

PROFIL KANCAH ORGANISASI PTAI, Norma Institusional yang Mempengaruhi Implementasi Manajemen Strategis

Mutammam*

Abstrak: Penelitian ini menjelaskan kenyataan tumpuhnya implementasi manajemen strategis di PTAI. Hasil penelitian menemukan bahwa jebakan institusionalisme seringkali menjadi penyebab utama tumpuhnya implementasi manajemen strategis. Jebakan institusionalisme adalah jejaring organisasi-organisasi yang melingkupi sebuah PTAI, yang melahirkan norma-norma pergaulan antar organisasi, yang--meskipun bersifat eksternal terhadap PTAI, namun-- berpengaruh kuat terhadap proses-proses internal PTAI. Temuan berikutnya dari penelitian ini adalah, kesediaan PTAI tunduk kepada norma-norma tersebut dilakukan demi memperoleh legitimasi dari lingkungan eksternalnya, sehingga sebagai akibatnya PTAI tersebut memperoleh *support* berupa *resources* (sumber-sumber daya) yang dibutuhkan.

Kata Kunci: PTAI, Manajemen Strategis, Norma Institusi

Latar Belakang Masalah

Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) berdasarkan data statistik Depag tahun 2003 berjumlah 388 perguruan tinggi. Dari jumlah tersebut, 48 adalah PTAIN dan selebihnya adalah PTAIS. Khusus mengenai 48 PTAIN yang ada, perkembangan terakhir menyebutkan, 6 di antaranya berupa UIN, 9 lainnya berupa IAIN, dan selebihnya adalah 33 buah STAIN. Salah satu dari 33 STAIN di seluruh Indonesia adalah STAIN Pekalongan.

Menggunakan sudut pandang teori organisasi, sekurang-kurangnya terdapat dua jenis produk Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI), yaitu barang dan jasa. Tentang yang pertama, produk barang, wujudnya adalah lulusan sebagai barang *tangible* dan produk pemikiran yang bersifat *intangibile*. Yang kedua, produk jasa, wujudnya adalah jasa pendidikan yang diterimakan kepada mahasiswa peserta didik. Produk berupa lulusan dihasilkan untuk disuplai ke *atau dikonsumsi oleh* satuan pendidikan penyelenggara program pasca sarjana dan dunia kerja.

Produk-produk (lulusan) Jurusan Syariah Prodi EKIS, misalnya, akan dikonsumsi atau digunakan sebagai *bahan baku* oleh “perusahaan” bernama satuan pendidikan penyelenggara program pasca sarjana atau sebagai tenaga kerja pada lembaga-lembaga keuangan Syariah. Di sisi lain, produk-produk (lulusan) Jurusan Tarbiyah Prodi PAI, misalnya, akan dikonsumsi atau digunakan sebagai *bahan baku* oleh “perusahaan” bernama satuan pendidikan penyelenggara program pasca sarjana atau sebagai tenaga kerja pada madrasah dan sekolah. Sementara produk-produk jasa pendidikan (proses pembelajaran alias *teaching and learning*) dikonsumsi oleh para pebelajar, yakni para mahasiswa PTAI kita.

Untuk bisa berhasil menjadikan sebuah “perusahaan” PTAI yang bergerak di bidang produksi lulusan dan pemikiran dan produksi jasa pendidikan tersebut memiliki kemampuan menghasilkan produk-produk bermutu, maka para *leader* dan *followers* di lingkungan PTAI harus mengembangkan strategi yang jitu. Dalam kaitan pengembangan strategi yang jitu ini, ilmu manajemen sebenarnya memiliki potensi besar untuk membantu para *leader* dan *followers* melalui salah satu cabangnya yang paling mutakhir, yakni manajemen strategik. Suatu pengamatan sederhana yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa prosedur-prosedur manajemen strategik telah diimplementasikan oleh hampir semua PTAI kita. Salah satu gejalanya, yang

* Peneliti adalah Dosen Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pekalongan

secara kasat mata bisa diamati, adalah fakta bahwa semua PTAI menyusun dan memiliki Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Tahunan.

Persoalannya adalah, secara umum diketahui bahwa implementasi manajemen strategis oleh PTAI-PTAI kita belum berhasil menjadikan PTAI-PTAI sebagai “perusahaan-perusahaan” yang menghasilkan produk-produk bermutu. Ukuran-ukurannya sederhana; yaitu, perasaan intersubektivitas kita bersama mengatakan bahwa lulusan kita bermutu rendah, kita belum menghasilkan produk pemikiran yang dipesan dan dipakai lingkungan kita, dan proses-proses *teaching and learning* kita belum mencerdaskan, mencerahkan dan menterampilkan mahasiswa kita. Lihat saja saat ujian skripsi dan saat ujian *comprehension*, saat ujian bahasa, saat penerimaan pegawai oleh instansi lain, dan sebagainya. Pertanyaannya adalah, apa penjelasan bagi kenyataan tumpulnya implementasi manajemen strategis oleh PTAI sebagai strategi jitu?

Para ahli di lingkungan *the institutional theory*, sebuah teori besar dalam tradisi kajian-kajian organisasi, menyebutkan bahwa karena setiap organisasi senantiasa berada dalam suatu kancah organisasi (*organizational field*), maka setiap organisasi tidak bisa tidak harus mengikuti norma-norma yang berkembang di lingkungan eksternal organisasi tersebut. Hal ini dilakukan agar suatu organisasi memperoleh legitimasi dari lingkungan eksternalnya, sehingga sebagai akibatnya organisasi tersebut memperoleh *support* berupa *resources* (sumber-sumber daya) yang dibutuhkan. Menurut para pemikir teori institutional, fokus para *leader* dan *followers* dalam mengejar legitimasi guna memperoleh *external supports* berupa *resources* inilah yang telah melahirkan kebijakan-kebijakan yang bersifat formalisme yang membuat tumpul implementasi manajemen strategis.

Mengikuti pemikiran tradisi *institutional theory*, sebuah penelitian serius perlu dilakukan guna mengenali dan menggambarkan kancah organisasi (*organizational field*) PTAI, norma-norma institusional yang berkembang dalam kancah organisasi tersebut, serta bentuk-bentuk legitimasi yang dikejar dan *supports* yang diperoleh dari pencapaian legitimasi tersebut oleh sebuah PTAI. Melalui penelitian ini akan diperoleh penjelasan mengapa dewasa ini secara umum PTAI-PTAI belum berhasil menjadi produsen bermutu dalam bidang produk pemikiran, lulusan dan jasa pendidikan. Melalui penelitian seperti ini pula akan ditemukan formula peningkatan efektivitas penerapan manajemen strategis bagi peningkatan mutu PTAI. Selanjutnya karena keterbatasan waktu dan dana, penelitian ini dilakukan di hanya satu PTAI, yakni STAIN Pekalongan.

Penelitian ini mengkaji, siapa (organisasi apa) saja yang termasuk menjadi anggota kancah organisasi (*organizational field*) sebuah PTAI? Apa norma-norma institusional yang berkembang di dalamnya, bentuk-bentuk legitimasi yang dikejar dan *supports* yang diperoleh dari pencapaian legitimasi tersebut oleh sebuah PTAI? Dan mengapa sebuah PTAI bersedia tunduk kepada norma-norma institusional kancah organisasinya dan mengejar legitimasi?

Landasan Teori

Teori ini berakar pada paradigma kajian organisasi yang memandang organisasi sebagai sistem terbuka. *The institutional theory of organization* pada mulanya dikembangkan oleh Meyer, Scott dan Deal pasca tahun 1970-an. Teori institutional menegaskan bahwa suatu organisasi tidak pernah berada dalam ruang hampa. Sebaliknya daripada itu, organisasi selalu berlokasi di dalam suatu kancah organisasi yang disebut *organization field* dan dilingkupi oleh suatu lingkungan yang “penuh dengan elaborasi aturan dan tuntutan yang kepadanya individu organisasi harus tunduk menyesuaikan diri untuk mendapatkan dukungan dan legitimasi ...” (Scott dan Meyer 1983, hlm. 149). Dengan kata lain, organisasi-organisasi adalah selalu melekat

dalam jaring relasi yang tak bisa dihindari melalui isolasi, serta senantiasa dalam situasi dituntut memenuhi harapan yang ditimpakan kepada mereka oleh *stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal (Milstein, Hart, dan York, 2002).

