

**KONFLIK SOSIAL DOSEN-DOSEN DI LINGKUNGAN
PERGURUAN TINGGI AUB SURAKARTA
(Studi Etnografi Pendidikan dengan Pendekatan Multi Kasus)**

**Oleh :
Joko Sekti Riyadi¹ dan Utama²**

¹Staf Pengajar STIE-AUB Surakarta dan ²Staf Pengajar
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Abstract

This study is different from previous studies because the focus of research aimed at, how to describe the characteristics of social conflicts lecturers in Higher Education environment AUB Surakarta with sub focus how to describe the characteristics of social conflicts lecturers horizontally and how to describe the characteristics of social conflicts in the vertical, using qualitative approach (ethnographic case study approach to multi-case study). Data collection methods used were interviews, observation and documentation. Techniques of data analysis using the four stages that include data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions/verification. Validity of the data was done by using triangulation. The research results obtained, among others, that: formal organizational structure. All refer to the statutes of the foundation; only in the implementation of each college AUB Surakarta in accordance with the conditions and situation on the ground and the particular characteristics of each college. There was no significant inter-agency konflik and the internal environment-AUB STIE very democratic, and the AT-AUB Informal organization does not exist, in an organization that can not be separated from political levels within the organization to live alone. Indeed, the need for informal organization as the opposition, is required to control the informal organization and management of an organization's policies, while at AUB Surakarta STMIK long as it does not exist, the conflict within an organization it must exist. conflict that will make us even more challenging for more advanced and motivated to become better, not all the conflicts that make for the better, sometimes there is also what makes the organization of work impairment and there is a conflict of interest, a difference of opinion, differences of ideas and arguments. That the decision taken by the Chairman not necessarily please all parties involved in the organization. Can be said that the decision would please all parties to accelerate the process of achieving its intended purpose.

Key Words: teachers, college AUB, social conflict

Pendahuluan

Pembangunan mutu pendidikan memerlukan organisasi yang efektif. Permasalahan selanjutnya adalah peminat beberapa perguruan tinggi negeri yang semakin membesar sementara perguruan tinggi swasta mengalami penurunan. Keadaan ini menjadi tantangan dan rangsangan bagi penyelenggara lembaga pendidikan khususnya di Perguruan Tinggi untuk membenahi proses belajar mengajar sebagai usaha memperbaiki lulusan. Sarjana yang berkualitas, sebagai cerminan bangsa yang cerdas, akan menjadi tenaga yang bisa *survive* menghadapi berbagai kesulitan.

Tujuan perguruan tinggi merupakan tujuan orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, dimana harus tercipta kondisi yang saling menguntungkan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Kultur perguruan tinggi yang terintegrasi ada pada struktur organisasi perguruan tinggi yang birokratis. Struktur organisasi perguruan tinggi yang bercirikan birokrasi yang sentralistik perlu dikaji ulang (Bachor & Andriyani, 2005:54). Oleh karena itu, pimpinan perguruan tinggi harus memahami dan menguasai peranan organisasi dan hubungan-hubungan antar orang yang ada di perguruan tinggi.

Dosen dalam hal ini merupakan salah satu komponen yang menentukan mutu perguruan tinggi. Dosen dalam setiap aktivitasnya akan berhubungan dengan tri dharma perguruan tinggi, yakni masalah pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Untuk mewujudkan tugas tri dharma perguruan tinggi tersebut, kepribadian dosen dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal.

Bagaimanapun baiknya sebuah aturan dan manajemen yang diterapkan di perguruan tinggi semuanya akan berpulang pada manusia sebagai pelaku utamanya terutama dosen. Dosen di perguruan tinggi memiliki wawasan, persepsi dan motivasi yang sangat beragam sehingga faktor-faktor yang berkaitan secara langsung maupun tidak langsung dengan faktor dosen yang sangat kompleks. Profil dosen sangat bervariasi dan dilihat dari tingkat pendidikannya terdapat dosen yang bergelar Doktor, Magister dan berstrata satu. Dilihat dari status kepegawaiannya,

terdapat dosen pegawai negeri (PNS), dosen Yayasan; dan dosen Kontrak (Tidak Tetap/Honorar).

Mencermati kondisi dosen sebagaimana tersebut di atas, maka salah satu tantangan bagi perguruan tinggi adalah bagaimana mengelola mutu dalam batasan *quality assurance* dan *continues improvement* (Sallis, 2008:62).

Melihat dunia pendidikan diisi orang-orang berpendidikan yang mempunyai tingkat intelektual tinggi, maka frekuensi terjadinya konflik sangat besar. Mereka biasa berpendapat secara independen, kritis terhadap kebijakan, dan berani mengambil risiko terhadap ucapan dan tindakan yang dilakukan. Setiap kebijakan harus siap untuk didiskusikan, dikritisi, dan dimentahkan. Mereka juga harus mempunyai ide dan argumentasi kuat untuk mendukung dan menolak ide serta gagasan yang disampaikan orang lain, termasuk dari pimpinannya. Kalau hal ini tidak disikapi secara arif dan bijaksana dengan mengedepankan sikap demokratis, maka konflik individual bisa meluas menjadi konflik institusional yang merugikan institusi (Asmani, 2009:111).

