# **MEMAHAMI DAMPAK PRAKTIK ORIENTASI MAHASISWA BARU DI PERGURUAN TINGGI TERHADAP DINAMIKA ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**(karya ilmiah)**

**Oleh**

**RIFKI AL GHIFARY**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS LAMPUNG**

**BANDAR LAMPUNG**

**2025**

# **BAB I**

# **PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang**

Perguruan tinggi sebagai institusi yang memegang peran pokok dalam mencetak sumber daya manusia (SDM) berkualitas, seharusnya menjadi ruang aman bagi pertumbuhan intelektual dan pengembangan karakter. Namun, realitas di lapangan sering kali menunjukkan adanya fenomena yang paradoks, seperti praktik perpeloncoan dan budaya senioritas yang terus berulang dari generasi ke generasi, merusak tujuan fundamental institusi pendidikan itu sendiri. Praktik ini, yang sering kali diwariskan sebagai sebuah "tradisi" yang tak terhindarkan, melahirkan hierarki kekuasaan yang kaku dan kerap kali bersifat menindas. Pada 28 April 2025, muncul berita duka mengenai wafatnya mahasiswa Universitas Lampung Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan bisnis digital, Pratama Wijaya Kusuma. Kematian Pratama tak lama setelah ia mengikuti Pendidikan Dasar yang diselenggarakan organisasi Mahasiswa Ekonomi Pencinta Lingkungan (Mahepel) FEB Unila. Menurut sejumlah pemberitaan, korban diduga mengalami kelelahan dan sesak napas dalam salah satu rangkaian kegiatan tersebut. Insiden ini bukan hanya menjadi sebuah peristiwa kecelakaan belaka, tetapi telah memicu gelombang sorotan tajam terhadap praktik-praktik yang lazim terjadi dalam proses regenerasi organisasi kemahasiswaan.

Secara konseptual, senioritas merujuk pada pengistimewaan dan pengukuhan kekuasaan berdasarkan lama keanggotaan, sementara perpeloncoan (*hazing*) merupakan segala bentuk tindakan merendahkan, mengintimidasi, atau menyiksa yang dijadikan syarat inisiasi keanggotaan baru. Praktik ini memiliki akar historis yang dalam, warisan dari zaman kolonial Belanda yang dikenal dengan istilah *ontgroening* (proses inisiasi untuk murid baru) dan era Jepang dengan istilah *puronko* yang ditandai penggundulan kepala dan latihan militeristik. Dampaknya bersifat multidimensi: pada tingkat individu, ia menyebabkan gangguan kesehatan mental (stres, kecemasan, penurunan harga diri) dan bahkan kematian; pada tingkat organisasi, ia menciptakan budaya toxic yang ditandai ketakutan dan ketidakjujuran; pada tingkat institusi, ia bertentangan dengan misi pendidikan dan prinsip tata kelola perguruan tinggi sebagai lembaga publik.

Sejarah perpeloncoan di Indonesia dapat ditelusuri kembali ke era kolonial Belanda. Praktik ini berawal dari tradisi yang dikenal sebagai ontgroening, yang secara harfiah berarti "murid baru". Tradisi ini diterapkan di institusi pendidikan seperti sekolah kedokteran STOVIA dari tahun 1898 hingga 1927. Tujuannya adalah untuk memberikan perlakuan khusus kepada murid baru dalam waktu singkat agar mereka menjadi dewasa dan akrab dengan lingkungan. Praktik ini mencakup tugas-tugas merendahkan seperti mengelap sepatu senior, dan junior diwajibkan memanggil senior dengan sebutan "Tuan".   Setelah kemerdekaan, tradisi ini tidak hilang, melainkan beradaptasi. Perpeloncoan tetap ada dan bahkan dianggap memperkuat ikatan batin dan rasa setia kawan di kalangan mahasiswa. Istilah ontgroening digantikan oleh kata "perpeloncoan," yang berasal dari kata pelonco yang berarti 'kepala gundul'—sebuah simbol ketidakdewasaan. Meskipun sempat ditolak oleh organisasi mahasiswa seperti Consentrasi Gerakan Mahasiswa Indonesia (CGMI) karena dianggap sebagai warisan feodalisme dan kolonialisme, tradisi ini terus muncul kembali dengan nama-nama baru, seperti Masa Kebaktian Taruna (1963), Masa Prabakti Mahasiswa (1968), hingga akhirnya dikenal sebagai Orientasi Studi Pengenalan Kampus (Ospek).