Dalam suatu kancah organisasi, sejumlah organisasi hidup berdampingan membentuk jaringan antar organisasi, saling mengambil dan memberi *resources*, dan kemudian membentuk komunitas organisasi. Karena itu, sampai derajat tertentu masing-masingnya menjadi saling bergantung. Dengan kata lain, setiap organisasi senantiasa melekat pada jejaring relasi antar organisasi yang tak bisa dihindari. Hubungan antar organisasi dalam bentuk interaksi eksternal tersebut selanjutnya melahirkan apa yang oleh para teoritis organisasi seperti Kondra dan Hinings (1998), dan Milstein, Hart dan York (2002) disebut sebagai norma-norma institusional (*institutional norms*).

A. Norma-norma Institusional, Legitimasi dan Dukungan

Norma-norma institusional biasanya berupa regulasi, standard-standard, sistem nilai dan kepercayaan, serta kultur dan harapan-harapan yang ditetapkan oleh pelbagai organisasi lain dalam kancah organisasi tadi. Karena norma-norma institusional tersebut dikembangkan bersama oleh para *external stakeholders* dalam suatu kancah organisasi, maka norma-norma institusional tersebut bagi individu organisasi adalah faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi proses-proses internal. Karena kuatnya pengaruh norma-norma institusional terhadap proses-proses internal individu organisasi, setiap individu organisasi akan selalu berupaya menyesuaikan diri dengan *institutional norms* tadi agar mendapat legitimasi dan dukungan (*legitimacy and support*) dari organisasi lain di dalam kancah organisasi yang sama.

Legitimacy and support kemudian menjadi tema utama setiap individu organisasi dalam mengembangkan pergaulan antar organisasi dalam suatu kancah organisasi. Suatu individu organisasi yang tidak *legitimate*, akan sangat sulit baginya untuk mengambil *resources* yang diperlukannya yang berada di organisasi lain sebagai *external stakeholders*. Organisasi semacam ini pun akan sangat sulit menawarkan *resources* yang dimilikinya. Intinya, suatu organisasi yang tidak *legitimate* akan kesulitan untuk mendapatkan *support* atau dukungan dari *stakeholders* luar.

B. Teori Institusional dan PTAI

Menggunakan teori institusional sebagai alat kerangka pandang, kita bisa mengatakan bahwa PTAI bereksistensi di dalam kancah organisasi yang beranggotakan populasi organisasi pendidikan agama dan organisasi lain. Populasi organisasi pendidikan agama di sini meliputi PTAIN (UIN, IAIN, STAIN) dan PTAIS, serta madrasah-madrasah tingkat ibtidaiyah, tsanawiyah dan aliyah. Dari kalangan organisasi lain, ada PTU, Badan Akreditasi, Lembaga Sertifikasi, Bank-bank Negeri dan Swasta, Kantor Kas Negara, Pemkot/Pemda, KUA, Kandepag, Dinas Diknas, Pengadilan Agama dan sebagainya.

Sebagai bagian dari suatu kancah organisasi, sebuah PTAI tidak bisa berlaku menyendiri baik pada tingkat praksis maupun pada tingkat preskriptif. Secara praksis PTAI tidak bisa mengisolir diri, setiap gerak dan langkahnya, meski langkah-langkah internal organisasi sekalipun, tetap tidak bisa melepaskan diri dari regulasi, standard proses dan standard produk, sistem kepercayaan dan sistem nilai serta harapan-harapan yang ditetapkan organisasi-organisasi lain yang berperan sebagai *external stakeholders* bagi PTAI. Pada tingkat preskriptif, setiap PTAI harus secara sadar, terstruktur dan terencana melekatkan diri dalam jejaring relasi kelembagaan karena ia membutuhkan legitimasi dan dukungan.

Penjelasan teori organisasi tentang *organizational field* seharusnya menantang kalangan PTAI untuk secara kreatif mampu menjalin dan mengembangkan relasi sinergis dengan organisasi-organisasi lain di lingkungan kancah organisasinya. Melalui pengembangan relasi sinergis demikian sebuah individu PTAI bakal mendapatkan dukungan luas dan kuat dalam beroperasi mengembangkan pendidikan. Dukungan luas dan kuat dari organisasi-organisasi yang ada dalam kancah organisasinya sesungguhnya merupakan (*intellectual, social, cultural, political, financial*) *capital* bagi PTAI untuk berproduksi menghasilkan produk-produk bermutu.

Metode Penelitian

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah kelompok pimpinan di lingkungan PTAI mulai dari Ketua, Puket, Kajor, Kaprodi dan Kabag Administrasi. Kepada mereka pertama-tama akan dilakukan wawancara mendalam untuk mendapatkan data berkaitan dengan pertanyaan penelitian yang pertama. Wawancara-wawancara juga akan dilakukan bersama mereka guna menguak data bagi pertanyaan kedua dan ketiga penelitian ini. Sejalan dengan evolusi kategori dan kode teoritis yang nantinya ditemui, teknik bola salju (*snowball sampling*) akan digunakan untuk menjaring informan dari kalangan kelompok pimpinan di lingkungan organisasi-organisasi dalam kancah organisasi PTAI (baca: STAIN Pekalongan). Ini terutama berkait dengan proses pengumpulan data yang reliabel dan terfokus guna menjawab pertanyaan penelitian ke dua dan ketiga.

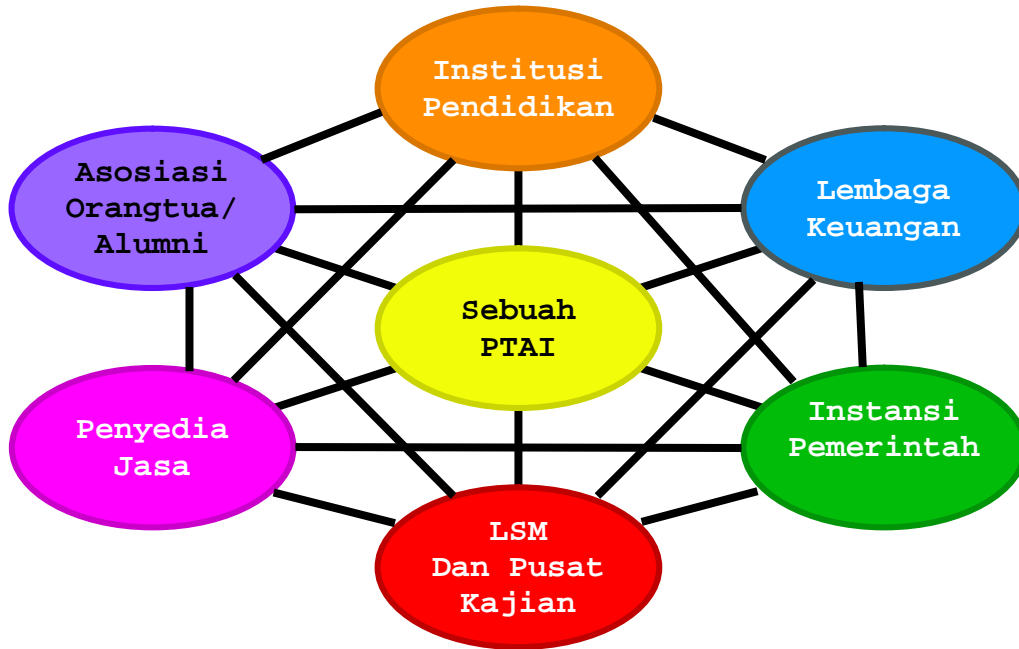
Karena penelitian ini mensyaratkan adanya *setting* alamiah dan kekayaan nuansa, maka individu peneliti bakal terjun langsung ke lokasi penelitian, bertindak sebagai instrumen utama pengumpulan data. Selanjutnya wawancara mendalam sebagai prosedur pengumpulan data dilakukan dengan sumber-sumber data sebagaimana tersebut di atas. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur. Hasil wawancara bakal direkam melalui pita kaset, untuk selanjutnya ditranskrip. Akhirnya sebagai kelengkapannya digunakan pula dalam analisis dokumen.