Dalam konteks ini, Pimpinan perguruan tinggi dituntut mampu menyelesaikan konflik secara dewasa, matang, dan profesional sehingga lembaga pendidikan yang dipimpinnya tidak terkena dampak negatif dari konflik yang terjadi. Menyelesaikan konflik tidak hanya dengan otoritas yang seringkali berujung pada gaya kepemimpinan yang sentralistik, otoriter, dan diktator, mencari jalan tengah, dan menggunakan pendekatan persuasif.

Salah satu tugas dari pimpinan perguruan tinggi adalah kemampuannya menyelesaikan konflik. Tugas ini sangat strategis, karena menentukan dinamika pendidikan. Jika seorang pemimpin mampu menyelesaikan konflik, maka produktivitas dan efektifitas pendidikan akan tercapai. Namun, jika ia tidak mampu menyelesaikannya, maka lembaga pendidikan yang dipimpinnya bisa mengalami kemerosotan dan kemunduran. Di sinilah pentingnya kelihaihan, keterampilan, dan kepiawaian seorang pemimpin dalam menyelesaikan konflik berkepanjangan tanpa solusi. Jangan sampai konflik menjadi penyebab dekadensi dan degradasi. Jangan

sampai konflik menghancurkan eksistensi dan reputasi lembaga pendidikan tanpa langkah-langkah preventif dan kuratif. Dalam suatu organisasi, kecenderungan terjadinya konflik, dapat disebabkan oleh suatu perubahan secara tiba-tiba, antara lain: kemajuan teknologi baru, persaingan ketat, perbedaan kebudayaan, system nilai, serta berbagai macam kepribadian individu (Asmani, 2009:109-110).

Konflik juga dapat diartikan dengan situasi yang terjadi ketika ada perbedaan pendapat atau perbedaan cara pandang di antara beberapa orang, kelompok atau organisasi atau sikap mempertahankan diri sekurang-kurangnya di antara dua kelompok, yang memiliki tujuan dan pandangan berbeda, dalam upaya mencapai satu tujuan sehingga mereka berada dalam oposisi, bukan kerjasama.

Secara umum, kultur konflik sosial antar elemen organisasi perguruan tinggi swasta di Surakarta timbul karena permasalahan menerima dan menolak pengangkatan pejabat baru dalam struktur organisasi, ketidak merataan pembagian kesempatan untuk memperoleh pendapatan, dan kasus pribadi. Namun demikian, setelah suatu kasus berlalu, umumnya urusan dianggap selesai, tetapi permasalahan yang bersifat pribadi dapat memiliki umur konflik sosial yang lebih panjang.

Teori Konflik Dahrendorf menyebutkan bahwa, jika kalangan fungsionalis melihat adanya saling ketergantungan dan kesatuan di dalam masyarakat dan hukum atau Undang-undang sebagai sarana untuk meningkatkan integrasi sosial maka kalangan penganut teori konflik justru melihat masyarakat merupakan arena dimana satu kelompok dengan yang lain saling bertarung untuk memperebutkan "*power*" dan mengontrol bahkan melakukan penekanan dan juga melihat hukum atau undang-undang itu tidak lain merupakan cara yang digunakan untuk menegakkan dan memperkokoh suatu ketentuan yang menguntungkan kelompok-kelompok lainnya.

Fungsi konflik menurut Dahendorf adalah (1) membantu membersihkan suasana yang sedang kacau, (2) katub penyelamat (proses / salah satu sikap serta ide) yang berfungsi dalam permusuhan, (3) keagrsifan dalam konflik yang realitas (dalam kekecewaan) dan konflik tidak realitas (dalam kebutuhan untuk meredakan

ketegangan) mungkin terakumulasi dalam proses interaksi lain sebelum ketegangan dalam situasi konflik diredakan, (4) konflik tidak selalu berakhir dengan rasa permusuhan, (5) konflik dapat dipakai sebagai indikator kekuatan dan stabilitas suatu hubungan, dan (6) konflik dengan berbagai Outgroup dapat memperkuat kohesi (hubungan atau kerjasama) internal suatu kelompok (Dahrendorf, 1983).

Dahrendorf melihat masyarakat berisi ganda, memiliki sisi konflik dan sisi kerjasama, sehingga segala sesuatunya dapat dianalisa dengan fungsionalisme struktural dan dapat pula dengan konflik. Harapannya bersama Coser, agar perspektif konflik dapat digunakan dalam rangka memahami dengan lebih baik fenomena sosial. Sebaliknya, Durkheim cenderung, melihat konflik yang berlebihan sebagai sesuatu yang tidak normal dalam integrasi masyarakat. Simmel juga berasumsi bahwa konflik dan ketegangan adalah sesuatu yang "abnormal" atau keduanya merusakkan persatuan kelompok, merupakan suatu perspektif yang penuh bias yang tidak didukung oleh kenyataan. Dahrendorf dalam menjelaskan konflik berpindah dari struktur peran kepada tingkah laku peran. Tetapi keduanya tidak bisa berjalan bersama-sama dalam bentuk hubungan sebab-akibat. Karena keduanya tidak dipisahkan secara jelas sebagai fenomena yang berbeda. Masing-masing tergantung pada yang lain tanpa melakukan penjelasan satu sama lain.

