

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Birokrasi sebagai salah satu sistem pemerintahan di dalamnya ditandai dengan adanya berbagai indikasi, seperti kedudukan yang bersifat hierarki, hubungan otoritas, fungsi-fungsi khusus, peraturan dan undang-undang yang mengatur, pengelolaan, tugas-tugas, interaksi dengan lingkungan yang mendukung.¹

Birokrasi merupakan bentuk ideal organisasi, menurut Max Weber (1864-1920), Chester Barnard, Amitai Etzioni, Blake dan Mouton dirangkum sebagai berikut:

- a. dalam organisasi terdapat proses interaksi antar sekelompok manusia dalam mencapai tujuan;
- b. dalam proses interaksi dalam mencapai tujuan ada pembagian tugas;
- c. dalam organisasi terdapat aturan yang mengatur proses interaksi di antara orang-orang yang melakukan kerja sama;
- d. dalam organisasi hubungan kerja sama yang ada di dalamnya bersifat struktur atau merupakan hubungan hierarki yang di dalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja (*a hierarchy of authority*);
- e. di dalam organisasi terdapat sistem komunikasi dalam sistem insentif.²

Birokrasi dalam keseharian selalu dimaknai sebagai institusi resmi yang melakukan fungsi pelayanan terhadap kebutuhan dan kepentingan masyarakat.

¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2002), h. 143.

²Stanislav Andreski, *Max Weber: Kapitalisasi Birokrasi dan Agama*, Penterjemah, Hartono Hadikusumo, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1989), h. 10. Max Weber adalah salah satu pemikir pertama tentang birokrasi. H.H Gerth Mills, (eds & translator), *From Max Weber: Essays in Sociology*, (New York: Oxford Press, 1958), h. 67.

Segala bentuk upaya pemerintah dalam mengeluarkan produk kebijakannya, semata-mata dimaknai sebagai manifestasi dari fungsi melayani urusan orang banyak. Akibatnya, tidak heran jika kemudian muncul persepsi bahwa apa pun yang dilakukan oleh pemerintah adalah dalam rangka melayani kepentingan warga masyarakat, yang diwakili oleh institusi bernama birokrasi. Namun sampai saat ini pemerintah yang diwakili oleh institusi birokrasi tetap saja diakui sebagai motor penggerak pembangun.³

Untuk membangun birokrasi pemerintahan dan birokrasi yang bebas dari campur tangan partai politik, dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, Undang-Undang nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. disebutkan:

- a. Pegawai negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan.
- b. Dalam kedudukan dan tugas tersebut, pegawai negeri harus netral dari pengaruh semua golongan dan partai serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- c. Untuk menjamin netralitas, pegawai negeri dilarang menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik.⁴

Salah satu gambaran yang paling berpengaruh dari organisasi kompleks yang penting pada birokrasi. Weber (1947) membicarakan karakteristik dari birokrasi yang membedakan/mengistimewakan mereka dari kurangnya kerja organisasi formal. Bentuk kerangka yang dia usulkan, bahwa birokrasi adalah jaringan dari kelompok sosial yang dipersembahkan untuk membatasi cita-cita

³Moeljarto Tjokrowinoto, dkk, *Birokrasi dalam Polemik*, (Malang: Pustaka Pelajar, 2001), h. 112.

⁴Feisal Tamin, *Reformasi Birokrasi Analisis Pendayagunaan Aparatur Negara*, (Bandung: Belantika, 2004), h. 154-155.

(tujuan/sasaran) dan mengatur ketepatangunaan maximum. Selain itu, peraturan dari sistem birokrasi adalah dasar pada prinsip rasionalitas yang sah menurut undang-undang sebagai sesuatu yang kontras dengan peraturan yang tidak formal berdasarkan persahabatan, kesetiaan kepada keluarga atau kesetiaan yang bersifat pribadi untuk seorang pemimpin yang kharismatik. Struktur hierarki diselenggarakan bersama oleh rentetan formal dari perintah dan sistem komunikasi. Birokrasi Weber menggambarkan itu termasuk sebagai bagian masa jabatan, pengangkatan janji pada kantor, gaji sebagai bentuk rasional dari pembayaran dan kompetensi sebagai dasar dari promosi.⁵

Karakteristik birokrasi dari perguruan tinggi dan universitas. Beberapa para ahli beranggapan bahwa pemerintahan perguruan tinggi mungkin lebih secara lengkap dimengerti oleh pemakai model birokrasi. Sebagai contoh, Herbert Stroup (1966) menjelaskan beberapa karakteristik dari perguruan tinggi yang pas dapat dilihat pada gambaran asli Weber dari birokrasi, yaitu:

1. Kompetensi adalah standar yang digunakan untuk pengangkatan.
2. Para pegawai ditentukan, tidak dipilih.
3. Lebih baik gaji ditentukan dan dibayar secara langsung oleh organisasi, daripada ditentukan dengan gaya pembayaran gaji bebas.
4. Kedudukan diakui dan dihormati
5. Karir eksklusif (terpisah dari yang lain), tidak melakukan pekerjaan lain.
6. Gaya hidup para anggota organisasi terpusat pada organisasi
7. Keamanan diberikan pada saat masa jabatan
8. Pribadi dan kepemilikan yang berhubungan dengan organisasi dipisahkan.⁶

Stroup membenarkan bahwa paradigma Weber dapat dilaksanakan pada perguruan tinggi dan sebagian besar pengamat mengetahui secara baik

⁵Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, (New York: Free Press, 1947), h. 16.

⁶Herbert Stroup, *Bureaucracy in Higher Education*, (New York: Free Press, 1966), h. 17.

faktor-faktor birokrasi yang menyangkut administrasi perguruan tinggi.

Diantaranya yang lebih penting adalah:

1. Perguruan Tinggi sebuah organisasi kompleks yang berada di bawah program atau anggaran dasar negara, seperti kebanyakan birokrasi-birokrasi lainnya. Nampaknya fakta ini sesuai dengan konsekuensi utama, khususnya sebagai Negara yang mencoba berusaha untuk menjalankan pengawasan.
2. Perguruan Tinggi memiliki hierarki formal, dengan kantor-kantor dan perlengkapan anggaran rumah tangga yang spesifik (khusus) yang mempunyai hubungan antara kantor-kantor itu. Profesor, instruktur, dan asisten peneliti mungkin benar-benar mempertimbangkan para pegawai birokrasi dalam kesamaan perasaan sebagai dekan, ketua penanggung jawab, dan rektor.
3. Ada saluran komunikasi formal yang harus diperhatikan
4. Ada hubungan wewenang birokrasi yang pasti, dengan kepastian para pegawai dalam melaksanakan wewenangnya di atas yang lain. Dalam sebuah hubungan wewenang sering tidak jelas dan berubah ubah, tetapi tidak seorang pun akan menyangkal bahwa mereka memang eksis.
5. Ada kebijaksanaan formal dan peraturan yang menentukan banyaknya kerja institusi, seperti peraturan-peraturan perpustakaan, garis-garis pedoman yang berhubungan dengan anggaran rumah tangga dan prosedur dari senat perguruan tinggi.
6. Elemen birokrasi dari perguruan tinggi adalah paling kelihatan jelas dalam aspek "Pengolahan SDM" di dalamnya; pembuatan catatan, registrasi, syarat-syarat kelulusan, dan banyak dari rutinitas yang lain, pembentukan aktivitas hari ke hari untuk membantu perguruan tinggi modern yang menengani masyarakat dimana mahasiswa di dalamnya.
7. Proses pengambilan keputusan digunakan secara birokrasi, sering digunakan oleh sebagian besar pegawai atau petugas dalam menyerahkan tanggung jawab untuk membuat keputusan rutin dengan struktur administrasi yang formal. Sebagai contoh prosedur pembayaran atau izin masuk, di tangani oleh dekan yang mengurusinya; prosedur untuk kelulusan diadministrasikan secara rutin oleh petugas-petugas yang sudah dibentuk; kebijaksanaan penelitian diawasi oleh para petugas yang sudah ditentukan; dan keadaan finansial atau keuangan biasanya ditangani secara birokrasi oleh kantor keuangan.⁷