Sejarah perpeloncoan menunjukkan bahwa praktik ini bukan sekadar insiden yang terjadi sekali dua kali, melainkan sebuah budaya yang sangat adaptif. Ketika satu bentuk perpeloncoan dilarang, ia berevolusi menjadi bentuk lain dengan dalih dan pembenaran yang berbeda. Praktik ini terus dilestarikan dengan narasi tentang solidaritas dan kedisiplinan, meskipun esensinya tetap sama: menegakkan hierarki dan menindas yang lebih lemah. Ini menjadi alasan mengapa solusi tidak bisa hanya bersifat regulasi atau reaktif, tetapi harus menyasar akar budaya yang melegitimasi praktik tersebut.

Keunikan konteks organisasi kemahasiswaan di PTN menempatkan fenomena ini pada sebuah paradoks yang memerlukan analisis mendalam. Di satu sisi, PTN sebagai lembaga publik idealnya menjalankan prinsip-prinsip Good Governance seperti akuntabilitas, transparansi, partisipasi, dan kesetaraan. Namun, praktik senioritas dan perpeloncoan justru menutup ruang partisipasi, tidak transparan, dan sama sekali tidak akuntabel, karena seringkali ditutupi oleh dalih “tradisi” dan “kerahasiaan” proses regenerasi. Kegagalan akuntabilitas dalam menjamin keselamatan peserta dan minimnya transparansi prosedur kegiatan, seperti yang terjadi pada kasus Unila, menunjukkan betapa jauhnya realitas dari idealitas good governance. Di sisi lain, dari sudut pandang Budaya Organisasi, alih-alih membangun budaya yang kolaboratif dan pembelajaran (learning organization), praktik ini justru melestarikan nilai-nilai budaya kekuasaan, kepatuhan buta, dan hierarki yang kaku. “Tradisi” dijadikan pembenaran untuk meneruskan nilai-nilai yang dysfunctional, dan struktur hierarkis yang ketat membuka celah penyalahgunaan kekuasaan (power abuse). Penelitian oleh Muh Fitrah Hidayat (2024) di Universitas Negeri Makassar bahkan menunjukkan bagaimana senioritas tidak hanya diakui tetapi juga dilegitimasi sebagai prinsip penting dalam organisasi, di mana individu dengan masa keanggotaan lama dan pengalaman luas didominasi dalam pengambilan keputusan, seringkali meminggirkan suara dan ide inovatif dari anggota baru.

Tinjauan literatur menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian tentang perpeloncoan dan senioritas di Indonesia cenderung berfokus pada perspektif sosiologis dan psikologis. Penelitian-penelitian tersebut sering kali menggunakan teori perubahan sosial atau teori konflik untuk menjelaskan fenomena ini. Meskipun penting, pendekatan ini belum sepenuhnya mengintegrasikan perpeloncoan sebagai masalah manajemen organisasi dan administrasi publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan memberikan katalis keilmuan yang unik melewati:

* Mengubah paradigma perpeloncoan dari isu sosial moral menjadi masalah tata kelola dan budaya dari sebuah organisasi
* Fokus pada kebaruan dan keberlanjutan, penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk mendeskripsikan masalah, tetapi juga untuk menawarkan rekomendasi strategis yang berfokus pada reformasi struktural dan transformasi budaya, yang lebih berkelanjutan daripada pendekatan reaktif.