Penelitian ini memfokuskan pada pertanyaan "Bagaimana Karakteristik Konflik Sosial Dosen-Dosen di Lingkungan Perguruan Tinggi AUB Surakarta", dijabarkan menjadi 2 sub fokus yaitu : (1) bagaimana karakteristik konflik sosial dosen-dosen di lingkungan Perguruan Tinggi AUB Surakarta secara horizontal; dan (2) bagaimana karakteristik konflik sosial dosen-dosen di lingkungan Perguruan Tinggi AUB Surakarta secara vertikal.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan karakteristik konflik sosial dosen-dosen di lingkungan Perguruan Tinggi AUB Surakarta. Diterjemahkan dalam beberapa sub tujuan sebagaimana berikut: (1) untuk mendeskripsikan karakteristik konflik sosial dosen-dosen di lingkungan Perguruan Tinggi AUB

Surakarta secara horizontal; dan (2) untuk mendeskripsikan karakteristik konflik sosial dosen-dosen di lingkungan Perguruan Tinggi AUB Surakarta secara vertical.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak termasuk penelitian berikutnya. Kegunaan itu antara lain adalah: (1) Bagi Yayasan Karya Dharma Pancasila (YKDP) Surakarta sebagai penyelenggara, menjadi masukan yang berharga dalam rangka pembinaan perguruan tinggi AUB pada masa yang akan datang; (2) Bagi Pimpinan perguruan Tinggi AUB Surakarta, sebagai upaya pengembangan pengelolaan kelembagaan ke depan yang lebih baik; (3) Bagi Dosen dan Karyawan perguruan tinggi AUB Surakarta, sebagai masukan tentang pengelolaan perguruan tinggi swasta dalam perspektif sosio politik, khususnya berkaitan perilaku struktur organisasi formal dan informal; dan (4) Bagi Keluarga Besar AUB Surakarta, sebagai bahan pertimbangan atau masukan bagi penelitian yang akan datang mengenai karakteristik konflik sosial dosen-dosen di lingkungan Perguruan Tinggi AUB Surakarta.

Metode penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif. Subyek dari penelitian ini pimpinan; dosen-dosen dan karyawan di lingkungan Perguruan Tinggi AUB Surakarta. Alasan peneliti memilih lokasi tersebut, karena Perguruan tinggi AUB Surakarta, memiliki spesifikasi antara lain bahwa satu yayasan (Yayasan Karya Dharma Pancasila Surakarta) menyelenggarakan tiga pendidikan tinggi yaitu STIE-AUB; STMIK-AUB; dan Akademi Teknologi-AUB yang berpotensi timbul konflik sosial. Rancangan penelitian ini adalah penelitian etnografi pendidikan dengan pendekatan multi kasus. Etnografi di gunakan untuk meneliti perilaku-perilaku pembelajaran, pengelolaan lembaga pendidikan dan perilaku manusia berkaitan dengan perkembangan teknologi komunikasi dalam setting sosial dan budaya tertentu (Harsono, 2011: 5).

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan tiga teknik, yaitu: wawancara mendalam (*indepth interviewing*), observasi partisipasi (*observation participation*),

dan dokumentasi. Ketiga cara ini dilakukan secara komplementer, dan dilakukan secara berulang-ulang pada saat tertentu. Jika dipandang belum cukup dapatlah dilanjutkan pada saat lain yang disepakati. Jika dimungkinkan, jawaban-jawaban responden dilampiri dengan bukti dokumen sebagai pendukung informasi. Sedangkan teknis analisis data menurut Miles dan Huberman (Harsono, 2011:34) memiliki berbagai macam kombinasi analisis data, adalah analisis data tidak tertata dalam situs, analisis data tidak tertata lintas situs, analisis data tertata dalam situs dan analisis data tertata lintas situs. Selanjutnya dalam analisis data dapat di bantu dengan matrik dan diagram.

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif menurut (Sugiyono, 2009:120) meliputi uji *credibility* (validitas internal), uji *transferability* (validitas eksternal), uji *dependability* (reliabilitas), dan uji *confirmability* (objektivitas). Guna memperoleh validitas data, triangulasi yang digunakan dalam penelitian adalah triangulasi sumber, metode, konfirmasi dan dependabilitas (Harsono, 2011: 36).