Analisis data dilakukan sejak awal selama dan sesudah pengumpulan data di lapangan. Begitu data terkumpul, segera saat itu dilakukan pengkodean dan analisis. Secara sirkular praktek demikian dilakukan pada tiga tingkat sehingga pada akhirnya melalui *constat comparative method* memungkinkan untuk pengembangan konstruk teoritis.

Hasil Penelitian

A. Kancah organisasi (*organizational field*) sebuah PTAI

Data lapangan menunjukkan bahwa kancah organisasi (*the organization field*) PTAI terbentuk dari sejumlah kelompok organisasi yang berbeda, merentang dari organisasi/institusi di bidang pendidikan, keuangan, penyedia jasa, LSM dan Pusat Kajian, dan instansi pemerintah. Seperti bisa dilihat pada gambar 1, terdapat enam kelompok organisasi atau institusi yang mengitari eksistensi PTAI membentuk komunitas organisasi. Masing-masing kelompok organisasi atau institusi tersebut terdiri dari sejumlah organisasi sejenis. Sebuah PTAI merepresentasikan sejumlah PTAI; Lembaga keuangan, merepresentasikan sejumlah lembaga keuangan; dan dalam kelompok penyedia jasa, terdapat sejumlah organisasi atau institusi penyedia jasa. Selanjutnya masing-masing organisasi atau institusi dalam kelompok organisasi atau institusi yang enam melakukan interaksi dengan anggota dari sesama anggota dalam kelompoknya dan dengan masing-masing anggota kelompok organisasi atau institusi lain. Dari sini kemudian terbentuklah apa yang disebut jejaring organisasi, komunitas organisasi atau kancah organisasi (*the field organization*).



Gambar 1.

Di luar kancah organisasi PTAI seperti bisa dibaca pada gambar 1, masih terdapat organisasi-organisasi atau institusi-institusi lain yang berhubungan dengan PTAI. Misalnya adalah organisasi perkumpulan pengamal tarekat, institusi kantor pos, organisasi jaringan kerjasama pengurus masjid, dan sebagainya. Namun karena sifat hubungan atau interaksi antar organisasi yang dikembangkan PTAI dengan sejumlah organisasi atau institusi yang disebut belakangan, maka organisasi-organisasi tersebut tidak masuk dalam kancah organisasi PTAI. Berbeda dengan itu, karena pergaulan atau interaksi yang berkembang antara PTAI dengan enam kelompok organisasi/institusi yang disebut pertama sangat intens, maka enam kelompok organisasi/institusi tersebut yang membentuk kancah organisasi PTAI. Intensitas interaksinya sampai pada derajat yang tidak memungkinkan sebuah PTAI keluar dari jejaring kerjasama atau pergaulan dengan mereka. Sebuah PTAI senantiasa hadir bereksistensi dalam kancah organisasi yang beranggotakan enam kelompok organisasi seperti ditunjukkan pada gambar 1 di atas. Dalam kaitan ini, informan kami bernama (samaran) Muslih menyatakan:

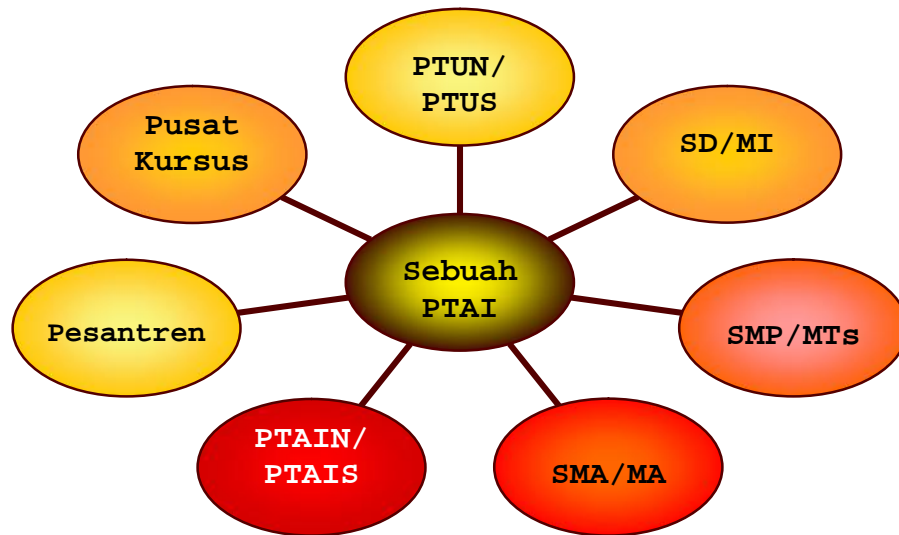
Karena kita organisasi yang bergerak di bidang pendidikan, ya dengan lembaga-lembaga pendidikanlah kami paling sering mengadakan hubungan dan kerjasama. ... kalau pemerintah kan karena kita bergantung kepada kucuran dana, jadi ya sampai kapan pun, lembaga kita tidak akan pernah meninggalkan pemerintah. Gaji kita dari uang pemerintah, bangunan yang kita tempati untuk kuliah dan perkantoran dibangun dari biaya pemerintah. Masak kita akan melupakan peran pemerintah, ya ndak mungkin toh.

Kelompok lembaga-lembaga pendidikan yang menjadi bagian dari kancah organisasi PTAI bisa dibedakan menjadi dua kategori. Pertama adalah lembaga pendidikan dari jenjang yang sama dan kedua lembaga pendidikan yang berada pada satu, dua, atau tiga jenjang di bawahnya seperti muncul dalam gambar 2. Di lingkungan pergaulan antar organisasi PTAI dengan lembaga pendidikan yang sederajat, anggota kancah organisasinya adalah PTAI lain meliputi UIN, IAIN, STAIN, dan PTAI Swasta. Selain PTAI lain, pergaulan antar organisasi juga dibangun dengan

Perguruan Tinggi Umum (PTU), Negeri maupun Swasta, baik berupa Universitas, Institut, Sekolah Tinggi maupun Akademi.

Selanjutnya dalam menggambarkan bagaimana intensitas dan frekwensi pergaulan PTAI yang dipimpinnya dengan PTAI lain, Munir (nama samaran) informan lain berkisah:

Jabatan saya telah menyebabkan saya mengunjungi hampir semua provinsi di Indonesia. Ke Aceh, ke NTB, ke Palembang, ke Riau, ke Malang, ke Bandung dan lain sebagainya. Ke mana pun saya pergi ke kota-kota tersebut, ketemu ya dengan orang-orang yang sama. Semuanya urusan kampus, ya seminar, pelatihan, rapat kerja, workshop, atau apa namanya. Pokoknya urusan kemajuan pendidikan tinggi agama Islam. Hampir setiap bulan saya pergi ke luar kota, bahkan ke luar pulau, sejak tahun 1990an ketemu ya dengan orang itu-itu terus. Namanya juga pejabat pendidikan Depag, urusannya ya dengan orang sama-sama menjadi pejabat pendidikan Depag.

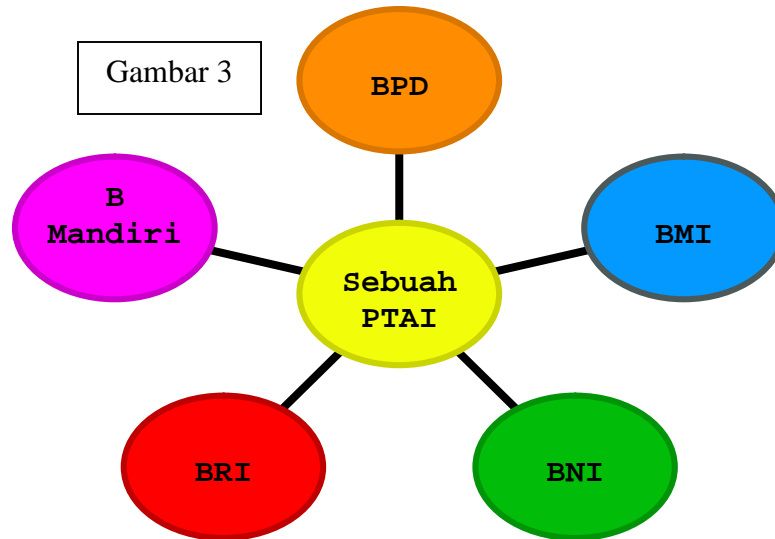


Gambar 2.