Sebagai organisasi pendidikan, perguruan tinggi memiliki birokrasi yang dijalankan oleh pegawai. Birokrasi perguruan tinggi merupakan proses atau upaya

⁷*Ibid*, h. 17.

menggerakkan dan mengerahkan seluruh pegawai yang tidak dipilih rakyat secara optimal untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan dengan hal itu, maka diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas yang memiliki: (a) kemampuan berfikir kritis, (b) kepekaan dalam kemandirian dan tanggung jawab yang tinggi, (c) daya emulasi (ambisi) yang tinggi sehingga mampu melakukan loncatan peradaban, (d) kualitas pribadi yang tinggi, (e) kemampuan kerja tim yang baik, (f) kemampuan berfikir global dalam memecahkan masalah lokal, (g) sifat terbuka terhadap perubahan, (h) keterampilan mencari informal, dan (i) budaya kerja yang tinggi.⁸

Pimpinan perguruan tinggi bertanggung jawab mengatur staf akademik, staf administratif, dosen dan pegawai serta mahasiswa bekerja secara optimal dengan mendayagunakan sarana/praserana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung pencapaian tujuan. Perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengkomunikasian, kepemimpinan dan pengawasan diimplementasikan dalam bidang akademik, ketenangan, material, sarana dan prasarana, ketatausahaan, kemahasiswaan, dan hubungan dengan masyarakat.

Pimpinan perguruan tinggi harus orang yang *visioner*, memiliki pandangan yang jelas ke mana arah perubahan perguruan tinggi yang diinginkan dan mampu menyampaikan visi sehingga mendorong kerjasama yang baik. Adalah naif dan jauh ketinggalan, kalau adalah perguruan tinggi pada abad ke-21 sebagai komponen universitas yang tidak memiliki visi perguruan tinggi bisa diketahui?

⁸Said Agil Husin Al Munawar, *Aktualisasi Nilai-Nilai Qur'ani Dalam Sistem Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005). h. 245.

Idealnya ada pada perencanaan strategi perguruan tinggi? Misalnya untuk jangka tahun 2005, atau 2010.⁹

Sebagai institut agama yang tumbuh dan berkembang dalam dinamika historis, suatu komunitas muslim di IAIN terus memantapkan jati dirinya secara adaptif dengan tuntutan kebutuhan masyarakat yang mengitarinya senada dengan Tridarma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Memicu kinerja birokrasi di perguruan tinggi untuk lebih baik dan berkualitas dalam pendidikan.

Mengingat IAIN merupakan perguruan tinggi Islam, yang bertujuan mewujudkan lembaga pendidikan Islam dengan mengacu pada pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi, maka birokrasi digunakan untuk kelancaran dan keberhasilan kinerja dalam administrasi. Dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari seharusnya memberikan pelayanan yang baik, terhadap semua komponen pelayanan yang ada di IAIN, apakah dosen, karyawan dan mahasiswa agar terwujudnya pendidikan Islam yang berkualitas, dan hal ini erat kaitannya dengan masalah *human resources* (SDM).

Birokrasi merupakan komponen integral dan tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa birokrasi tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif dan efisien.

Pelaksanaan Birokrasi Kampus yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakan Birokrasi dan *Human Resources*:

⁹Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Ciputat Press, 2005). h. 312.

1. Birokrasi pada dasarnya diciptakan untuk kelancaran dan keberhasilan kerja administrasi, dalam hal ini di PTAIN. Oleh karena itu sistem birokrasi yang justru menghambat atau memperlambat proses kerja (katakanlah *mbulet* tidak jelas ujung pangkalnya dan tidak menekankan pada efektif dan efisien) haruslah diperbaiki. Caranya antara lain:
 - a. Mempunyai komitmen terhadap prinsip efektifitas dan efisiensi.
 - b. Menyederhanakan prosedur. Prosedur yang selama ini harus terlalu banyak lewat meja (ambil contoh, bagaimana untuk membuat sepucuk surat Rektor/ Ketua?) harus disederhanakan.
 - c. Ini antara lain juga berkaitan erat dengan job deskripsi.
2. Prosedur yang “birokratis” ini juga berkaitan erat dengan *human resources* (SDM). Oleh karena itu sudah saatnya ada prinsip “menempatkan orang atas dasar kemampuan” (*the ringht man on the right place; wadh’u al-syay’ fi mahallih*). Prinsip ini akan sejalan dengan prinsip prestasi dan konsep senioritas yang seharusnya (bukan konsep senioritas yang ada selama ini), yang disebutkan diatas. Jika prinsip ini yang diterapkan maka akan mudah pula menerapkan prinsip efektif dan efisien.
3. Oleh karena itu, untuk membenahan birokrasi harus dilakukan pembenahan dan perbaikan penempatan SDM. Anggapan dan “budaya” yang selama ini berjalan bahwa setiap orang yang mempunyai golongan pangkat tinggi harus menjabat mau tidak mau harus ditinjau kembali. Penekanannya adalah kemampuan dan kemauan, bukan kepangkatan dan usia. Cara berpikir seperti ini juga perlu ada penjelasan bahwa idealnya, kalau golongan/pangkatnya tinggi “seharusnya” mempunyai kemampuan yang tinggi pula; bukannya kalau golongan/ pangkatnya tinggi otomatis pasti harus menduduki jabatan tinggi. Artinya, kalau pangkatnya tinggi namun tidak mempunyai kemampuan yang sederajat dengan pangkat tersebut, seharusnya merasa malu; karena akan diduga telah terjadi ketidak beresan dalam kenaikan pangkat waktu lalu.
4. Pembinaan, peningkatan, dan pengembangan SDM harus selalu diupayakan dalam rangka efektifitas dan efisiensi kerja.
5. Perlu direncanakan memberi tugas tenaga administrasi untuk melanjutkan sekolah lebih tinggi dalam bidang keadministrasian. Bahkan untuk tenaga perpustakaan, hendaknya ada usaha tugas belajar ke jenjang yang lebih tinggi, baik bersifat training, maupun untuk jenjang S-2 dalam ilmu perpustakaan.
6. Perlu ada pergantian tugas antar bagian/seksi, sampai pada tingkat paling rendah. Ini dimaksudkan untuk menghindari kejenuhan dalam satu jenis/ bagian pekerjaan, di satu pihak; dan untuk menghindari rasa ngiri di pihak lain.¹⁰

¹⁰Departemen Agama RI, *kebijakan Tahun 2004 (Peningkatan Kualitas Akademik dan Administrasi PTAIN)*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, 2004.), h. 43-47.

Melalui Birokrasi kampus yang efektif dan efisien tersebut, diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Pelaksanaan fungsi-fungsi birokrasi tersebut, dapat dilaksanakan dengan kerjasama dan koordinasi antara dosen, dekan, pegawai dan mahasiswa atau dengan pihak-pihak pemerintah sehingga tercapai kesepakatan dan kesamaan visi tentang pencapaian IAIN yang berkualitas. Dengan demikian, apabila birokrasi kampus berjalan dengan baik, maka pelaksanaan pendidikan pada suatu kampus pun akan berjalan dengan baik sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik pula.

Tanpa birokrasi yang baik sulit kiranya bagi IAIN untuk berjalan lancar menuju kearah tujuan pendidikan dan pengajaran yang seharusnya dicapai IAIN itu. Banyak sekali peristiwa dan kesulitan serta hambatan yang mungkin terjadi tanpa diduga sebelumnya yang mengharuskan mahasiswa, dosen-dosen dan dekan-dekan fakultas memikul tanggung jawab dan mengambil kebijaksanaan.

Mengingat luasnya pembahasan ini, maka dalam pengamatan sementara mengenai birokrasi IAIN Antasari Banjarmasin tampak bahwa IAIN merupakan lembaga pendidikan tinggi agama yang diarahkan untuk mencetak intelektual-kyai atau kyai-intelektual.¹¹ Studi Islam (*Islamic studies*) merupakan wilayah kajian IAIN dari sejak lembaga itu pertama kali didirikan hingga sekarang ini. Di satu sisi kuatnya studi Islam di IAIN telah menjadi ciri khas lembaga pendidikan ini.