Hasil dan pembahasan

Sebaran mahasiswa dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1.
Jumlah Mahasiswa Aktif dan Dosen STIE–AUB per Program Studi Tahun 2011

No	Program Studi	Mhs Aktif	Dosen			
			Yys	dpk	Kontrak	Jumlah
01	Magister Manajemen (S2)	511	11	6	12	29
02	Manajemen (S1)	648	14	2	5	21
03	Akuntansi (S1)	219	7	2	-	9
04	Keuangan & Perbankan (D3)	95	6	1	1	8
05	Manajemen Informatika (D3)	117	11	-	1	12
06	Akuntansi Perbankan (D3)	100	6	-	-	6
07	Sekolah Tinggi	1690	55	11	19	85

Sumber : Bagian Administrasi Akademik Tahun 2011/2012

Dari tabel di atas nampak rasio dosen dengan mahasiswa atau beban tugas seorang dosen secara umum memiliki kewajiban membimbing 9 orang, untuk Program Studi Manajemen (S1), beban tugas seorang dosen secara umum memiliki

kewajiban membimbing 3 orang, untuk Program Studi Akuntansi (S1), beban tugas seorang dosen secara umum memiliki kewajiban membimbing 2 orang, untuk Program Studi Keuangan dan Perbankan (D3), beban tugas seorang dosen secara umum memiliki kewajiban membimbing 2 orang, untuk Program Studi Manajemen Informatika (D3), beban tugas seorang dosen secara umum memiliki kewajiban membimbing 2 orang, untuk Program Studi Akuntansi Perbankan (D3), dan beban tugas seorang dosen secara umum memiliki kewajiban membimbing 8 orang, untuk Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana.

Perbedaan beban tugas mengajar antara satu dosen dengan dosen yang lain itu tentu saja berpengaruh terhadap tingkat penerimaan kesejahteraan yang dapat dibawa pulang dosen, asisten dosen, laboran. Dari informasi awal yang diperoleh beban tugas dosen acapkali menimbulkan permasalahan yang mengganggu hubungan persahabatan, pekerjaan, dan menimbulkan kerenggangan hubungan antar pimpinan, dosen, dan bahkan karyawan. Dosen yang mengalami penurunan jumlah jam mengajar akan mengalami gangguan sosial dalam organisasi perguruan tinggi.

Tabel 4.2.
Jumlah Mahasiswa Aktif dan Dosen STMIK–AUB per Program Studi Tahun 2011

No	Program Studi	Mhs Aktif	Dosen			
			Yys	dpk	Kontrak	Jumlah
01	Teknik Mesin (D3)	67	6	-	4	10
02	Teknik Elektronika (D3)	58	6	-	4	10
03	Akademi	125	12	-	8	20

Sumber : Bagian Administrasi Akademik Tahun 2011/2012

Dari tabel di atas nampak rasio dosen dengan mahasiswa atau beban tugas seorang dosen secara umum memiliki kewajiban membimbing 10 orang, untuk Program Studi Teknik Mesin (D3), dan beban tugas seorang dosen secara umum memiliki kewajiban membimbing 10 orang, untuk Program Teknik Elektronika (D3).

Tabel 4.3.

Jumlah Mahasiswa Aktif dan Dosen AT–AUB per Program Studi Tahun 2011

No	Program Studi	Mhs Aktif	Dosen			
			Yys	Dpk	Kontrak	Jumlah
01	Sistem Informasi (S1)	195	8	1	3	12
02	Sistem Komputer (S1)	139	8	-	6	14
03	Teknik Komputer (D3)	70	13	-	5	18
04	Sekolah Tinggi	404	29	1	14	44

Sumber : Bagian Administrasi Akademik Tahun 2011/2012

Dari tabel di atas nampak rasio dosen dengan mahasiswa atau beban tugas seorang dosen secara umum memiliki kewajiban membimbing 25 orang, untuk Program Studi Sistem Informasi (S1), beban tugas seorang dosen secara umum memiliki kewajiban membimbing 17 orang, untuk Sistem Komputer (S1), sedangkan untuk Program Studi Teknik Komputer (D3), beban tugas seorang dosen secara umum memiliki kewajiban membimbing 4 orang.

Struktur dan fungsi organisasi normatif Perguruan Tinggi AUB Surakarta yang diterbitkan oleh Yayasan Karya Dharma Pancasila (YKDP) Surakarta dengan Surat Keputusan Nomer : 055/YKDP/Kep./IV/2004, tertanggal 21 April 2004.

Dalam pelaksanaannya Organisasi formal di STIE – AUB terdiri atas, ketua dan 2 wakil ketua yaitu ketua bidang 1 (akademik dan kemahasiswaan), bidang 2 (organisasi dan keuangan), BAK (bagian organisasi akademik dan kemahasiswaan), sedangkan struktur pelaksana akademik adalah ketua program studi, penunjang (misalnya, Laboratorium, P3M, Perpustakaan). Di AT- AUB, aktualnya yang berlaku saat ini sudah sesuai dengan kondisi di lapangan tapi kita tidak lepas dari statuta yayasan. Jadi struktur organisasinya luwes dan tidak harus kaku, tapi mengikuti kondisi dan situasi di lapangan dan ciri-ciri khas masing-masing perguruan tinggi. Untuk seharusnya di akademik teknologi harus ada struktur organisasi yang lebih baku, karena untuk mendukung standar kerja dari masing-masing institusi. Selama ini untuk BAU belum begitu baku, jadi dikerjakan bareng-bareng, Sedangkan di STMIK-AUB Surakarta organisasi sudah berjalan dengan baik dan baru-baru ini sudah terdapat pemisahan tugas, dimana yang mengurus kemahasiswaan dulu

langsung ke wakil ketua tapi sekarang kemahasiswaan berada dibawah kepala UPT kemahasiswaan. dan ada kepala UPT, Humas, Kerjasama.Selain itu yang sudah ada kepala P3M (Bagian Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat), Kepala Badan Urusan Rumah Tangga, dan Kepala Bagian Akademik.