Munir telah lama bekerja menjadi dosen PTAI dan sejak tahun 1990an menjadi pejabat. Dari penuturannya di atas diketahui intensitas pergaulan sebuah PTAI dengan PAI lain. Hampir setiap bulan dirinya sebagai pejabat di lingkungan sebuah PTAI melakukan perjalanan keluar kota bertemu dengan teman-temannya sesama pejabat dari PTAI lain. Dalam pertemuan-pertemuan tersebut, yang selalu berpindah-pindah kota penyelenggaraan, dibahas hal-hal berkaitan dengan prose-proses internal PTAI. Dalam kaitan ini, Munir menuturkan:

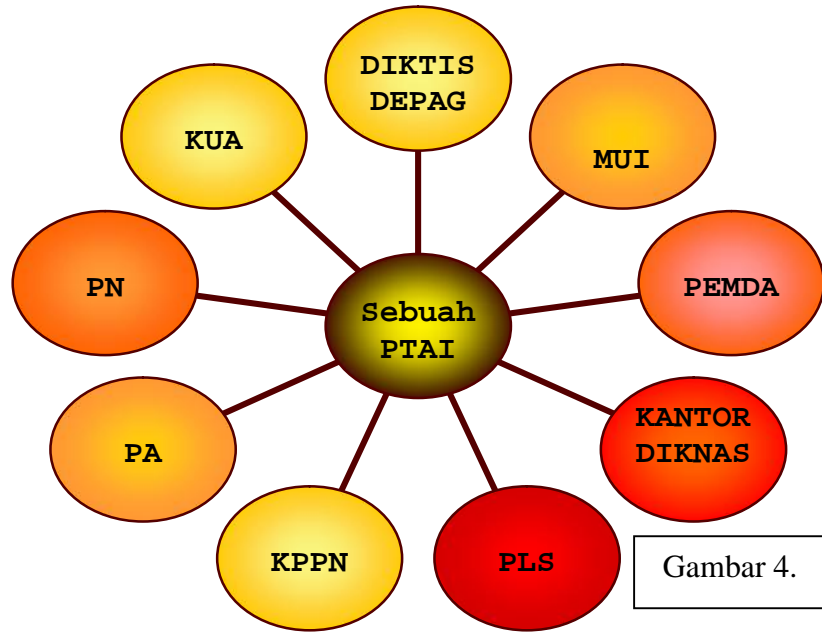
Kita selalu kompak. Semua hal dibicarakan bersama, sehingga muncul kesepakatan-kesepakatan dalam banyak hal. Coba lihat, struktur dan materi kurikulum kita sama, struktur organisasi kita sama, karena kita selalu koordinasi, telpon-telponan ... pokoknya ada apa saja kita omongin bareng.

Sementara lembaga-lembaga pendidikan yang berada pada jenjang di bawahnya, yang menjadi anggota kancah organisasi PTAI, adalah Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Atas (SMA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Sekolah Menengah Pertama (SMP), Madrasah Ibtidaiyyah (MI), dan Sekolah Dasar (SD). Di luar lembaga-lembaga pendidikan formal tersebut, PTAI pada umumnya juga mengembangkan pergaulan dengan institusi-institusi pendidikan non-formal, seperti pondok pesantren dan pusat-pusat kursus.



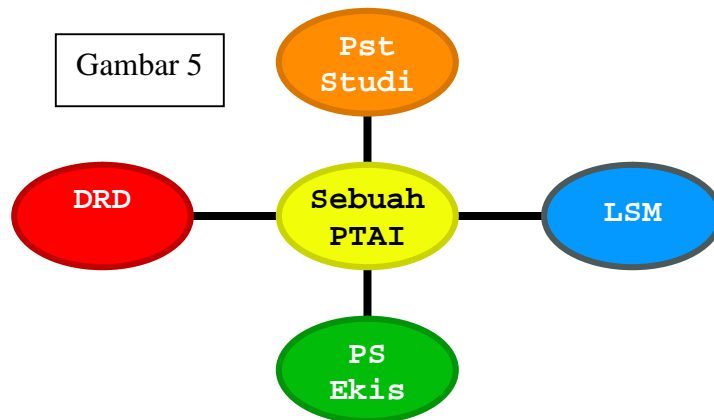
Anggota lain dari kancah organisasi PTAI datang dari kalangan lembaga keuangan, seperti terlihat pada gambar 3. Dari kalangan ini, yang paling banyak melakukan pergaulan adalah bank Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Pembangunan Daerah (BPD), BNI baik divisi konvensional maupun divisi syariah, Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Muamalat Indonesia (BMI) dan Bank Syariah Mandiri.

Sementara dari lingkungan lembaga pemerintah adalah Departemen Agama melalui Dikti Islam, KUA, PA dan MUI, Departemen Pendidikan Nasional melalui Dikti, Kantor Diknas Kabupaten/Kota dan PLS, Departemen Keuangan melalui kantor KPPN, dan Departemen Dalam Negeri melalui Pemerintah Kabupaten/Kota. Hubungan dengan Departemen Hukum dan Ham direpresentasi melalui hubungan dengan PN. Perhatikan gambar 4 di bawah ini:



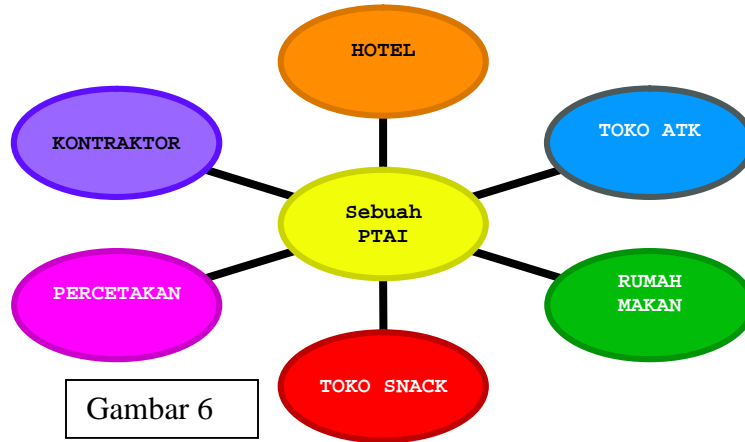
Gambar 4.

Di luar lembaga-lembaga pendidikan, lembaga-lembaga keuangan, dan lembaga-lembaga atau kantor-kantor pemerintah, PTAI masih sempat mengembangkan pergaulan antar organisasi dengan lembaga-lembaga seperti LSM dan Pusat-pusat Kajian, seperti dalam gambar 5.



Gambar 5

Dari kalangan organisasi penyedia jasa, PTAI melakukan pergaulan dengan hotel, rumah makan, kontraktor, toko ATK, percetakan dan sebagainya. Lihat gambar 6.



Pergaulan juga dilakukan PTAI dengan organisasi alumni dan organisasi orangtua mahasiswa, seperti nampak dalam gambar 7. Dari paparan di atas akhirnya diperoleh diagram profil organisasi sebuah PTAI bisa terbaca dalam gambar 8.