¹¹Istilah ini dipergunakan oleh KH. Ahmad Dahlan untuk menunjuk produk lembaga pendidikan Muhammadiyah. Lihat Amien Rais, "Muslim Society, Higher Education and Development: The Case of Indonesia", dalam Sharom Siddique (ed), *Muslim Society, Higher Education and Development in Southeast Asia* (Singapore: ISEAS, 1988), h. 15.

Namun, disisi lain hal itu telah menimbulkan munculnya persepsi dikalangan masyarakat bahwa IAIN lebih merupakan lembaga agama, bahkan lembaga dakwah, daripada lembaga akademik. Hal itu antara lain tercermin dalam harapan masyarakat terhadap IAIN, terutama alumni IAIN, untuk lebih memainkan peran sebagai ulama daripada ilmuwan. Padahal sebagai lembaga pendidikan tinggi Islam, IAIN sebenarnya dimaksudkan sebagai pusat riset bagi pengembangan ilmu-ilmu keislaman.

Sesuai dengan tujuan awal pendirian lembaga ini, IAIN mampu menjadi "administratur Islam". Mereka diharapkan mampu mengelola administrasi pemerintah dan swasta, khususnya yang berkaitan dengan kelembagaan Islam. Antara lain, unit kantor Departemen Agama, pesantren, masjid, majelis talim dan berbagai unit kelembagaan Islam lainnya. Di samping sebagai administratur, diharapkan juga lulusan IAIN mampu menjadi pembinarohani di lembaga-lembaga pemerintahan dan swasta seperti di kantor-kantor, rumah sakit, panti jompo dan sebagainya.

Kegagalan para lulusan perguruan tinggi dalam mengembangkan kemampuan keilmuan disebabkan lemahnya orientasi perguruan tinggi pada pengembangan keilmuan peserta didiknya. Harus diakui bahwa sejak kemerdekaan Indonesia hampir semua perguruan tinggi yang dibangun berorientasi pada pelayanan (*service oriented*), dengan kata lain semua perguruan tinggi yang ada merupakan *teaching university*. Hal ini akan menghasilkan lulusan (serjana)

dengan kemampuan utama untuk melayani, masyarakat, namun kurang mampu dalam mengembangkan keilmuannya.¹²

Berhadapan dengan tantangan tersebut, kalangan IAIN harus lebih menonjolkan *academic expectations*. Di kalangan IAIN sendiri harus dibangun kesadaran bahwa mengantarkan IAIN menjadi lembaga akademik adalah lebih penting daripada mempertahankan IAIN sebagai lembaga keagamaan atau dakwah. Dalam kaitan ini terdapat beberapa agenda yang harus mendapat perhatian bersama. Pertama, meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM); dosen dan karyawan IAIN Antasari. Kedua, membuka jaringan kerjasama (*network*), baik dengan universitas-universitas dan pusat-pusat studi di dalam maupun di luar negeri. Jaringan kerjasama juga harus dibangun dengan lembaga-lembaga pendidikan Islam yang lain, terutama pesantren dan madrasah. Ketiga, memperluas wacana keilmuan tidak terbatas pada kajian Islam yang bercorak normatif; tidak hanya membuka horizon sosiologis dan antropologis dalam kajian-kajian Islam, tetapi juga membuka bidang-bidang pengetahuan yang selama ini jauh dari IAIN.

Usaha untuk mewujudkan IAIN yang konsisten dengan visi dan misinya maka memerlukan langkah-langkah praktis. IAIN pertama-tama dituntut untuk melakukan perubahan-perubahan startegis dalam bidang manajemen. Dalam hal ini pimpinan IAIN dituntut memiliki visi, tanggungjawab, wawasan, dan keterampilan manajerial yang tangguh. Ia hendaknya dapat memainkan peran

¹²Hafid Abbas, *Mengakhiri Sebuah Diskriminasi*, Pesta No. 2/Vol. VII/ 200, h. 46.

sebagai berkualitas. Untuk kepentingan ini, paradigma manajemen IAIN harus mengalami pergeseran dari paradigma lama ke paradigma baru.

Pimpinan IAIN dituntut untuk melakukan langkah-langkah kearah perwujudan visi IAIN: menjadi pusat pengembangan ilmu-ilmu keislaman multidisipliner yang unggul dan kompetitif. Sedangkan misi IAIN: menyelenggarakan pendidikan ilmu-ilmu keislaman, yang memiliki keunggulan dan daya saing intelektual, mengembangkan riset ilmu-ilmu keislaman, yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, dan mengembangkan pola pemberdayaan masyarakat muslim. Diantara langkah-langkah itu adalah sebagai berikut:

1. Membangun kepemimpinan IAIN yang kuat dengan meningkatkan koordinasi, menggerakkan semua komponen IAIN, mensinergikan semua potensi, merangsang perumusan tahapan-tahapan perwujudan visi dan misi IAIN, dan mengambil prakarsa yang berani dalam perubahan.
2. Menjalankan birokrasi IAIN yang terbuka dalam hal pengambilan keputusan dan penggunaan keuangan IAIN. Untuk menjamin keterbukaan ini, birokrasi IAIN hendaknya memungkinkan pengawasan dari masyarakat atau pihak lain.
3. mengembangkan tim kerja yang solid, cerdas, dan dinamis. Birokrasi IAIN harus berpegang pada prinsip bahwa mutu pendidikan terletak pada kolektifitas kerja. Dengan demikian, hasil pendidikan diakui sebagai hasil bersama, bukan hasil perorangan. Hal ini menuntut sikap pimpinan IAIN yang terbiasa untuk bekerja kolektif sesuai dengan fungsi masing-masing individu.

4. Mengupayakan kemandirian IAIN untuk melakukan langkah terbaik bagi IAIN. Pimpinan IAIN dituntut untuk mengandalkan kemauan, kemampuan, dan kesanggupan sendiri tanpa harus menunggu petunjuk dan perintah atasan. Hal ini tentu saja harus dibarengi dengan upaya peningkatan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Penulis merasa tertarik tentang birokrasi kampus IAIN Antasari. Birokrasi yang ada di kampus IAIN Antasari ini ada bermacam-macam baik itu di Rektorat, Fakultas, Jurusan, maupun lembaga kemahasiswaan yang dijalankan. Melalui birokrasi di kampus IAIN Antasari Banjarmasin yang meliputi tujuan birokrasi, tugas birokrasi, wewenang birokrasi, tanggung jawab birokrasi, fungsi birokrasi, peran birokrasi, prinsip birokrasi.

Sementara perencanaan birokrasi dalam IAIN Antasari termasuk perencanaan program kerja, termasuk perencanaan anggaran, bukan merupakan hal baru bagi IAIN Antasari, baik perencanaan lima tahunan maupun perencanaan tahunan. Namun, perencanaan perlu pula dilakukan untuk perencanaan strategis, yaitu perencanaan yang menentukan hidup mati dan berkembang tidaknya IAIN kedepan, pengorganisasian birokrasi termasuk fungsi pengisian staf yang sesuai untuk setiap tugas atau kedudukan. Pengisian staf atau karyawan perlu membedakan beberapa jenis karyawan yang bekerja di suatu Institut, yang masing-masing mempunyai tugas khas dalam karakteristik sendiri-sendiri. Ada sekurang-kurangnya empat jenis kelompok karyawan yang mempunyai tugas

berbeda: (1) Karyawan akademik,¹³ (2) Karyawan administrasi,¹⁴ (3) Karyawan penunjang akademik¹⁵ dan (4) karyawan penunjang lain.¹⁶ Senada dengan hal diatas civitas akademika merupakan tiga unsur yang saling terkait dan membutuhkan dalam proses perjalanan suatu pendidikan tinggi. Ketiga unsur tersebut adalah dosen yang merupakan tenaga pendidik dan kependidikan dengan tugas utama mengajar, karyawan yang merupakan tenaga administrasi dengan tugas utama menyelenggarakan pelayanan teknis administratif, dan mahasiswa sebagai peserta didik yang terdaftar untuk belajar di suatu perguruan tinggi. Selaku peserta didik, mahasiswa bukan saja sebagai objek pendidikan, tapi juga subjek. Mahasiswa yang merupakan salah satu unsur dari civitas akademika¹⁷ adalah generasi muda yang tengah menuntut ilmu di Perguruan Tinggi. Mereka memegang peranan penting dalam meneruskan perjuangan generasi sebelumnya. Untuk itu, Perguruan Tinggi khususnya, berkewajiban untuk membina mereka di lingkungan kampus yang merupakan salah satu lingkungan pendidikan. Menurut Notosusanto, Perguruan Tinggi adalah suatu lembaga yang utuh dan bulat yang

¹³Adalah para dosen dan peneliti yang bertugas mengajar dan melakukan penelitian ilmiah. R. Eko Ondrajit & R. Djokopranoto, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, (Yogyakarta: Andi , 2009), h.43.