Dari seluruh paparan data kasus individu di STIE, AT, dan STMIK berkaitan dengan kasus organisasi informal, dapat disusun deskripsi struktur organisasi informal pada ketiga kasus, sebagai berikut : Di STIE –AUB pimpinan mengatakan bahwa tidak ada organisasi informal. Dalam menyelesaikan masalah lebih memberdayakan senat perguruan tinggi. Disana disamping anggota pimpinan, mereka itu sengaja memiliki fungsi menampung aspirasi. Munculnya kelompok-kelompok tersebut karena kurangnya aspirasi. Pimpinan di STIE- AUB berusaha untuk demoratis dan membuka sharing pendapat dan informasi dengan seluruh dosen dan karyawan di universitas tersebut. Di AT – AUB pimpinan AT AUB merasa perlu adanya organisasi informal. Fungsi dari organisasi informal untuk mengontrol kebijakan dan berfungsi sebagai kelompok penyeimbang. Sedangkan di STMIK – AUB Surakarta organisasi informal selama ini memang tidak ada, namun dari beberapa dosen ada yang sudah mengikuti organisasi informal diluar dari lembaga STMIK AUB Surakarta.

Struktur organisasi merupakan perwujudan yang menunjukkan hubungan diantara fungsi-fungsi dalam suatu organisasi serta wewenang dan tanggung jawab setiap anggota Organisasi yang menjalankan masing-masing tugasnya. Pengembangan istilah di"Harus"-kan dan di"anggap"-nya digunakan untuk menggarisbawahi kenyataan bahwa setiap orang dalam organisasi, bahkan pada tingkat rendah, berperilaku sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada posisinya.

Mereka melakukannya karena kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginannya untuk keamanan dari ancaman-ancaman dan tekanan-tekanan, mengembangkan dan merubah keterkaitan sosialnya, memuaskan kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan dari orang lain, dan sebagainya. Mungkin mereka juga melakukannya karena posisi mereka tidak jelas dan tidak dapat dikerjakan dalam rangkaian struktur yang ada, dan menurut pandangan mereka, posisinya adalah

"*Disfunctional*" untuk mencapai tujuan Unit atau Departemen yang bersangkutan. Jadi jelas tujuan para manajer adalah menciptakan suatu struktur yang memenuhi baik "tuntutan" lingkungan maupun membuatnya sesuai dengan kemampuan, kebutuhan dan keinginan para anggota Organisasi.

Ada berbagai pandangan mengenai konflik dalam organisasi. Pandangan tradisional mengatakan bahwa konflik hanyalah merupakan gejala abnormal yang mempunyai akibat-akibat negatif sehingga perlu dilenyapkan. Pendapat tradisional ini dapat diuraikan sebagai berikut : (a) Konflik hanya merugikan organisasi, karena itu harus dihindarkan dan ditiadakan; (b) Konflik ditimbulkan karena perbedaan kepribadian dan karena kegagalan dalam kepemimpinan; (c) Konflik diselesaikan melalui pemisahan fisik atau dengan intervensi manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Sedangkan pandangan yang lebih maju menganggap bahwa konflik dapat berakibat baik maupun buruk. Usaha penanganannya harus berupaya untuk menarik hal-hal yang baik dan mengurangi hal-hal yang buruk. Pandangan ini dapat diuraikan sebagai berikut : (a) Konflik adalah suatu akibat yang tidak dapat dihindarkan dari interaksi organisasional dan dapat diatasi dengan mengenali sumber-sumber konflik; (b) Konflik pada umumnya adalah hasil dari kemajemukan sistem organisasi; (c) Konflik diselesaikan dengan cara pengenalan sebab dan pemecahan masalah; dan (d) Konflik dapat merupakan kekuatan untuk perubahan positif di dalam suatu organisasi.

Konflik adalah sebuah fenomena karena manusia penting dan tidak dapat dihindari di mana ada interaksi manusia, ada yang suka dan tidak suka secara pribadi. Perbedaan pendapat ini antara individu dan kelompok memimpin mereka menjadi rawan konflik. Konflik adalah cara yang tidak konstruktif dan tidak mengganggu, bila ini tidak segera ditangani akan berakibat negatif atau positif. Sekolah, organisasi seperti manusia lainnya, Management konflik dapat diadopsi untuk menangani konflik; yang lebih penting antara lain adalah, mediasi, negosiasi,

penghindaran, berkolaborasi adalah dorongan utama untuk mengetahui sifat konflik di sekolah, penyebabnya dan mengelola konflik (Abdul Ghaffar, 2005).

Dalam padangan modern ini konflik sebenarnya dapat memberikan manfaat yang banyak bagi organisasi. Sebagai contoh pengembangan konflik yang positif dapat digunakan sebagai ajang adu pendapat, sehingga organisasi bisa memperoleh pendapat-pendapat yang sudah tersaring.

Seorang pimpinan suatu organisasi pernah menerapkan apa yang disebutnya dengan "mitra tinju" Pada saat ada suatu kebijakan yang hendak diterapkannya di organisasi yang dipimpinnya ia mencoba untuk mencari "mitra yang berposisi dengannya".

