implementation of change wheter technical (in the form of new technologies) or strategic (new product, new markets, etc) relies on the skill of the organisation's member.*<sup>7</sup>

Disaat kompetisi antar organisasi berlangsung sangat ketat, persoalan produktivitas menjadi salah satu penentu keberlangsungan organisasi disamping persoalan kualitas dan kemampuan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan organisasi dapat memberi jaminan pencapaian ketiga persoalan tersebut pada peringkat organisasional, dan ini sudah diterapkan pada Perguruan Tinggi Islam di Indonesia untuk selalu meningkatkan kredibilitasnya baik ditingkat Nasional maupun pada kancah Internasional, tidak hanya pimpinan, dosen dan karyawan saja yang dikerahkan, tetapi juga Mahasiswanya. ini terbukti dengan adanya pertukaran mahasiswa antar Perguruan Tinggi dalam negeri dan luar negeri.

### **Pengembangan Kreativitas**

#### ***Geradi Manajemen***

Geradi manajemen merupakan salah satu program pengembangan organisasi yang terdiri atas enam tahap, yang meskipun tidak setiap organisasi berkenaan melalui keseluruhan tahap itu. Tahap *pertama* adalah penyajian konsep, tahap *kedua*, program tersebut menekankan pengembangan tim, yang menggunakan geradi tersebut sebagai kerangka pembahasan. Fokusnya adalah pada suatu tim tunggal dan manajer yang mengepalai tim tersebut. Tahap *ketiga*, menekankan pengembangan antar kelompok untuk mengurangi terjadinya konflik

---

<sup>7</sup>Smith. *Prinsip-Prinsip Manajemen Pelatihan*, Irianto jusuf (terj.), (t.tp.: t.p., 2001), hal. 142

diantara kelompok. Tahap *keempat*, mengembangkan model organisasi yang ideal, *kelima* adalah tahap penerapan model tersebut, dan *keenam* merupakan tahap evaluasi program.

### **Manajemen**

Program ini seperti hanya geradi manajemen, diorganisasi berdasarkan orientasi konsiderasi dan struktur, akan tetapi kedua orientasi ini dapat dikombinasikan atau dapat diabaikan oleh manajer, dengan memberikan pilihan empat gaya karena salah satu gaya ini dapat efektif atau tidak efektif, dan tersedia delapan gaya manajerial.

### **Sistem 1 sampai 4**

Kerangka pengembangan organisasi yang menggunakan empat sistem antara lain: 1) sistem 1: Eksploitatif-otoritatif, 2) sistem 2: murah hati-otoritatif, 3) sistem 3: Konsultatif, dan 4) sistem 4: Partisipatif. Untuk menganalisis sistem yang sekarang dan bergerak kearah yang lebih baik program ini menggunakan sebuah model organisasi dengan tiga jenis variabel yaitu variabel kausal, variabel sela, dan variabel tujuan-hasil.

### **Model Organisasi Ideal bagi Perguruan Tinggi Islam**

Salah satu kritik terhadap birokrasi adalah munculnya penyakit Biropatologi. Biropatologi dapat diartikan sebagai perilaku pengambil keputusan yang terlalu taat kepada peraturan formal sehingga mengakibatkan birokrasi berjalan lamban, kaku, dan tidak efisien. Prinsip “formalisasi” memberikan perlindungan untuk bersembunyi dibalik peraturan. Ini mungkin PR besar bagi pelaku organisasi bagaimana mendesain organisasi yang ramping, dengan mengecilkan potensi terjadinya efek samping dari birokrasi. Dari sini nampak bahwa yang terbukti ideal model organisasinya adalah model *Unbiropatologi*. Model perilaku pengambil keputusan yang tidak terlalu taat kepada peraturan formal sehingga birokrasi perguruan tinggi yang seharusnya benar-benar murni otonom dalam segala bidang, dapat berjalan cepat, tidak kaku, dan sangat efisien.

### **Penutup**

Model adalah representasi deskripsi yang menjelaskan suatu konsep, yang seringkali berupa penyederhanaan sebuah idealisasi. Model organisasi ada mekanistik; model satu arah hanya atasan, organik; model dua arah atasan dan bawahan saling, piramid; saling menopang dan horizontal; mandiri. Model organisasi yang ideal bagi Perguruan Tinggi Islam di Indonesia yang tidak terlalu patuh pada formalitas karena menghambat jalan cepat menuju keberhasilan, yang dinamakan *unbiropatologi* dan pemimpinnya yang transformasional, mampu membaca apa yang menjadi kebutuhan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggun. *Pengembangan Organisasi dan Organisasi yang Sehat*, dalam <http://goenable.wordpress.com/2012/01/06/pengembangan-organisasi-dan-organisasi-yang-sehat/>, diakses pada Jum'at, 18 Jan 2013
- D. Ratna Wilis. *Teori-Teori Belajar*. Jakarta: Erlangga. 1996
- David Nour. *Relationship Economics*, t.p.2008
- Fahmi Hardiansyah. *Model Desain Organisasi*, dalam makalahnya yang diseminarkan pada perkuliahan di Universitas Gunadarma, Depok, Maret 2012
- Horton, Paul B. dan Chester L. Hunt. *Sociology*. Edisi keenam. International Student Edition. Tokyo: Mc.Graw-Hill Book Company Inc. 1984
- Ikhwan, Afiful. "Model Organisasi yang Ideal bagi Perguruan Tinggi Islam Indonesia", dalam [afifulikhwan.blogspot.com](http://afifulikhwan.blogspot.com). 2013
- Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. *Perilaku Organisasi* Buku 2. Jakarta: Salemba Empat. 2008
- Roberts G. Owens. *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Prentice Hall. 1987
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Efendi. *Understanding Practice and Analysis*. New York: Random House. 1976
- Smith. *Prinsip-Prinsip Manajemen Pelatihan*, Irianto jusuf, t.p. 2001
- Stephen P. Robbins. *Organization Theory: Structures, Designs, and Applications* Third Edition. Amazon: Prentice, 1990
- , *Teori Organisasi Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan. 1994
- Wikipedia Ensiklopedia Bebas, dalam <http://id.wikipedia.org/wiki/Model>, diakses pada senin, 14 Jan 2013.
- , *Model Desain Struktur Organisasi*, dalam [http://id.wikipedia.org/wiki/Struktur\\_organisasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Struktur_organisasi), diakses pada Jum'at, 18 Jan 2013.