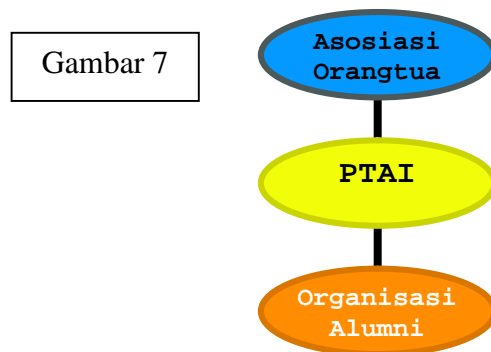
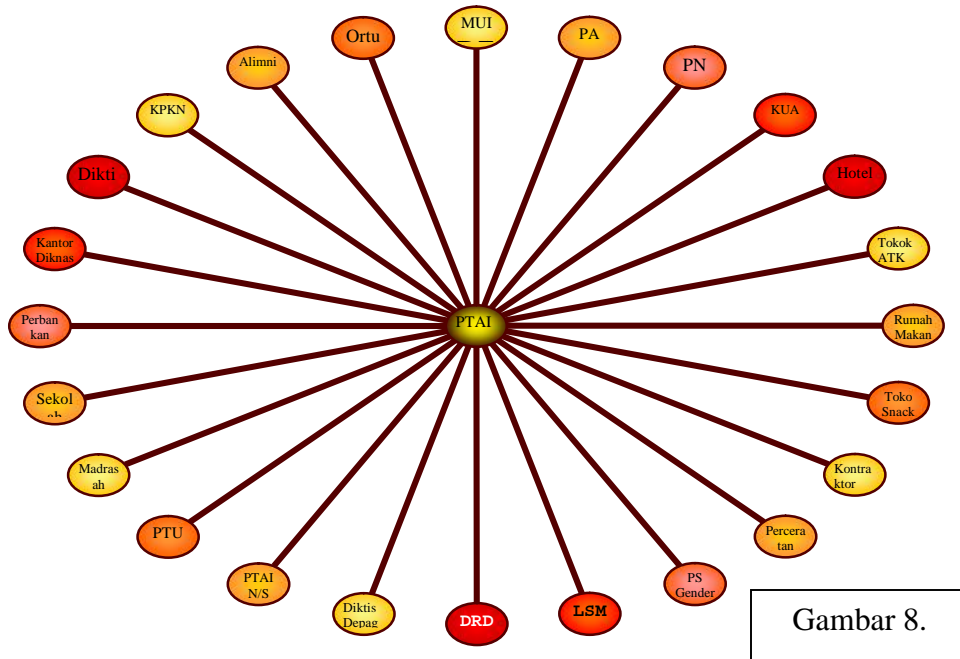


Diagram kancan organisasi PTAI yang berhasil dipetakan melalui penelitian ini menunjukkan, enam kelompok atau organisasi terlibat dalam membentuk pergaulan dan interaksi aktif dengan PTAI. Profil ini memastikan, sebuah PTAI tidak bisa tidak, mau tidak mau, harus berinteraksi dengan organisasi-organisasi atau institusi-institusi tersebut. Artinya, siapapun orangnya yang mengelola sebuah PTAI atau akan mendirikan sebuah PTAI, harus berurusan dengan mereka yang mengurus dan mengelola organisasi-organisasi tersebut. Dalam setiap kehadirannya, PTAI tidak bisa menghindari pergaulan antar organisasi dalam kancannya. Pergaulan semacam itu kemudian melahirkan apa yang disebut sebagai norma-norma organisasi.



B. Norma-norma institusional yang berkembang

Bentuk-bentuk hubungan, pergaulan atau interaksi antar organisasi/institusi yang dilakukan PTAI dengan organisasi dan institusi dalam kancah organisasinya bersifat variatif. Sebagian dari bentuk-bentuk tersebut merupakan interaksi yang bersifat patron-klien, sebagian lagi bersifat kerjasama atau *cooperative*, dan sebagian lain bersifat pendampingan atau donatif. Dalam hal interaksi yang bersifat kooperasi antara PTAI dengan *external stakeholders*nya, berkembang sejumlah pola khusus seperti kerjasama murni, kerjasama yang menciptakan kebergantungan, dan kerjasama simbiosis.

Pergaulan dan interaksi antar organisasi yang dilakukan PTAI dengan organisasi-organisasi atau institusi-institusi di lingkungan kancah organisasinya—baik yang bersifat patron-klien, kooperasi, maupun pendampingan atau donasi—telah melahirkan norma-norma institusional (*institutional norms*). Di sini, ungkapan melahirkan bukan dalam arti seperti seorang ibu yang tengah hamil tua melahirkan bayi, namun melahirkan dalam arti menghasilkan norma-norma yang (secara diam-diam) mengikat institusi-institusi yang saling melakukan interaksi. Pengembangan interpretasi terhadap data yang diperoleh dari lapangan menunjukkan bahwa norma-norma institusional yang berkembang dalam interaksi antara PTAI dengan *external stakeholders*nya bisa bersifat kursif-regulatif (mengatur-menekan), normatif (kesepahaman, kesepakatan bersama) dan mimetik (peniruan).

Bentuk-bentuk interaksi yang bersifat patron-klien muncul terutama dalam pergaulan antara PTAI dengan Departemen Agama Pusat c.q. Direktorat Pendidikan Tinggi Islam (DIKTIS). Dalam kasus pola interaksi ini, PTAI bertindak sebagai klien sedang DIKTIS bertindak sebagai patronnya. Seperti disampaikan dalam pernyataan Muslih di atas. Diktis Departemen Agama, merupakan pihak yang berkuasa atas PTAI. Kekuasaan tersebut terjadi karena kekuatan Jakarta untuk menggaji dosen, mendanai pengadaan gedung perkuliahan dan

gedung perkantoran beserta peralatannya, dan sebagainya. Pendek kata Direktorat Perguruan Tinggi Agama Islam Departemen Agama adalah “penyandang dana” tunggal atau paling kurang penyandang dana mayoritas bagi pendirian, pengelolaan dan pengoperasian sebuah PTAI. Dalam interaksi tersebut, PTAI bertindak sebagai klien yang menerima suntikan dana dari Diktis. Hubungan yang tidak seimbang ini melahirkan norma-norma institusional yang bersifat kursif-regulatif.

Norma-norma yang bersifat menekan-mengatur yang terjadi dalam interaksi antara PTAI dengan Departemen Agama Pusat mewujud dalam bentuk regulasi atau aturan pendirian PTAI, pengembangan fakultas dan jurusan, pendirian dan pembukaan Prodi baru, pengusulan dan pelaksanaan DIPA, rekrutmen dan penerimaan pegawai, penerimaan mahasiswa dan sebagainya. Dalam kaitan ini, informan lain bernama (samaran) Mujib, menjabat sebagai sekretaris Jurusan, menjelaskan:

Setelah sekian lama memegang jabatan di Jurusan saya sekarang paham, membuka Prodi baru tidak mudah. ... persyaratan ini itu, semua harus ditaati kalau mau lancar. Bagaimana lagi, Jakarta kan berkuasa atas kita, aturan-aturan yang mereka buat kan mengikat dan kita tidak bisa lepas darinya. formasi pegawai juga apa kata pusat ...

Norma-norma yang bersifat menekan-mengatur juga bisa ditemukan dalam interaksi PTAI dengan Badan Akreditasi Nasional (BAN). Interaksi antar organisasi yang berlangsung antara PTAI dengan BAN bersifat sangat tidak seimbang, karena dalam interaksi ini PTAI selalu bertindak sebagai pihak yang tidak memiliki kekuatan apa-apa sehingga selalu sebagai pihak yang ditumpahi aturan dan persyaratan-persyaratan. Namun meski berada pada pihak yang sangat lemah di hadapan BAN, PTAI secara terus menerus menjalin hubungan dengan BAN. Meski BAN bukan institusi yang memberikan donasi finansial kepada PTAI, hubungan patron-klien dengan BAN, yang menghasilkan norma-norma institusional yang bersifat kursif-regulatif, nampaknya sampai kapan pun akan terus dikembangkan PTAI. Mari kita simak pernyataan seorang informan bernama (samaran) Muhib yang memimpin Jurusan:

Ke depan kita harus memiliki sekurang-kurangnya lima Prodi. ... kalau STAIN mau langgeng ya secara bertahap namun serius kita penuhi persyaratan-persyaratan yang dimau assessor BAN. ... Kalau kita mencoba tidak memenuhi standar akreditasi ya kasihan mahasiswa, mereka kuliah di perguruan tinggi yang tidak diakui...