¹⁴Adalah karyawan yang bekerja direktorat, keuangan, pendaftaran, personalia dan sebagainya. *Ibid*.

¹⁵Adalah mereka yang bekerja sebagai ahli atau karyawan di perpustakaan, laboratorium, bengkel latihan, dan sejenisnya. *Ibid*.

¹⁶Adalah karyawan lain seperti sopir, tukang kebun, petugas pembersihan gedung, petugas pemeliharaan, satpam dan sejenisnya. *Ibid*

¹⁷Menurut Nugroho Notosusanto, *Menegakkan Wawasan Alma Mater*, (Jakarta: UI-Press). 1985, h. iv, civitas akademika meliputi empat unsur, yaitu: dosen, karyawan, mahasiswa, dan alumni. Sementara PP. no. 60 tahun 1999 menyebutkan hanya dua unsur, yaitu dosen dan karyawan. Penulis cenderung menyatakan bahwa unsur civitas akademika itu terdiri atas dosen, karyawan, dan mahasiswa.

bereksistensi sebagai suatu unit. Sedangkan kampus yang merupakan suatu masyarakat yang utuh dan bulat yang memiliki kepribadian sendiri. Menurutnya, adalah merupakan suatu truisme, bahwa perguruan tinggi adalah suatu lembaga ilmiah, dan kampus merupakan suatu masyarakat ilmiah. Dalam tradisi perguruan tinggi universal, perguruan tinggi digambarkan sebagai *almamater*, atau ibu asuh yang membesarkan putera puterinya.¹⁸ ”Kampus merupakan suatu masyarakat yang utuh dan bulat yang memiliki kepribadian sendiri”, sebab pernyataan itu sekaligus menunjukkan bahwa kampus adalah sebuah keluarga yang membangun kepribadian sendiri. Kampus menuntutnya juga merupakan masyarakat ilmiah. Jika hal ini dihubungkan dengan pendidikan tinggi Islam, maka dapat dipahami bahwa kampus merupakan masyarakat yang utuh yang memiliki kepribadian yang mencerminkan nilai-nilai islami, dan sekaligus merupakan masyarakat ilmiah yang religius pula. Hal itu berarti pula bahwa cerminan dari nilai-nilai islami harus terlihat dalam kehidupan kampus pendidikan tinggi Islam, seperti nilai kejujuran, kebersihan, kerapian, kedisiplinan, ketekunan, keramahan, dan sebagainya. Kepemimpinan birokrasi adalah menggerakkan seluruh manusia yang bekerja dalam suatu kantor agar masing-masing bekerja sesuai yang telah ditugaskan dengan semangat dan kemampuan maksimal. Ini merupakan tantangan yang sangat besar menyangkut manusia, yang mempunyai keyakinan, harapan, sifat, tingkah laku, emosi, keputusan, pengembangan, dan akal budi serta menyangkut hubungan antarpribadi, dan pengawasan adalah fungsi terakhir dari birokrasi, namun bukan berarti yang paling kurang penting, apakah pelaksanaan

¹⁸*Ibid*, h. iv.

dan hasil kerja sudah sesuai dengan perencanaan atau tidak. Kalau tidak, apa kendalanya dan bagaimana menghilangkan kendala agar hasil kerja dapat sesuai dengan yang diharapkan. Mungkin dapat disepakati bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan suatu perguruan tinggi. Hal ini telah banyak dibuktikan, berapa banyak lembaga pendidikan yang 'hidup segan mati tak mau' karena kepemimpinan yang ada di dalamnya tidak berfungsi secara efektif. Oleh karena itu persoalan kepemimpinan dalam pendidikan menjadi sangat penting untuk dibahas. Kepemimpinan perguruan tinggi, sebagaimana yang diketahui kadang-kadang dipilih oleh anggota yang berwenang, senat misalnya, sekalipun hasil pemilihan tidak menjamin seseorang akan diangkat menjadi pemimpin. Baik pemimpin yang diangkat langsung maupun yang melalui pemilihan, maka pada akhirnya statusnya adalah sama. Namun yang menentukan efektif tidaknya suatu kepemimpinan tergantung pada kelebihan-kelebihan yang berasal dari pribadi pemimpinnya. Oleh karenanya, akan sangat baik dan berkualitas apabila seorang pemimpin perguruan tinggi itu selain disukung oleh posisi yang diduduki dalam struktur organisasi juga didukung kelebihan-kelebihan yang berasal dari pribadinya yang berbentuk kemampuan kepemimpinan. Pengawasan tidak harus dilakukan hanya setiap akhir tahun anggaran, tetapi justru harus secara berkala dalam waktu yang pendek, misalnya setiap bulan, sehingga perbaikan yang perlu dilakukan tidak terlambat dilaksanakan, serta untuk mempermudah bagi pihak dalam maupun pihak luar, dan kebanyakan orang hanya tahu kata birokrasi tetapi mereka dalam kesehariannya tidak mengenal birokrasi itu sendiri, pihak-pihak mana saja yang

terlibat dalam birokrasi di kampus IAIN Antasari Banjarmasin. Sebab suatu program perguruan tinggi tidak mungkin berhasil dengan baik apabila birokrasi tidak dikelola dengan baik pula.

Dari hal-hal tersebut di atas, maka peneliti menjadikan masalah Birokrasi sebagai objek penelitian, yang difokuskan untuk meneliti dan mengkaji lebih jauh tentang Birokrasi kampus IAIN Antasari Banjarmasin, diharapkan muncul konsep baru untuk pendidikan Islam.

Oleh karena itu birokrasi di perguruan tinggi ini amat menarik untuk diketahui lebih jauh lagi melalui sebuah penelitian lapangan dalam rangka menambah khazanah wawasan keilmuan. Selain itu beberapa penelitian yang telah dilakukan pada IAIN Antasari ini belum ada yang mengungkap dari sisi birokrasi sebagai jantung keberlangsungan, sekaligus ujung tombak keberhasilan aktivitas sebuah institusi pendidikan dalam hal ini IAIN Antasari Banjarmasin.

Untuk melihat lebih jauh tentang bagaimana birokrasi kampus IAIN Antasari Banjarmasin, penulis meneliti lebih mendalam lagi masalah tersebut yang dituangkan dalam bentuk sebuah tesis dengan judul: “BIROKRASI KAMPUS IAIN ANTASARI BANJARMASIN”.

Untuk memperjelas judul dari penelitian ini penulis perlu memberikan penegasan terhadap judul di atas agar tidak salah pengertian dan lebih mengoperasionalkan permasalahan yang digali dalam penelitian ini yaitu:

1. Birokrasi artinya “Sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan.¹⁹ Birokrasi disini adalah usaha pegawai pemerintah baik itu PNS maupun honorer dalam melaksanakan tugas atau kewajiban kerja sesuai dengan hierarki dan jenjang jabatan yang mereka laksanakan di IAIN Antasari. Hierarki adalah masing-masing pegawai memiliki kompetensi yang ditentukan dengan jelas di dalam hierarki tugas, dan bertanggung jawab terhadap pimpinan dalam segala hal pelaksanaan tugasnya.²⁰
2. Kampus adalah daerah lingkungan bangunan utama perguruan tinggi (institut, universitas, akademi) tempat semua kegiatan belajar mengajar, kegiatan akademik dan administrasi berlangsung.²¹ Jadi kampus adalah suatu masyarakat yang utuh dan bulat yang memiliki kepribadian sendiri dan merupakan masyarakat ilmiah.

¹⁹Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), Cet. Ke-1, Edisi III, h. 400.

²⁰Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000), h. 63.