Hal ini sejalan dengan pendapat yang ditulis oleh Robbins (2003:546) yang membahas konflik dari segi human relations and interactionist perspective. Dijelaskan bahwa konflik itu adalah hal yang alamiah dan selalu akan terjadi. Konflik merupakan bagian dari pengalaman hubungan antar pribadi (*interpersonal experience*)

Karena itu tidak bisa dihindari maka sebaiknya konflik dikelola dengan efektif, sehingga dapat bermanfaat dan dapat menciptakan perbedaan serta pembaharuan ke arah yang lebih baik dalam organisasi. Kesimpulannya konflik tidak selalu merugikan organisasi selama bisa ditangani dengan baik sehingga dapat mengarah ke inovasi dan perubahan, memberi tenaga kepada orang bertindak, menyumbangkan perlindungan untuk hal-hal dalam organisasi dan merupakan unsur penting dalam analisis sistem organisasi.

Dalam praktiknya, banyak kasus konflik di perguruan tinggi swasta (PTS) berasal dari ketidakjelasan ini. Terutama bagi PTS yang diselenggarakan oleh organisasi kemasyarakatan atau milik perorangan tapi bukan pada generasi pertama. Rektor di satu sisi merasa memiliki kewenangan *de facto*, karena senyatanya merekalah yang mencari mahasiswa, mencari sumberdaya tambahan, dan mengembangkan kerjasama untuk keberlangsungan lembaga. Sementara di sisi lain penyelenggara secara *de jure* merasa menjadi pemilik sah lembaga.

Konflik itu semakin meruncing bilamana perguruan tinggi sudah mulai kelihatan hasilnya, pemegang hak *de jure* kerap merasa perlu untuk “melumpuhkan” peran rektor yang terlalu kuat agar eksistensi formalnya lebih diakui. Sementara banyak rektor yang tidak begitu saja mau menerima perlakuan tersebut, apalagi dengan berbagai pertimbangan dirinya merasa lebih didukung oleh anggota sivitas akademiknya. Ujung-ujungnya sampai juga ke meja hijau dengan memakan waktu yang cukup lama, bahkan sering diikuti dengan terpuruknya perguruan tinggi itu sampai akhirnya bubar. Kasus-kasus itu dijumpai baik di pusat maupun daerah.

Perguruan tinggi yang dimiliki oleh perorangan atau keluarga dengan pengalaman dalam bisnis yang baik, relatif lebih mampu meminimalkan potensi konflik tersebut. Caranya rektor dan jajarannya diposisikan sebagai direksi perusahaan yang hanya berfikir pada substansi urusan teknis (akademik). Sedangkan urusan kepegawaian, pendanaan, dan fasilitas menjadi domain penyelenggara. Pemosisian seperti itu lebih elegan bagi semua pihak, dan relatif meminimalkan potensi konflik. Walau banyak kalangan menganggap otoritas keilmuan yang semestinya berada di tangan rektor, berpeluang bisa diintervensi oleh kepentingan yang lebih pragmatik dari pengelola dengan ragam dalih. Gambaran temuan konflik struktur organisasi formal dan organisasi informal dapat disampaikan pada masing-masing kasus

Konflik struktur organisasi formal dan organisasi informal di STIE – AUB, karena spesifik kita dalam 1 yayasan ada 3 lembaga sehingga dalam ini mesti menjadi suatu hal dalam kaitannya dengan pengembangan perguruan tinggi umumnya dan pengembangan perguruan tinggi masing-masing dibawahnya itu masih kita sadari akan terjadi missing komunikasi dan yang merupakan kelemahan organisasi. Itu biasanya dalam hal koordinasi oleh sebab itu yayasan menyepakati adanya koordinasi rutin. Misalnya bagian 2 setiap bulan itu mesti ada pertemuan secara rutin. Menurut pimpinan tidak ada konflik yang signifikan (terlihat) dapat di katakan hampir tidak ada konflik baik itu secara pribadi maupun umum. Karena ini dari pimpinan sampai dengan kaprogdi itu harus banyak memfasilitasi jangan sampai

terjadi hal-hal seperti itu, jadi kalau dari awal sudah terdeteksi maka harus segera kita cairkan dan itulah kepemimpinan. Jadi tidak formal dipanggil kita menghindari karena kalau sudah dipanggil formal itu malah justru memperuncing. Karyawan pun juga tidak ada, tapi bila ada akan di peringatkan dan di panggil. Tidak ada konflik antar lembaga secara signifikan.

Konflik struktur organisasi formal dan organisasi informal di AT – AUB. Tidak ada konflik struktur organisasi formal dan organisasi informal di AT – AUB yang signifikan. Pimpinan senantiasa mampu mengcover permasalahan yang timbul sehingga tidak meluas. Pimpinan tetap merasa perlu adanya organisasi informal untuk mengontrol kebijakan. Sehingga konflik yang timbul akan memberikan efek positif bagi organisasi.