Statemen Muhib di atas menunjukkan kepada kita bagaimana sebuah PTAI negeri yang dipimpinnya berlaku tunduk total terhadap tuntutan-tuntutan persyaratan BAN. PTAI tersebut mengalami ketidakberdayaan di hadapan institusi akreditor. Relasi yang tidak seimbang dalam pergaulan antara PTAI dengan Badan Akreditasi Negara telah melahirkan norma institusional menekan-mengatur seperti halnya yang terjadi dalam interaksi antara PTAI dengan Diktis Depag Pusat. Lebih jauh Muhib menjelaskan:

Semua energi akan kita kerahkan untuk mencapai akreditasi A. Hal-hal lain sementara kita taruh pada prioritas nomor dua setelah akreditasi. ... efek institusional jika berhasil terakreditasi A akan kembali ke kita. Saya sih tidak peduli, pokoknya semua usaha kita fokusnya sukses akreditasi.

Di samping ditemukan norma-norma yang bersifat menekan-mengatur atau kursif-regulatif, penelitian ini juga menemukan berkembangnya norma-norma institusional yang bersifat normatif. Secara hirarkis, daya ikat dan daya tekan yang dihasilkan norma-norma normatif berada satu level di bawah norma kursif-regulatif. Penelitian ini juga menemukan bahwa norma-norma jenis ini tidak bersifat tunggal namun dibagi menjadi normatif semi kursif dan normatif saling menguntungkan.

Seperti telah dijelaskan di depan, penelitian ini membuktikan bahwa pola-pola interaksi antar organisasi oleh PTAI dengan Departemen Agama Pusat c.q. Direktorat Perguruan Tinggi

Agama Islam bersifat patron-klien yang melahirkan norma institusional yang bersifat kursif-regulatif. Di luar itu, pola interaksi antar organisasi oleh PTAI dengan PTAI organisasi atau institusi lain, yang termuat dalam gambar 1 di atas, secara umum bersifat kerjasama atau kooperasi. Sampai di sini pengecualian terjadi pada bentuk interaksi antara PTAI dengan institusi pendidikan yang berada pada satu, dua atau tiga di bawahnya.

Seperti terungkap dari informasi yang diberikan Munir (nama samaran seorang informan) yang telah dikutip di bagian depan tulisan ini, interaksi antara PTAI dengan PTAI lain bersifat kerjasama akrab. Kutipan informasi tersebut berbunyi:

Kita selalu kompak. Semua hal dibicarakan bersama, sehingga muncul kesepakatan-kesepakatan dalam banyak hal. Coba lihat, struktur dan materi kurikulum kita sama, struktur organisasi kita sama, karena kita selalu koordinasi, telpon-telponan ... pokoknya ada apa saja kita omongin bareng.

Kerjasama-kerjasama (*cooperations*) yang dibangun di antara PTAI dengan PTAI lain telah melahirkan kesepahaman-kesepahaman dan kesepakatan-kesepakatan yang dijunjung tinggi bersama, bersifat mengikat di antara mereka. Kesepahaman-kesepahaman dan kesepakatan-kesepakatan yang berkembang sebagai akibat dari pola interaksi kerjasama, pada gilirannya melahirkan norma-norma institusional normatif. Kata-kata “kompak” dan “kesepakatan-kesepakatan” yang muncul dalam ungkapan Munir di atas, menunjukkan berkembangnya norma-norma normatif yang diikuti bersama oleh PTAI-PTAI yang menjalin interaksi antar organisasi. Masih dalam kutipan dari informasi yang diberikan Munir, “kompak” dan “kesepakatan” yang berubah menjadi norma lahir dari interaksi berupa “koordinasi,” “telepon-teleponan” dan “omongin bareng.”

Di sini norma normatif pada faktanya telah muncul dalam bentuk kesepahaman dan kesepakatan yang menghasilkan bentuk-bentuk standar kurikulum dan silabus, standar proses pendidikan dan pengajaran, dalam sebuah prodi yang dikembangkan PTAI. Dalam hal kurikulum dan silabus, misalnya, pergaulan tersebut melahirkan kesepakatan mengenai jumlah sks dan jumlah matakuliah yang diterimakan kepada mahasiswa, literatur yang dipergunakan dan sebagainya. Kesepakatan demikian selanjutnya dikembangkan menjadi kesepakatan untuk meningkatkan status kesepakatan mengenai standar isi kurikulum dan silabus dan standar proses pendidikan pengajaran dalam suatu prodi menjadi keputusan direktur Dikti Islam, bahkan menjadi peraturan Menag. Jika terjadi kasus demikian, maka norma-norma institusional telah berkembang mencapai derajat regulatif, dan kursif, yang berimplikasi pada keharusan setiap PTAI untuk tunduk kepada norma-norma tersebut.

Pergaulan PTAI dengan kelompok organisasi/institusi lembaga keuangan seperti BPD, BRI, BNI, BMI, B Mandiri dan sebagainya juga merupakan pergaulan yang berbentuk kerjasama atau kooperasi. Misalnya adalah kerjasama dalam bidang pengelolaan dana pendidikan yang bersumber dari sumbangan pendidikan yang dibayar mahasiswa, kerjasama pengelolaan uang gaji pegawai, pengelolaan dana rekening DIPA, kerjasama kredit koperasi pegawai, kerjasama kredit bank oleh pegawai, dan sebagainya. Interaksi dalam bentuk kerjasama demikian menghasilkan norma-norma kesepahaman-kesepahaman dan kesepakatan-kesepakatan antar PTAI dan pihak lembaga keuangan. Norma-norma normatif yang berkembang di sini bersifat simbiosis alias saling menguntungkan.

Norma normatif yang bersifat simbiosis juga berkembang dari interaksi antara PTAI dengan sejumlah instansi pemerintah seperti KUA, PA, PN, dan sekolah/madrasah dalam kaitan dengan praktek KKL dan PPL. Dua jenis perkuliahan praktek atau magang tersebut dilakukan dalam semangat interaksi yang bersifat sejajar, tidak patron-klien, namun kooperatif. Semangat yang melandasi kerjasama tersebut adalah norma normatif. Mahasiswa Fakultas/Jurusan Syariah,

misalnya, melaksanakan kuliah praktek di PA, KUA, atau PN. Sementara mahasiswa Tarbiyah melaksanakan kuliah magang di sekolah dan madrasah.

Interaksi kooperasi juga dilakukan PTAI dengan institusi-institusi penyedia jasa, seperti hotel, toko ATK, toko snack dan rumah makan. Interaksi dalam bentuk transaksi-transaksi bisnis jasa ini dilakukan dalam koridor norma normatif. Pihak-pihak yang berinteraksi menjalani interaksinya dengan kesadaran bahwa mereka sejajar, sehingga norma yang mengendalikannya bersifat normatif, kesepahaman, dan bukan menekan-mengatur. Kesepahaman tersebut bahkan bisa disebut kesepahaman simbiosis, karena di sana terdapat situasi yang saling menguntungkan di antara dua pihak yang berinteraksi. Pihak PTAI mendapat layanan jasa, sementara pihak hotel, rumah makan, toko ATK atau pun toko snack mendapatkan uang sebagai keuntungan finansial sebagai hasil transaksi. Model interaksi kooperatif yang menghasilkan norma normatif demikian juga terjadi dalam pergaulan antara PTAI dengan organisasi-organisasi dalam kelompok LSM, pusat kajian, dan asosiasi mahasiswa dan asosiasi orangtua mahasiswa.