²¹Sekolah Tinggi adalah Perguruan Tinggi menyelenggarakan pendidikan akademik atau pendidikan vakasi dalam lingkup *satu disiplin ilmu tertentu* dan jika memenuhi syarat menyelenggarakan pendidikan profesi, Institut adalah Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik atau pendidikan vakasi dalam *kelompok disiplin ilmu pengetahuan teknologi*, atau seni dan jika memenuhi syarat dapat menyelenggarakan pendidikan profesi, dan Universitas adalah lembaga pendidikan tinggi dan riset, yang memberikan gelar akademik,. Kata Universitas berasal dari bahasa latin yang artinya adalah umum dan *menyeluruh*. Badudu-Zain, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1996), h. 608. Lihat M. Sastrapradja, *Kamus Istilah Pendidikan dan Umum untuk; Guru, Calon Guru dan Umum*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), h. 246. Lihat, Fuaduddin dan Cik Hasan Bisri (ed), *Dinamika Pemikiran Islam di Perguruan Tinggi Wacana Tentang Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2002), Cet II, h. 217. Lihat Amril Mansur, *Paradigma Baru Reformasi Pendidikan Tinggi Islam*, (Jakarta: UI-Press, 2004), h. 178.

3. IAIN Antasari adalah lembaga pendidikan tinggi Islam yang bernaung di bawah Departemen Agama.²²

Dalam menjalankan birokrasi kampus IAIN Antasari, tentunya diperlukan adanya kerjasama seluruh komponen (mahasiswa, dosen dan staf administrasi) terhadap keberadaan birokrasi kampus IAIN dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, dapat dikatakan bahwa fokus dari penelitian ini adalah *Birokrasi Kampus IAIN Antasari Banjarmasin*. Dari fokus tersebut dapat dirinci lagi kedalam beberapa sub fokus, yakni sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pengorganisasian dan kepemimpinan birokrasi kampus IAIN Antasari Banjarmasin.
2. Proses penyusunan program kegiatan birokrasi di Kampus IAIN Antasari Banjarmasin.
3. Pelaksanaan pengawasan dalam penyelenggaraan kegiatan birokrasi kampus IAIN Antasari.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Mengacu pada latar belakang dan penjabaran fokus penelitian, maka *tujuan umum* penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pelaksanaan birokrasi

²²Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Direktorat Pembinaan Perguruan Tinggi Agama Islam, *Rancangan: Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor: Tahun 1991 tentang Pedoman Penyelenggaraan Perguruan Tinggi Agama Islam*, (Jakarta: t.tp, 1991, h. 2.

kampus IAIN Antasari Banjarmasin. Berdasarkan tujuan umum tersebut, ditetapkan beberapa *tujuan khusus*, sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan proses pengorganisasian penyelenggaraan birokrasi kampus Kampus IAIN Antasari Banjarmasin.
2. Mendeskripsikan bentuk struktur yang ditetapkan.
3. Mendeskripsikan tugas, fungsi, wewenang, tanggung jawab dan peran dari pemimpin birokrasi kampus IAIN Antasari Banjarmasin.
4. Mendeskripsikan kendala yang dihadapi dalam proses pengorganisasian.
5. Mendeskripsikan upaya yang dilakukan dalam mengatasi kendala dalam proses pengorganisasian.
6. Mendeskripsikan jenis perencanaan kegiatan yang dibuat.
7. Mendeskripsikan prosedur dalam penyusunan rencana kegiatan.
8. Mendeskripsikan kendala yang dihadapi dalam proses penyusunan rencana kegiatan.
9. Mendeskripsikan upaya yang dilakukan dalam mengatasi kendala dalam proses penyusunan rencana kegiatan.
10. Mendeskripsikan proses pengawasan yang dijalankan.
11. Mendeskripsikan jenis pengawasan yang dijalankan.
12. Mendeskripsikan kendala dalam proses pengawasan.
13. Mendeskripsikan upaya mengatasi kendala dalam pengawasan.

Dengan tujuan yang dipaparkan di atas tentu akan memberikan nilai signifikansi yang cukup apresiatif terhadap birokrasi kampus IAIN Antasari Banjarmasin. Alasannya adalah penelitian ini akan melakukan pengalihan dan

sekaligus memperkenalkan birokrasi kampus IAIN Antasari sehingga bisa terus dikenang dan dipublikasikan oleh generasi seterusnya.

Singkatnya manfaat ini bisa diuraikan sebagai berikut:

1. Bagi pihak kampus, penelitian ini dapat dijadikan bahan informasi dan pertimbangan untuk memperbaiki berbagai kelemahan dan sebaliknya mengembangkan berbagai kelebihan yang dimiliki.
2. Bagi pemerintah khususnya Departemen Agama, penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan terhadap IAIN sekaligus implementasinya.
3. Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu masukan/informasi untuk mengembangkan penelitian selanjutnya.

Dengan ungkapan yang lebih akademis, *contribution to the knowledge* dalam penelitian ini adalah dapat menemukan pentingnya birokrasi kampus IAIN Antasari Banjarmasin, sehingga dapat memberikan pemahaman yang logis bagi yang menginginkan informasi ilmiah tentang birokrasi Kampus IAIN Antasari Banjarmasin.

D. Tinjauan Pustaka

Basran Noor, Adijani Al-Alabij, Sofyani, Imran Sarman, Ridhani Fidzi, *Evaluasi Manajemen dan Hasil Belajar Mahasiswa IAIN Antasari Banjarmasin*, Sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan:

1. Kondisi aktual manajemen dosen dan mahasiswa
2. Kondisi aktual hasil belajar mahasiswa

3. Hubungan antara kondisi manajemen, komdisi dosen dan kondisi mahasiswa dengan hasil belajar mahasiswa. Seberapa jauhkah pengaruh kondisi manajemen, kondisi dosen dan kondisi mahasiswa terhadap hasil belajar mahasiswa.²³

Syuhada, *Analisis Pengaruh Pengontrolan oleh Atasan terhadap Prestasi Kerja Bawahan sebagai Wujud Gaya Kepemimpinan SDM dalam Lingkungan IAIN Antasari Banjarmasin*. Berdasarkan latar belakang masalah, penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana prestasi kerja bawahan pada bagian-bagian dalam lingkungan IAIN Antasari Banjarmasin.
2. Bagaimana pelaksanaan pengontrolan prestasi kerja bawahan oleh atasan pada IAIN Antasari Banjarmasin.
3. Bagaimana pengaruh pengontrolan yang dilakukan oleh atasan terhadap prestasi kerja bawahan pada IAIN Antasari Banjarmasin.

Dari peneliti ini bahwa mereka fokus pada Analisis Pengaruh Pengontrolan oleh Atasan terhadap Prestasi Kerja Bawahan sebagai Wujud Gaya Kepemimpinan SDM dalam Lingkungan IAIN Antasari Banjarmasin.²⁴

Inna Muthmainnah, Siraijiah dan Tarwilah, *Peta Sumber Daya Manusia dan Manajemen SDM di IAIN Antasari Banjarmasin*. Penelitian ini difokuskan pada masalah:

²³Basran Noor, dkk., *Evaluasi Manajemen dan Hasil Belajar Mahaiswa IAIN Antasari Banjarmasin*, (Banjarmasin: Balai Penelitian IAIN Antasari Banjarmasin, 1992). h. 5.

²⁴Syuhada, *Analisis Pengaruh Pengontrolan oleh Atasan terhadap Prestasi Kerja Bawahan sebagai Wujud Gaya Kepemimpinan SDM dalam Lingkungan IAIN Antasari Banjarmasin*, (Banjarmasin: IAIN Pusat Penelitian Banjarmasin, 1998), h. 6.

1. Bagaimana peta sumber daya manusia di IAIN Antasari Banjarmasin, yaitu yang menyangkut dosen, peneliti, pustakawan, arsiparis dan karyawan.
2. Bagaimana proses manajemen sumber daya manusia yang dilibat dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan dan penelitian pengembangan SDM (tenaga fungsional dan tenaga administrasi).²⁵

Nurjannah Rianie, Tesisnya yang berjudul *Eksistensi Perpustakaan IAIN Antasari Banjarmasin (Perspektif Meningkatkan Kualitas pendidikan)*, Sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan: (1) Mendiskripsikan jawaban yang objektif tentang Eksistensi Perpustakaan IAIN Antasari sebagai perpustakaan perguruan tinggi (2) Untuk mengetahui faktor-faktor penghambat tentang eksistensi perpustakaan IAIN Antasari, dalam meningkatkan kualitas pendidikan (3) untuk mengetahui gambaran (deskripsi) konsepsi yang ideal tentang masa depan pengembangan perpustakaan IAIN Antasari Banjarmasin dalam perspektif peningkatan kualitas pendidikan. Dalam tesis ini dibahas tentang sejarah perkembangan IAIN Antasari secara umum dan tidak mendalam, karena yang difokuskannya adalah perpustakaan saja. Dalam tesis ini pembahasan berbeda dengan tesis saya dengan fokus pada birokrasi.