Senioritas dan perpeloncoan (hazing) merupakan praktik pemberian tugas yang bersifat merendahkan, mengintimidasi, atau menyiksa sebagai syarat inisiasi keanggotaan baru dalam organisasi kemahasiswaan. Bentuknya bervariasi, mulai dari tekanan psikologis seperti pemanggilan dengan sebutan hina, pengucilan sosial, hingga tekanan fisik berupa tugas berat yang membahayakan keselamatan. Menurut Schein (2017), praktik ini seringkali terlegitimasi sebagai bagian dari budaya organisasi yang diwariskan turun-temurun. Kasus di Universitas Lampung menunjukkan bahwa praktik ini dapat berujung pada kematian, sehingga diperlukan pendekatan komprehensif untuk memahami akar permasalahannya. Pelaku utama adalah senior organisasi yang memiliki otoritas dalam proses regenerasi, sedangkan korban adalah mahasiswa baru yang ingin bergabung dengan organisasi tersebut. Menurut penelitian Hidayat (2024), senior seringkali merasa memiliki hak legitimasi untuk memberikan "pendidikan" kepada junior sebagai bentuk pengukuhan kekuasaan. Selain itu, pihak universitas sebagai pembina juga turut bertanggung jawab atas terjadinya praktik ini karena kurangnya pengawasan dan ketiadaan protokol yang jelas untuk mencegah perpeloncoan. Praktik ini umumnya terjadi pada masa penerimaan anggota baru atau pendidikan dasar organisasi. Namun, dalam beberapa kasus, senioritas juga terus berlanjut selama periode keanggotaan. Untuk menghindari pengawasan di lingkungan internal kampus, acapkali lokasi terjadinya praktik ini di hutan, gunung, atau tempat-tempat terpencil lainnya.

Praktik ini terjadi karena beberapa alasan, yaitu:

* Budaya Organisasi yang Keliru: Tradisi senioritas dianggap sebagai bagian dari proses pembentukan karakter dan loyalitas (Schein, 2017).
* Kurangnya Pengawasan: Pihak universitas seringkali tidak memiliki protokol yang jelas untuk mencegah praktik perpeloncoan (Osborne & Gaebler, 1992).
* Kekuasaan dan Legitimasi: Senior merasa memiliki hak untuk memberikan "pendidikan" kepada junior sebagai bentuk legitimasi kekuasaan (Hidayat, 2024).
* Warisan Sejarah: Praktik ini merupakan warisan dari zaman kolonial Belanda (ontgroening) dan era Jepang (puronko) yang masih dipertahankan.

Mekanisme perpeloncoan biasanya dilakukan melalui ritual yang diwariskan turun-temurun, seperti pemberian tugas fisik berlebihan, penghinaan, atau aktivitas berbahaya lainnya. Korban seringkali tidak berani melapor karena takut dikucilkan atau dianggap tidak loyal. Menurut Robbins & Judge (2019), mekanisme ini diperparah oleh adanya hierarki kekuasaan yang tidak sehat dalam organisasi. Meskipun larangan formal terhadap perpeloncoan telah ada selama bertahun-tahun, mengapa praktik kekerasan dan budaya senioritas yang merusak masih terus terjadi? Mengapa kebijakan reaktif yang berfokus pada hukuman dan sanksi seringkali gagal menghentikan siklus kekerasan ini? Bagaimana dinamika kekuasaan dan budaya organisasi di lingkungan kampus memengaruhi perilaku senior dan junior? Penelitian ini akan mengkaji secara mendalam kesenjangan antara kebijakan anti-perpeloncoan yang telah ditetapkan dan kenyataan di lapangan, serta faktor-faktor yang melanggengkan praktik tersebut. Peneliti merasa tertarik untuk meneliti fenomena ini karena ingin mengetahui secara mendalam mengapa budaya ini dapat bertahan terus menerus walaupun fenomena ini bukanlah suatu hal yang sehat.