Pola interaksi yang berbentuk kerjasama atau kooperasi yang bersifat kerjasama yang menciptakan kebergantungan secara unik berkembang di dalam interaksi antara PTAI dengan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN). Interaksi terjadi karena dalam rangka melancarkan pencairan dana-dana DIPA, PTAI harus menjalin pergaulan dengan KPPN. Karena prakarsa dari intraksi yang bersifat imperatif atau keharusan ini bukan berasal dari pilihan bebas PTAI, namun berasal dari regulasi pemerintah pusat, maka interaksi antar organisasi yang terjadi pun menjadi bersifat formal. Fakta ini sampai derajat tertentu menjadikan pola interaksinya menjadi tidak seimbang. Muncullah pola interaksi yang bersifat kooperasi namun bersifat menciptakan kebergantungan, karena PTAI mau tidak mau bergantung kepada KPPN. Norma institusional yang kemudian berkembang di sini adalah normatif namun tidak adil karena satu pihak, yakni KPPN, lebih kuat dibanding PTAI.

Pola pendampingan dan donatif terjadi dalam interaksi antara PTAI dengan sekolah/madrasah yang dipilih menjadi sasaran pembinaan PTAI, antara PTAI dengan kelompok sosial tertentu serta masyarakat atau desa binaan PTAI. Di sini interaksinya tidak sesimetris interaksi PTAI dengan PTAI lain, dengan lembaga keuangan, atau dengan institusi penyedia jasa. Juga tidak seasimetris interaksi PTAI dengan Departemen Agama Pusat c.q. Direktorat Pendidikan Tinggi Islam. Meski norma institusionalnya bersifat normatif, namun karena tidak simetris maka interaksinya berlangsung secara donatif atau tepatnya pendampingan. Agenda-agenda secara lebih kuat ditentukan pihak PTAI.

Arti dari pernyataan ini adalah, berbeda dari interaksi-interaksi yang telah dipaparkan di depan, dalam pola interaksi ini PTAI memiliki kekuasaan dan kesempatan untuk mengeksplorasi, merumuskan dan mengimplementasikan gagasan-gagasan kreatifnya. Hal ini terjadi karena di sini PTAI merupakan pihak yang berdaya. Persoalannya adalah, apakah ruang kreatif yang dimiliki PTAI di sini bersifat mayoritas dalam keseluruhan ruang ekspresi PTAI atau bersifat minoritas yang tidak mempengaruhi pencapaian prestasi PTAI dalam meningkatkan kualitas produknya?

Pergaulan yang intens yang dilakukan PTAI dengan PTAI lain—terutama yang sejenjang seperti STAIN dengan STAIN, IAIN dengan IAIN, UIN dengan UIN—yang menghasilkan keakraban di antara mereka pada gilirannya telah melahirkan norma institusional ketiga, yang disebut norma *mimetic* alias norma peniruan atau penyeragaman. Suatu interaksi yang intens oleh sesama anggota dalam sebuah kancah organisasi telah menyebabkan mereka satu sama lain saling “mengintai” dan saling berkonsultasi mengenai kebijakan-kebijakan internal masing-masing dalam hal layanan yang diberikan institusinya kepada pegawai (dosen dan tenaga

administrasi/teknis) dan kepada mahasiswa dan orangtua mahasiswa. Dari kegiatan saling “mengintai” dan saling berkonsultasi mengenai kebijakan internal masing-masing PTAI, para pemimpin dan kelompok manajemen sebuah PTAI kemudian mencoba membuat kebijakan di lingkungan internal organisasinya yang bersifat meniru dan memodifikasi kebijakan-kebijakan internal PTAI lain.

Praktek-praktek peniruan demikian secara diam-diam kemudian melahirkan standar-standar kebijakan dan standar-standar perlakuan serta standar-standar program pengembangan di kalangan PTAI, baik pada level UIN, IAIN maupun STAIN. Selanjutnya secara teoritis proses-proses peniruan demikian disebut proses isomorfisme atau penyeragaman oleh anggota-anggota sebuah kancah organisasi. Berbeda dari norma institusional kursif-regulatif yang dihasilkan dari pola interaksi patron-klien antara sesama anggota kancah organisasi, norma institusional *mimetic* berkembang tanpa melalui proses satu pihak menekan atau mengatur pihak lain. Yang demikian terjadi karena norma institusional *mimetic* yang melahirkan kultur isomorfisme hanya berkembang pada pola-pola interaksi antar organisasi yang relasinya bersifat sejajar dan jenis organisasinya bersifat sama.

Selanjutnya berkaitan dengan bentuk-bentuk *legitimacy* yang dikejar PTAI dan *supports* yang diperoleh dari pencapaian legitimasi tersebut, penelitian ini menemukan bahwa status terakreditasi (terakreditasi A atau sekurang-kurangnya terakreditasi B) dipandang sebagai legitimasi paling tinggi yang harus dikejar. Penelitian ini merekam pernyataan petinggi Jurusan (telah dikutip sebelumnya) yang menyatakan bahwa:

Semua energi akan kita kerahkan untuk mencapai akreditasi A. Hal-hal lain sementara kita taruh pada prioritas nomor dua setelah akreditasi. ... efek institusional jika berhasil terakreditasi A akan kembali ke kita. ... Saya sih tidak peduli, pokoknya semua usaha kita fokusnya sukses akreditasi.

Status terakreditasi (A atau B) merupakan *labelling* yang diberikan oleh otoritas yang dibentuk pemerintah, yaitu BAN seperti yang kita sebut di bagi depan laporan ini, kepada sebuah satuan pendidikan (dalam hal ini PTAI) setelah yang belakangan memenuhi persyaratan-persyaratan standar penyelenggaraan, pengelolaan dan pelayanan pendidikan tinggi yang telah ditentukan BAN. Temuan berupa kehendak untuk mengejar legitimasi berupa status terakreditasi ini lah yang mengantarkan penelitian ini kepada temuan yang merupakan jawaban bagi pertanyaan ketiga, yakni tentang mengapa sebuah PTAI bersedia tunduk kepada norma-norma institusional kancah organisasinya dan mengejar legitimasi.

C. Rahasia di balik kesediaan PTAI untuk tunduk kepada norma-norma institusional kancah organisasinya dan mengejar legitimasi.

Labelling oleh otoritas akreditasi BAN kepada PTAI berupa status terakreditasi A atau B pada faktanya telah menyebabkan PTAI mencurahkan segenap kemampuannya untuk memenuhi standar persyaratan-persyaratan penyelenggaraan, pengelolaan dan pelayanan pendidikannya. Dengan menfokuskan perhatiannya pada upaya-upaya memenuhi persyaratan guna mencapai status terakreditasi A, sebuah PTAI tengah berupaya menjadikan dirinya sebagai perguruan tinggi yang secara formal akuntabel atau memenuhi pertanggungjawaban publiknya. Demikian ini bisa terjadi karena status terakreditasi adalah jaminan yang diberikan oleh institusi atau otoritas yang secara khusus dibentuk untuk itu, yang menyatakan bahwa PTAI penerima status tersebut benar-benar berhak mendapat legitimasi (pengakuan bahwa ia bersifat legal) di mata publik, yang dalam hal ini adalah anggota-anggota kancah organisasinya.

Dengan status terakreditasi A atau B, sebuah PTAI dipandang oleh Departemen Agama Pusat (Diktis), yang merupakan anggota utama kancah organisasi PTAI tersebut, sebagai PTAI yang layak beroperasi dan karena itu layak dibantu atau *disupport*. Legitimasi dengan demikian

juga datang dari sekolah dan madrasah yang berada pada satu jenjang di bawah PTAI tersebut. Konsekuensi dari pengakuan legalitas yang diterima PTAI dari sekolah atau madrasah di bawahnya adalah diperolehnya dukungan atau *support* berupa kesediaan kerjasama menerima mahasiswa praktek KKL dan PPL serta dukungan berupa suplai lulusan sekolah atau madrasah menjadi calon mahasiswa PTAI tersebut. Dengan status terakreditasi, sebuah PTAI juga akan mendapat legitimasi dari instansi-instansi pemerintah yang lain seperti PN, PA, KUA, dan sebagainya yang biasa memberikan dukungan berupa kesediaan kerjasama menerima KKL dan PPL. Masih karena status terakreditasi tadi, sebuah PTAI juga akan mendapat pengakuan (legitimasi) dari PTAI-pTAI dan PTU di luar dirinya yang menjadi anggota kancah organisasinya sekaligus *support* berupa kesediaan kerjasama. Pada akhirnya, status terakreditasi memang merupakan kunci bagi sebuah PTAI untuk memperoleh *support* dari para *external stakeholders*nya.