E. Metode Penelitian

Berdasarkan pada fokus penelitian ini adalah *Birokrasi Kampus IAIN Antasari Banjarmasin*. Ini berarti yang ingin dilihat melalui penelitian ini adalah

²⁵Inna Muthmaninnah, dkk., *Peta Sumber Daya manusia dan Manajemen SDM di IAIN Antasari Banjarmasin*, (Banjarmasin: Pusat Penelitian Banjarmasin, 2006), h. 5.

perilaku atau kegiatan yang dijalankan karyawan, staf administrasi dan mahasiswa yang terlibat dalam sebuah organisasi di Kampus IAIN Antasari merupakan sebuah deskripsi yang memfokuskan kajian birokrasi kampus di IAIN Antasari Banjarmasin. Untuk mengungkap kesulitan hal tersebut, di dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif.

Moleong, berpendapat bahwa ciri penelitian kualitatif berakar pada latar alamiah, manusia sebagai alat, metode kualitatif, analisa data secara induktif, teori dan dasar (*grounded theory*) deskriptif, lebih mementingkan proses dari pada hasil, adanya batas yang ditentukan oleh fokus, adanya kriteria khusus untuk keabsahan data, desain yang bersifat sementara dan hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama.²⁶ Pendekatan kualitatif dipilih untuk mengetahui serta mendeskripsikan secara jelas perilaku atau kegiatan Birokrasi kampus IAIN Antasari Banjarmasin yang meliputi pelaksanaan pengorganisasian dan kepemimpinan birokrasi kampus IAIN Antasari Banjarmasin, proses penyusunan program kegiatan birokrasi di kampus IAIN Antasari Banjarmasin, dan pelaksanaan pengawasan dalam penyelenggaraan kegiatan birokrasi kampus IAIN Antasari.

Untuk menggali dan mengumpulkan data yang diperlukan sesuai masalah pokok yang ingin dijawab dalam kajian ini, dilakukan melalui tiga cara. Yang pertama, melalui wawancara dengan pimpinan perguruan tinggi dan pihak yang dipandang banyak mengetahui permasalahan yang akan digali. Kemudian yang kedua, melalui telaah terhadap sejumlah dokumentasi

²⁶L. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1991), h. 102.

yang berhubungan dengan masalah yang menjadi kajian. Sedangkan yang ketiga, melalui pengamatan langsung terhadap hal-hal yang berkaitan dengan permasalahan yang dikaji. Data yang diperoleh melalui wawancara²⁷

²⁷Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang sering digunakan dalam berbagai bidang penelitian. Y.S. Lincoln and E.G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, (London: Sage Publication Inc, 1981), h. 34. Mengungkapkan bahwa maksud dari wawancara yaitu mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dan lain-lain. Mengkonstruksi kebulatan-kebulatan yang demikian sebagai yang dialami masa lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain baik manusia, maupun bukan manusia (triangulasi); dan memverifikasi dan merubah dan memperluaskan konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota. L. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, *op cit.* h. 57.

Wawancara dilakukan dengan maksud untuk memperoleh konstruksi yang terjadi tentang orang, kejadian, aktivitas organisasi, perasaan, motivasi, pengalaman, kerisauan dan sebagainya. A. Sonhadji, *Penelitian Kualitatif*, (Malang: Kalimasada Press, 1994), h. 46.

Ada berbagai jenis wawancara yang dapat digunakan dalam penelitian ini. Seperti yang dikemukakan oleh Lincoln dan Guba, yaitu (1) wawancara oleh tim atau peneliti, (2) wawancara tertutup dan wawancara terbuka, (3) wawancara riwayat secara lisan, dan (4) wawancara terstruktur dan tak terstruktur. Y.S. Lincoln and E.G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, *op cit.* h. 35.

Dari beberapa jenis wawancara yang disebutkan di atas, maka yang peneliti gunakan hanya wawancara tak terstruktur atau disebut juga wawancara tidak terstandar (*unstandardized interview*) yang dilakukan tanpa menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat. Wawancara tidak terstruktur dikenal juga sebagai wawancara mendalam karena dalam setiap kali melakukan wawancara tidak digunakan instrumen yang standar, namun sebelum melakukan wawancara peneliti akan menyiapkan terlebih dahulu garis-garis besar pertanyaan. Pertanyaan itu mengacu pada fokus dalam penelitian ini.

Wawancara mendalam adalah suatu percakapan bermakna yang dilakukan antara dua orang atau lebih yang diarahkan oleh salah seorang dengan tujuan untuk mengetahui pendapat, persepsi, perasaan, pengetahuan dan pengalaman serta penginderaan seseorang. S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif*, (Bandung: Tarsito, 1988), h. 32.

Wawancara mendalam yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan melakukan percakapan atau tanya jawab secara mendalam dengan para informan. Tujuan dari wawancara mendalam adalah untuk mendapatkan keterangan atau pertanyaan lisan dari informan menyangkut pendiriannya. Koentjoroningrat, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, (Jakarta: Gramedia, 1991), h. 18.

Wawancara mendalam atau wawancara tidak terstruktur ini formatnya tidak terstandar, dan sangat berguna untuk mendapatkan keterangan yang bersifat umum mengenai suatu topik, pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada informan didasarkan pada garis-garis besar pertanyaan yang disusun melalui fokus penelitian.

Informan yang pertama kali dimintai keterangannya adalah Rektor IAIN Antasari karena ia adalah orang yang dianggap oleh peneliti sebagai orang yang paling mengetahui tentang Birokrasi Kampus IAIN Antasari tersebut atau dia merupakan *key informan* dalam penelitian ini. *Key informan* itu adalah orang yang memiliki pengetahuan luas atau orang yang paling mengetahui tentang apa yang sedang terjadi. H.R. Bogdan and S.K. Biklen, *Qualitatif Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, (London: Allyn and Bacon, Inc, 1982), h. 56. Selanjutnya dengan menggunakan teknik *snowball sampling* maka peneliti pertama diminta untuk menunjukkan orang berikutnya yang dapat dijadikan sebagai informan.

Dalam setiap kali melaksanakan wawancara mendalam, peneliti menggunakan tape recorder untuk merekam hasil wawancara, hal ini dimaksudkan untuk memudahkan dalam

dan dokumentasi²⁸ itu kemudian dituangkan ke dalam bentuk uraian yang disusun sesuai dengan kerangka sistematika penulisan yang telah ditentukan, dan disertai

melakukan transkrip hasil wawancara dan untuk menjamin kelengkapan dan kebenaran data yang diperoleh dengan wawancara mendalam tersebut. Selama proses wawancara, selain menanyakan hal-hal yang terarah pada fokus, peneliti juga mengajukan pertanyaan-pertanyaan mendalam dengan tujuan, untuk memperdalam hal-hal yang dianggap penting. Pertanyaan yang digunakan sifatnya spontan pada saat wawancara sedang berlangsung. Pertanyaan bebas ini dilakukan untuk dapat memperjelas hal-hal yang dianggap masih belum begitu jelas. Kegiatan wawancara peneliti lakukan minimal dua kali untuk tiap informan, yaitu pertama untuk mengumpulkan data, dan yang kedua untuk pengecekan keabsahan data. Selanjutnya semua hasil wawancara dibuat transkripnya untuk mempermudah dalam melakukan analisa data.