Konflik struktur organisasi formal dan organisasi informal di STMIK – AUB. Mengenai konflik STMIK – AUB pasti ada. Konflik itu akan membuat kita semakin tertantang untuk lebih maju dan memotivasi untuk menjadi lebih baik lagi. Tapi kadang-kadang juga tidak semua konflik itu membuat menjadi lebih baik, kadang-kadang ada juga yang membuat pelemahan kerja organisasi.

Semua organisasi mengalami konflik pada tingkat tertentu dan bahwa strategi manajemen konflik berkembang dari waktu ke waktu. Teknologi Informasi dan Komunikasi memainkan peran ganda dalam konflik manajemen organisasi. Teknologi ini tampaknya memfasilitasi konflik manajemen dengan menawarkan sarana komunikasi formal, dengan membuat komunikasi lebih efektif dengan kesalahan yang minimal atau mengurangi hal yang tidak perlu, dan dengan menciptakan peluang untuk penanganan yang bijaksana, dan kesempatan untuk merefleksikan pada permasalahan yang ada. Namun, Teknologi Informasi dan Komunikasi juga berpotensi terjadinya konflik, khususnya ketika strategi untuk digunakan diberlakukan, ketika anggota organisasi menjadi tumpul dan sebagainya benar, dan ketika salah tafsir terjadi karena penafsiran yang berbeda (Anna Paula Coreia, 2008)

Konflik antara struktur organisasi formal dan organisasi informal tidak ada yang signifikan; (2) Kampus mengikuti statuta yang ada meskipun ada beberapa bagian yang tidak diimplementasikan dengan alasan efisiensi. Konflik merupakan hal biasa di lingkungan organisasi formal, namun lebih bersifat pribadi justru hal ini membantu untuk meningkatkan mutu dan kinerja baik dosen, maupun karyawan. (3) Kampus memiliki statuta dan di jalankan meskipun tidak sesuai. Organisasi informal tidak ada dalam kampus ini, meskipun sebenarnya sangat di butuhkan untuk mengontrol kebijakan dari pengelola.

Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka.

Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahannya adalah faktor penting efektifitas pimpinan. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin-pemimpin efektif akan meningkat. Dan bila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif, akan dicapai pengembangan efektifitas personalis dalam organisasi

Suatu informasi dapat memiliki makna tunggal atau ganda. Dalam kondisi terakhir penelitian ini mencoba menjelaskan runtutan makna antar informasi dan mengingat kembali konteks wawancara sehingga akan ditemukan makna yang tepat. Analisis dan diskusi ini untuk merekonstruksikan konsep yang didasarkan pada informasi empiris. Rekonstruksi informasi dapat menghasilkan proposisi-proposisi sebagai temuan penelitian yang telah dikaji. Temuan teoritik seperti ini memiliki daya penjabar dan prediksi yang luas (Ary, 2002).

Meskipun dalam satu wadah pembinaan dan penyelenggaraan Yayasan Karya Dharma Pancasila (YKDP) Surakarta, tetapi masing-masing memiliki pola yang berbeda satu sama lain, baik konstruksi organisasi formal baik dalam tataran konsep maupun operasional, organisasi informal, maupun konflik antara keduanya. Adalah

tidak mungkin menyamakan informasi yang berbeda atau sebaliknya. Karena itu, masing-masing kasus dalam kasus dianggap sebagai pola.

Pembahasan tentang pentingnya peranan staf dalam proses manajemen berarti tidak saja membahas pentingnya kegiatan-kegiatan penunjang terlaksana dengan efisien dan ekonomis, akan tetapi juga membahas pentingnya peranan karyawan staf dalam membantu manajemen memberi dalam mengambil keputusan.

Sering kurang disadari bahwa tugas utama dari seorang pemimpin adalah mengambil keputusan. Segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi sebaiknya adalah karena diputuskan demikian bukan karena secara kebetulan terjadi. Dengan pengambilan keputusan yang tepat maka segala pendadakan-pendadakan dapat dihindarkan atau dikurangi.

Keputusan-keputusan yang diambil oleh berbagai pemimpin dalam organisasi tentu mempunyai bobot yang berbeda-beda pula. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi maka semakin besar keputusan yang diambilnya meskipun sering bobot dari keputusan tersebut bersifat umum dan kualitatif. Top manajemen dalam organisasi mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan yang bersifat menyeluruh dalam arti bahwa keputusannya akan mempunyai implikasi yang luas terhadap seluruh organisasi.

Lower manajemen seperti dalam Kasus II biasanya membuat keputusan-keputusan yang terbatas kepada unit organisasi yang dipimpinnya. Dan sifat keputusannya lebih mudah diterjemahkan kepada bentuk yang bersifat kuantitatif. Setiap keputusan yang diambil baik di tingkat top middle maupun lower manager seperti supervisor ada beberapa syarat yaitu sebagai berikut : (1) Keputusan yang diambil harus mempermudah dan mempercepat pencapaian tujuan; (2) Keputusan harus tepat dalam arti mampu memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi oleh organisasi; (3) Keputusan harus cepat karena keputusan yang lambat dapat mengakibatkan tidak dimanfaatkannya kesempatan-kesempatan yang terbaik, yang terbuka untuk organisasi; (4) Keputusan harus praktis, dalam arti dapat dilakukan sesuai dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki organisasi; (5) Keputusan yang

diambil harus regional dalam pengertian dapat diterima oleh akal sehat dari para pelaksana.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa keputusan yang diambil oleh Pimpinan belum tentu menyenangkan semua orang yang ikut serta dalam organisasi. Dapat dikatakan bahwa keputusan yang menyenangkan semua pihak tentu mempercepat proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Simpulan