Support yang diperoleh sebuah PTAI terakreditasi dari Departemen Agama Pusat sebagai anggota utama kancah organisasi PTAI tersebut adalah berupa pemberian dana DIPA, bantuan mediasi kerjasama internasional, dan sebagainya. Seperti diketahui, bagi PTAI Negeri yang menjadi subyek penelitian ini, dana DIPA adalah darah segar yang memungkinkan dirinya mampu hidup menjalani aktivitas-aktivitas institusional. Tanpa kucuran dana DIPA, sebuah PTAI akan mengalami *collapse* atau kematian. Inilah mengapa para pemimpin dan kelompok manajemen di lingkungan PTAI mati-matian mengejar status terakreditasi. Hal yang sama juga dilakukan untuk mendapat *support* dari sekolah/madrasah di bawahnya yang menjadi *supplier* calon mahasiswa. Hal yang tidak beda juga dilakukan PTAI untuk mendapat *support* atau dukungan dari organisasi dan institusi lain dalam kancah organisasinya, yang meliputi lembaga keuangan, pusat studi, penyedia jasa dan sebagainya. Pertanyaannya adalah, apakah mengejar legitimasi berupa status terakreditasi secara otomatis juga berarti meningkatkan kinerja untuk menghasilkan produk-produk unggul seperti pertanyaan kita pada bagian paling awal dari laporan riset ini?

Analisis Hasil Penelitian

Penelitian ini secara meyakinkan menemukan sejumlah fakta yang membantu menjelaskan mengapa implementasi manajemen strategis di lingkungan PTAI bersifat tumpul bagi peningkatan kualitas produk-produk PTAI, baik yang *tangible* maupun yang *intangible*. Fakta bahwa sebuah PTAI senantiasa melekat pada jejaring atau kancah organisasi membantu menjelaskan mengapa PTAI harus mengikuti “ arus ” berupa norma-norma yang berkembang dalam komunitas atau kancah organisasi yang melingkupinya.

Norma-norma institusional yang berkembang dalam komunitas organisasi yang melingkupi eksistensi PTAI terdiri dari sekurang-kurangnya 3 jenis norma. Mereka adalah norma kursif-regulatif, norma normatif, dan norma mimetic. Ketiga jenis norma institusional tersebut lahir sebagai akibat dari pola-pola interaksi antara PTAI dengan anggota-anggota kancah organisasinya yang bervariasi. Pola interaksi pantron-klien melahirkan norma kursif-regulatif, pola kooperasi melahirkan norma normatif, dan pola kooperasi lain dengan anggota kancah organisasi yang sejenis dan sejenjang melahirkan norma mimetic.

Norma-norma institusional tersebut secara sadar diikuti PTAI karena dengan mengikuti norma-norma pergaulan antar organisasi tersebut, sebuah PTAI akan mendapatkan legitimasi. Dalam kaitan ini, legitimasi yang paling tinggi yang dikejar oleh PTAI adalah berupa status terakreditasi. Alasan dari keseriusan dan fokus PTAI untuk mendapatkan legitimasi berupa status terakreditasi adalah dengan dicapainya status tersebut, PTAI akan mendapat *support* yang

dibutuhkan. Jenis-jenis *support* tersebut adalah dana DIPA dan kesediaan kerjasama oleh anggota-anggota kancah organisasinya.

Di sinilah letak paling absurd dari langkah-langkah strategi pengembangan PTAI. Totalitas energi yang ditumpahkan untuk mengejar status terakreditasi pada faktanya telah membuat para pemimpin dan kelompok manajemen di PTAI menjadi lupa bahwa pekerjaan mereka yang utama adalah memproduksi lulusan, memproduksi pemikiran dan jasa pendidikan yang unggul. Hampir bisa dipastikan bahwa upaya memenuhi persyaratan-persyaratan formal kreditasi sesungguhnya tidak relevan secara signifikan sebagai upaya peningkatan mutu proses-proses *teaching and learning* sebagai *core service* dan mutu produk PTAI. Argumen yang bisa dikemukakan di sini adalah akreditasi merupakan assessment bersifat formal yang pada tingkat pelaksanaannya masih bertumpu pada ketersediaan data fisik, yang seringkali tidak relevan dengan proses-proses produksi sebuah PTAI.

Ini adalah temuan paling penting dari studi penelitian ini, yakni bahwa tumpuhnya implementasi manajemen strategis sebagai upaya peningkatan mutu proses dan mutu produk PTAI. Peneliti tahu persis, melalui pengamatan dan keterlibatan langsung, bagaimana legitimasi terakreditasi telah menjadikan para pemimpin dan kelompok manajemen PTAI menfokuskan pikirannya untuk menjalankan DIPA, bukan merumuskan dan menjalankan strategi pengembangan mutu.

Kesimpulan

Penelitian ini sampai pada simpulan bahwa: *pertama*, organisasi-organisasi yang menjadi anggota kancah organisasi PTAI sangat beragam, namun mengelompok pada enam kelompok insitusi; mereka adalah (1) instansi pemerintah, (2) lembaga keuangan, (3) asosiasi alumni dan orangtua mahasiswa, (4) penyedia jasa, (5) institusi pendidikan, dan (6) LSM dan Pusat Kajian. Kedua, norma-norma yang berkembang dalam kancah organisasi (*the organization field*) PTAI adalah norma kursif-regulatif, norma normatif, dan norma mimetic. Ketiganya lahir dan berkembang dari pola-pola interaksi patron-klien dan pola-pola kooperasi. Sedangkan legitimasi yang dikejar melalui kesediaan mengikuti norma-norma tersebut adalah status terakreditasi dan kerjasama-kerjasama antar organisasi. *Ketiga*, kesediaan PTAI untuk tunduk terhadap norma-norma institusional yang dilakukan untuk mengejar legitimasi dilakukan karena target DIPA dan support-support lain dari anggota kancah organisasinya.

Daftar Pustaka

- Abdillah, Masykuri, "Menimbang Kurikulum IAIN: Kasus Kurikulum 1995-1997," dalam Komaruddin Hidayat dan Hendro Prasetyo (Editor), *Pribllem dan Prospek IAIN: Antologi Pendidikan Tinggi Islam*. Jakarta: Departemen Agama RI., 2000.
- Furqan, A., *Memetakan Persoalan Perguruan Tinggi Agama Islam*. Jakarta: Ditpertaiss, 2004
- Greiner, L. E., "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, 50, 1972.
- Kondra, A. Z., & Hinings, C. R., "Organizational Diversity and Change in Institutional Theory," *Organization Studies*, 1998. Diakses dari [http://www.findarticles.com/cf_0/m4339/5_19/65379676/p1/article.jhtml?term=institutio nal+theory](http://www.findarticles.com/cf_0/m4339/5_19/65379676/p1/article.jhtml?term=institutio%20nal%20theory)
- Meyer, J. W., Scott, W. R., & Deal, T. E., "Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations" dalam

- J. W. Meyer dan W. R. Schott (Eds.), *Organizational Environment: Ritual and Rationality* (hlm. 45-70), London: Sage, 1992.
- Milstein, M. B., Hart, S.L., & York, A. S., "Coercion Breeds Variation: The Differential Impact of Isomorphic Pressures on Environmental Strategies," In. A. J. Hoffman and M. J. Ventresca (Eds.), *Organizations, Policy, and Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives* (pp. 151-172), Stanford, CA: Stanford University Press, 2002
- Newman, K. L., & Nollen, S. D., *Managing Radical Organizational Change*, Thousand Oaks: SAGE, 1998.
- Riyadi, Ali, *Polotik Pendidikan: Menggugat Birokrasi Pendidikan Nasional*, Yogyakarta: Penerbit ArRuz, 2006.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W., "The Organization of Societal Sectors," in J. W. Meyer and W. R. Scott (Eds.), *Organizational Environments: Ritual and Rationality* (pp. 129-153). Beverly Hills, CA: Sage, 1983.