²⁸Dokumentasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang bersumber dari non insani, seperti: surat-surat, buku-buku pedoman, laporan resmi, catatan harian, laporan hasil rapat. S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik-Kualitatif, op cit.*, h. 35. Koenjoroningrat, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat, op cit.* h. 22. menjelaskan bahwa beberapa bentuk dokumentasi yaitu: (1) otobiografi; (2) surat pribadi; (3) surat kabar; (4) dokumen pemerintah/lembaga; (5) cerita roman dan cerita rakyat. Teknik ini digunakan dalam rangka mengumpulkan sejumlah data yang bersifat tertulis dan melengkapi bagi data-data yang dikumpulkan dengan teknik lainnya. Dokumen digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena banyak hal dokumen dapat dimanfaatkan untuk membuktikan, menafsirkan, dan meramalkan suatu peristiwa. L. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif, op cit.*, h. 58. Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber non insani. Sumber-sumber ini dapat berupa dokumen dari rekaman. A. Sonhadji, *Penelitian Kualitatif, op cit.*, h. 47.

Adapun sejumlah dokumen yang dijadikan sumber data dalam penelitian ini adalah: (1) buku pedoman Akademik IAIN Antasari Banjarmasin; (2) dokumen tentang aktivitas kegiatan yang dilaksanakan oleh IAIN Antasari Banjarmasin; (3) dokumen tentang program-program pendidikan; (4) denah dan lokasi IAIN Antasari; (5) struktur organisasi penyelenggaraan IAIN Antasari; dan (6) kelengkapan sarana IAIN Antasari.

Pelaksanaan pengumpulan data sebagaimana telah digambarkan di atas dilakukan oleh peneliti sendiri sebagai instrumen utama. Pertama-tama peneliti datang kelokasi penelitian dan mengadakan penelitian dengan melakukan pendekatan terhadap orang-orang yang menjadi subjek penelitian untuk melakukan wawancara mendalam. Setelah melakukan wawancara mendalam, kemudian mengumpulkan dokumen-dokumen yang diperlukan untuk melengkapi data yang diperoleh dengan observasi dan wawancara mendalam.

Seorang peneliti kualitatif sangat diperlukan kehadirannya dan keterlibatannya di lapangan, karena pengumpulan data harus dilakukan dalam situasi yang sesungguhnya. N. Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rakesarin, 1989), h. 12. Kehadiran peneliti di lapangan merupakan syarat utama bagi keberhasilan peneliti kualitatif, karena peneliti kualitatif mempunyai latar (*setting*) yang bersifat natural. Peneliti sendiri merupakan instrumen utama penelitian. L. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif, op cit.* h. 59. Peneliti sendiri merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, penganalisis, penafsir data, dan sekaligus menjadi pelapor hasil penelitian. R.J. Saroyo, *Penelitian Kualitatif Pendidikan, op cit.* Jadi peneliti betul-betul dan berusaha bersungguh-sungguh dalam mengamati latar (*setting*), sehingga akan mempermudah dalam menjaring data yang diperlukan. Dengan demikian, data yang diinginkan dapat diperoleh selengkap mungkin untuk keberhasilan penelitian. L. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif, op cit.*

Setelah data terwujud, peneliti segera mereduksi data, menganalisis data, dan menafsirkan data dengan baik, kemudian membuat laporan.

analisis sesuai dengan yang diperlukan. Dengan demikian, penulisan ini bersifat diskriptif-analisis.

Sumber informasi melalui wawancara yang menjadi sumber utama dalam penulisan ini adalah Prof. DR.H. Kamrani Busri, M.A. selaku Rektor IAIN Antasari Banjarmasin 2001-2009 (dua periode).

Sedangkan sumber informasi melalui wawancara sebagai informan yang diperoleh dari sumber utama, dalam hal ini adalah pembantu rektor, dekan, pembantu dekan, direktur, Assiten direktur, beberapa orang dosen, tenaga administrasi, dan mahasiswa yang banyak mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan kajian ini. Sumber selanjutnya berupa dokumentasi yakni sejumlah peraturan, sejarah berdirinya IAIN Antasari Banjarmasin.

Adapun sumber lainnya berupa observasi²⁹ yakni melakukan pengamatan menyeluruh terhadap IAIN Antasari Banjarmasin. Pengamatan diawali dari peristiwa-peristiwa yang rutin terjadi di IAIN Antasari Banjarmasin dimaksud,

²⁹Dalam rangka memperkuat dan melengkapi data yang dikumpulkan melalui wawancara, peneliti juga menggunakan teknik observasi partisipan (*partisipant observation*). Terkait dengan tingkat keterlibatan peneliti dalam melakukan observasi partisipan ini, *Sparadley* mengelompokkan observasi menjadi lima tingkatan; (1) partisipasi penuh (*compele participation*); (2) partisipasi aktif (*active participation*); (3) partisipasi sedang (*moderat participation*); (4) partisipasi pasif (*passive participation*); (5) nono partisipasi (*non participation*). J.F. Spradley, *Prinsiples of Managemen*. Fith Edition, (Illionis: Hounewopd Richard D. Irwin Incn, 1968), h. 56.

Tingkat observasi partisipasi yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini adalah tingkat partisipasi pasif dan sedang. Ketika peneliti mengamati secara langsung ke lapangan, observasi ini termasuk partisipasi pasif. Pada saat peneliti melakukan tatap muka dan berbincang-bincang dengan sejumlah informan untuk lebih menjalin hubungan yang lebih akrab dan mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang situasi atau keadaan yang ada dilingkungan informan, maka itu berarti peneliti melakukan partisipasi sedang. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang situasi dan kondisi yang ada di sekitar IAIN Antasari tersebut, misalnya peneliti mengamati keadaan atau situasi yang ada di ruangan tata usaha, mengamati keadaan ruangan kelas, mengamati keadaan di ruang perpustakaan.

Untuk memudahkan dalam membuat catatan, peneliti menggunakan alat-alat tertentu di lapangan yaitu buku catatan, pena, dan kamera untuk mengambil gambar terhadap obyek yang diamati. Temuan-temuan yang diperoleh melalui teknik ini dibuat dalam catatan lapangan yang selanjutnya dipadukan dengan temuan yang diperoleh dengan menggunakan teknik wawancara dan dokumenter.

diantaranya mengamati aktivitas pimpinan, perilaku dan keadaan pegawai/mahasiswa, kondisi lingkungan, sarana dan fasilitas. Kemudian pengamatan dilanjutkan pada hal-hal yang sifatnya khusus seperti aspek-aspek yang terkait dengan birokrasi.

Proses pengumpulan data dan kegiatan analisis data pada penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan, keduanya berjalan bersamaan. Langkah analisis ini dilakukan terus-menerus, baik selama maupun setelah pengumpulan data. Menurut Owens, dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data, dengan penggambaran bahwa proses pengumpulan data dan analisis data selalu dilakukan bersamaan berbanding terbalik, artinya apabila aktivitas pengumpulan data besar maka aktivitas analisisnya kecil dan demikian juga sebaliknya.

Di dalam penelitian kualitatif, proses pengumpulan data dan analisis data dapat dikerjakan bersamaan dan kemudian dilanjutkan setelah pengumpulan data selesai.³⁰ Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dikumpulkan kemudian mengkomunikasikan apa yang telah ditemukan.³¹ Data yang dimaksud dalam penelitian ini pada hakikatnya berwujud kata-kata, kalimat-kalimat, atau paragraf-paragraf, dan dinyatakan dalam bentuk narasi yang bersifat deskripsi yang merupakan hasil transkrip wawancara atau catatan lapangan. Berdasarkan wujud dan sifat data tersebut, maka teknik analisis data yang

³⁰J.F. Spredley, *Participant Observation*, (New York: Holt Rinehart N Winston Press, 1980), h. 45.