Struktur organisasi formal pada kasus I (STIE-AUB). Pada pelaksanaannya Bidang 3 di gabung dengan bidang 1 karena fungsi akademiknya sama, koordinasi antar organisasi dibawah koordinasi yayasan, secara rutin. Pada kasus II (AT-AUB) Struktur organisasinya luwes dan tidak harus kaku, tapi mengikuti kondisi dan situasi di lapangan dan ciri-ciri khas masing-masing perguruan tinggi, BAU belum begitu baku, jadi dikerjakan bareng-bareng dan kurangnya koordinasi dan supervisi terhadap karyawan. Sedangkan pada kasus III (STMIK-AUB) Struktur organisasi secara formal terdapat distatuta dan didalam pelaksanaannya sudah sesuai dengan statuta, Namun kadang-kadang dalam pelaksanaannya terjadi ketidak sinkronan antara statuta dengan renstra tapi tidak menjadi masalah yang pokok karena perbedaan itu bukan perbedaan yang prinsip dan terdapat pemisahan tugas, dimana yang mengurus kemahasiswaan dulu langsung ke wakil ketua Bidang I, tapi sekarang kemahasiswaan berada dibawah kepala UPT kemahasiswaan.

Struktur organisasi informal pada kasus I (STIE-AUB) Organisasi informal tidak ada, organisasi informal tidak perlu, karena ketua program study dan wakil dosen dari rekan-rekan dosen program study, mereka itu sengaja memiliki fungsi menampung aspirasi, organisasi informal biasa muncul kaitannya dengan *missing* komunikasi dan yang merupakan kelemahan organisasi biasanya dalam hal koordinasi oleh sebab itu kita sepakat dengan ketua yayasan semua mohon ada koordinasi dibawah koordinasi yayasan, Tidak ada konflik antar lembaga secara signifikan dan dilingkungan intern STIE-AUB sangat demokratis. Pada kasus II (AT-AUB) Organisasi Informal tidak ada, Suatu organisasi itu tidak lepas dari politik

dalam organisasi tinggal kadarnya saja. Memang perlu adanya organisasi informal sebagai oposisi, dibutuhkan organisasi informal untuk mengontrol kebijakan dan perlunya manajemen kelompok informal. Sedangkan pada kasus III (STMIK-AUB) Organisasi informal di STMIK–AUB Surakarta selama ini memang tidak ada.

Mengenai konflik didalam suatu organisasi itu pasti ada. konflik itu akan membuat kita semakin tertantang untuk lebih maju dan memotivasi untuk menjadi lebih baik lagi, tidak semua konflik itu membuat menjadi lebih baik, kadang-kadang ada juga yang membuat pelemahan kerja organisasi dan terdapat konflik kebijaksanaan, perbedaan pendapat, perbedaan gagasan dan adu argumentasi.

Daftar Pustaka

- Ary, D., Jacobs, L.C. & Razavieh, A. 2005. *Introduction to Research in Education*. 3rd. New York: Holt, Rinerhart and Winston
- Abdul Ghaffar. 2009. Conflict in Schools: Its Causes and Management Strategies. *Journal of Managerial Science*. Volume III Number II
- Bachor & Andriyani, 2005. Analisis Kendala yang di hadapi Pejabat di Lingkungan Perguruan Tinggi di Indonesia. <http://pk.ut.ac>. Diakses tanggal 11 Desember 2005
- Anna Paula Correia. 2008. Team Conflict in ICT-rich environment: Roles of Technologies in Conflict Management. *British Journals of Education Technology Vol. 39 No. 1. 2008*
- Dahrendorf, Ralf. 1983. Konflik dalam Masyarakat Industri. Rajawali Jakarta
- Harsono, 2008. *Model-Model Pengelolaan Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Harsono, 2008. "Koehesi Struktur Organisasi Formal dan Informal Pada Tiga Perguruan Tinggi Swasta di Surakarta (Studi Etnografi Pendidikan dengan Rancangan Multi Kasus)". *Disertasi. Universitas Negeri Malang. Tidak Dipublikasikan*
- Harsono. 2011. *Etnografi Pendidikan Sebagai Desain Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Program Pascasarjana UMS
- Harsono, 2011. *Penelitian Pendidikan untuk Guru Profesional*. Surakarta: Program Pascasarjana UMS

- Jamal Ma'mur Asmani. 2009. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional. Panduan Quality Control bagi Para Pelaku Lembaga Pendidikan*. Jogjakarta. Diva Press
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*. Edisi ke sepuluh. Diterjemahkan oleh Benyamin Molan, 2006. Klaten: PT Intan Sejati
- Sallis, Edward. 2008, *Total Quality Management in Education*. London: Kogan
- Sugiyono. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif kualitatif dan R & D* ,Edisi 7, Bandung: Alfabela