³¹H.R. Bogdan and S.K. Biklen, *Kualitatif Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*, *op cit.*, h. 135.

digunakan dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif. Penerapan teknik analisis deskriptif dilakukan melalui tiga jalur kegiatan sebagaimana yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman, yakni: (1) reduksi data;³² (2) Penyajian data;³³ (3) penarikan kesimpulan atau verifikasi.³⁴

³²Setelah data terkumpul, tindakan selanjutnya yang dilakukan oleh peneliti adalah reduksi data yaitu merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabsahan dan transformasi data mentah yang didapat dari lapangan. Dalam hal ini, peneliti melakukan reduksi data sepanjang proses pengambilan data di lapangan dengan melakukan penajaman, penggolongan, membuang hal-hal yang tidak sesuai dengan fokus penelitian serta menyajikan secara sistematis sehingga dapat ditarik kesimpulan dan verifikasi. Reduksi data peneliti lakukan dengan membuat ringkasan, membuat satuan-satuan data sesuai dengan isu-isu yang dikaji. Satuan-satuan data ini kemudian diberi kode untuk memudahkan dalam memaparkan data, sebagai contoh pada isu kegiatan birokrasi untuk topik birokrasi diberi kode *prospen*. Isu proses pengorganisasian diberi kode *prosgor*. Reduksi data ini penelitian lakukan sejak observasi awal sampai dengan akhir penelitian, yaitu dengan memilih-milih informasi yang relevan dengan fokus untuk dicatat dan disimpulkan dan mereduksi atau membuang informasi yang tidak ada relevansinya dengan fokus.

³³Setelah selesai melakukan reduksi data, maka kegiatan selanjutnya adalah melakukan penyajian data, yaitu proses menyampaikan laporan hasil penelitian dalam bentuk tulisan. Pada umumnya penelitian kualitatif menyajikan data dalam bentuk naratif, namun tidak menutup kemungkinan penyajian data dalam bentuk bagan, matrik, gambar atau jaringan. M.B. Miles and A.M. Huberman, *Qualitatif Data Analysis: A Source Book of New Methods*, (London: Sage Publication, 1984), h. 73.

Pada tahap penyajian data ini, peneliti menyampaikan hasil temuan dalam bentuk naratif yang berisi keterangan atau ungkapan yang telah diperoleh dari beberapa informan mengenai fokus dari penelitian ini. Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. *Ibid.*, h. 74.

Penyajian data dalam penelitian ini merupakan proses penyajian sekumpulan informasi data yang sudah didapatkan dalam penelitian ini ke dalam bentuk yang sederhana dan selektif. Peneliti menyajikan dalam bentuk naratif dan diselingi dengan kutipan hasil wawancara, observasi atau dokumenter. Penggunaan bentuk ini oleh Geertz seperti dikutip oleh Siswohartono dinamakan dengan *thick description* dan *thin description*. *Thick description* yaitu diskripsi berupa kutipan-kutipan dari ucapan langsung, hasil observasi penelitian dan dokumen. Sedangkan *thin description* merupakan sajian data berupa narasi berdasarkan hasil penafsiran peneliti terhadap temuan data di lapangan. Sesuai dengan anjuran Miles dan Huberman, peneliti juga menyajikan data dalam bentuk bagan. Bagan dipergunakan untuk menggambarkan secara ringkas tema-tema dari hasil wawancara pada suatu fokus tertentu.

³⁴Pada awalnya peneliti membuat kesimpulan yang sifatnya longgar atau bersifat sementara, kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan komprehensif. Kesimpulan akhir dibuat berdasarkan hasil analisis terhadap data yang diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi. Penarikan kesimpulan atau verifikasi telah dilakukan selama penelitian berlangsung. Penarikan kesimpulan hasil penelitian dapat pula diartikan sebagai penguraian hasil penelitian melalui kacamata teori yang dikembangkan para ahli. M.B. Miles and A.M. Huberman, *ibid*, h. 73.

Sedangkan pengecekan keabsahan data dimaksudkan untuk memperoleh kepastian tentang seberapa jauh kebenaran hasil penelitian dan mengungkap atau memperjelas data dengan fakta-fakta yang aktual. Untuk memperoleh temuan penelitian yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Menurut Lincoln dan Guba, ada tujuh teknik menguji keabsahan data, yaitu: (1) memperpanjang masa observasi; (2) pengamatan yang dilakukan terus-menerus; (3) triangulasi, baik dari sumber data maupun alat pengumpulan data; (4) diskusi teman sejawat; (5) menganalisis kasus negatif; (6) menggunakan bahan referensi; dan (7) mengadakan pengecekan anggota atau *member check*.³⁵ Dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan tiga macam dari tujuh teknik tersebut yaitu:

1. Triangulasi

Untuk memperoleh data yang akurat, maka dilakukan teknik triangulasi. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data, yang digunakan sebagai pembandingan terhadap data tersebut. Sebenarnya ada empat jenis triangulasi yang bisa dikembangkan, seperti yang dikemukakan oleh Denzin seperti yang dikutip oleh Moleong, yaitu triangulasi sumber data, triangulasi metode, triangulasi peneliti dan triangulasi teori.³⁶ Dari keempat triangulasi tersebut, peneliti hanya menggunakan dua macam yaitu triangulasi sumber data dan triangulasi metode/teknik.

Triangulasi sumber data peneliti laksanakan dengan cara menanyakan kebenaran informasi yang diterima dari seorang informan dengan informan lainnya tentang suatu topik atau fokus yang sama, misalnya pertanyaan tentang

³⁵Y.S. Lincoln and E.G. Guba, *Naturalistic Inquiry*, *op cit.*, h. 37.

³⁶L. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, *op cit.*

Birokrasi Kampus IAIN Antasari Banjarmasin yang diajukan kepada Rektor ditanyakan kembali kepada dewan Senat. Sedangkan triangulasi metode/teknik, yaitu peneliti membandingkan informasi yang dikumpulkan dengan teknik tertentu dengan informasi yang diperoleh dengan teknik lainnya mengenai topik atau fokus yang sama, misalnya informasi tentang birokrasi yang dibuat diperoleh melalui hasil wawancara dengan Rektor, dibandingkan dengan dokumen yang ada hubungannya dengan birokrasi yang telah ditetapkan.

2. Member Check

Lincoln dan Guba menjelaskan bahwa member check adalah proses pengujian terhadap kategori, interpretasi, dan kesimpulan yang berasal dari informan tentu kepada informan yang sama.³⁷ Member Check dilaksanakan dengan meminta pendapat informan tentang data atau informasi yang telah diterima dari informan tersebut sebelumnya yang disajikan dalam bentuk tertulis. Selanjutnya informan tersebut dapat melakukan revisi terhadap informasi yang telah tertulis dengan melakukan penambahan, pengurangan, atau dengan memberikan komentar terhadap informasi itu, sehingga hasil rekaman data dalam penelitian benar-benar dapat dipertanggungjawabkan.

3. Diskusi Rekan Sejawat

Adapun yang dimaksud dengan diskusi teman sejawat, adalah kegiatan yang peneliti lakukan dengan membicarakan atau mendiskusikan mengenai data dan temuan-temuan penelitian sebelum hasilnya diajukan kepada dosen pembimbing. Peneliti mengadakan konsultasi atau diskusi dengan seorang teman

³⁷Y.S. Lincoln and E.G. Guba, *op cit.*

yang dapat dipercaya untuk membantu peneliti dalam menentukan langkah-langkah yang harus peneliti tempuh dalam penyelesaian penelitian ini atau meminta pendapatnya tentang data dan temuan-temuan yang dihasilkan dalam penelitian ini, karena dia sudah memiliki pengalaman dan kemampuan dalam melaksanakan penelitian kualitatif.

F. Sistematika Pembahasan

Tesis ini memuat uraian yang terdiri dari bab I hingga bab V. Adapun sistematika masing-masing bab sebagai berikut:

Bab I, Pendahuluan. Pada bab ini dikemukakan tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan pustaka, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II, Sistem Birokrasi Perguruan Tinggi Islam. Pada bab ini disajikan tentang konsep birokrasi pendidikan, birokrasi Indonesia, birokrasi pendidikan Indonesia, birokrasi perguruan tinggi, birokrasi kampus dengan menerapkan prinsip manajemen perguruan tinggi.

Bab III, Perkembangan IAIN Antasari Banjarmasin. Pada bab ini didiskripsikan tentang latar belakang berdirinya, profil Rektor, keadaan pemimpin dan pegawai, sarana dan prasarana serta kondisi sosial di lingkungan setempat dulu dan sekarang.

Bab IV, Laporan Hasil Penelitian berupa penyajian dan analisis data tentang Birokrasi kampus IAIN Antasari.

Bab V, Penutup. Pada bab ini berisi kesimpulan dari uraian-uraian yang telah dipaparkan dalam bab-bab sebelumnya dan merupakan jawaban terhadap masalah pokok yang dikemukakan dalam bab pendahuluan.