Sebagai tambahan , ada juga kasus perpeloncoan di Universitas Jember mencuat setelah seorang paman mahasiswa baru mengadukan bahwa keponakannya mengalami stres dan sakit akibat ospek yang tidak masuk akal. Panitia dari BEM Fakultas Teknik memberikan tugas-tugas yang tidak relevan, seperti mencari tanda tangan senior dengan syarat menyelesaikan tugas video. Jika gagal, mahasiswa baru akan dimarahi habis-habisan dan dimaki dengan nada kasar, bahkan di luar kampus. Aturan aneh lainnya, seperti larangan diantar orang tua dan keharusan berboncengan dengan lawan jenis, juga diberlakukan. Potongan rambut mahasiswa baru laki-laki juga diukur dengan penggaris. Dampaknya, kasus ini menimbulkan kecemasan, kekhawatiran, dan ketakutan tidak hanya bagi mahasiswa baru tetapi juga bagi orang tua dan masyarakat umum. Setelah kasus ini terungkap ke media, pihak universitas langsung membentuk tim investigasi independen, menghentikan sementara ospek fakultas, dan menjamin perlindungan bagi mahasiswa baru yang berani bersuara. Hasil investigasi kemudian menemukan adanya kekerasan verbal dalam kegiatan tersebut.

Hal serupa juga terjadi di Universitas Bengkulu pada 2020 lalu, bahwa saat pandemi Covid-19 mencuat kasus perpeloncoan di kampus tersebut. Korban mengalami kekerasan verbal dengan dipaksa mencoret wajahnya dengan lipstik sambil dimarahi dengan nada tinggi, serta diperintah berdiri selama dua jam. Meskipun dilakukan secara daring, tindakan ini dianggap sebagai pelanggaran terhadap asas humanis dan termasuk dalam kategori tindak pidana pemaksaan. Dampak yang ditimbulkan akibat praktik senioritas ini tentunya memiliki dampak secara psikologis dan kesehatan organisasi, Dampak psikologis tentunya diantaranya adalah mengalami trauma, *anxiety*, dan depresi. Lalu, Perpeloncoan menciptakan iklim kompetitif yang tidak sehat, di mana mahasiswa lebih fokus pada persaingan untuk mendapatkan pengakuan daripada kolaborasi untuk inovasi. Hal ini juga membatasi akses dan peluang bagi mahasiswa junior karena mereka mungkin merasa terintimidasi atau hak-hak mereka diabaikan. Selain itu, Senioritas yang kaku dapat menjadi sumber penyalahgunaan kekuasaan, memicu perpecahan, dan bahkan menyebabkan bubarnya sebuah organisasi. Ketika anggota junior merasa diperlakukan tidak adil, potensi konflik internal akan meningkat. Budaya senioritas yang berlebihan juga dapat menciptakan lingkungan yang kontraproduktif dan tidak nyaman, yang menghambat perkembangan seluruh anggota dan menghancurkan rasa aman di lingkungan akademik. Alih-alih berfokus pada kolaborasi, organisasi akan terjebak dalam dinamika persaingan untuk mendapatkan pengakuan dan mempertahankan status senioritas.

Kasus yang serupa terjadi juga Universitas Halu Oleo, yaitu menyoroti kekerasan fisik yang dialami oleh seorang mahasiswa junior saat akan mengambil Pakaian Dinas Harian (PDH) di ruang vokasi. Korban tidak hanya menerima pakaian, tetapi juga pukulan dari seniornya hingga mengalami luka lebam. Pelaku menyebut tindakan ini sebagai "tradisi," mencerminkan bagaimana kekerasan telah dianggap sebagai bagian yang normal dari budaya senioritas. Kekerasan lain yang disaksikan termasuk penamparan mahasiswa laki-laki karena panjang rambutnya dianggap melebihi standar.   Organisasi mahasiswa seperti BEM dan pihak kampus dianggap "kurang tegas" atau bahkan "bermuka dua" dalam menangani kasus-kasus senioritas semacam ini, sehingga melanggengkan siklus kekerasan.

Administrasi publik adalah ilmu yang mempelajari implementasi kebijakan publik, manajemen lembaga pemerintahan, dan birokrasi. Dengan demikian, permasalahan yang terjadi di dalam organisasi mahasiswa dan institusi pendidikan tinggi dapat dianalisis dengan teori-teori yang ada dalam administrasi publik.

* Teori Budaya Organisasi

Teori Budaya Organisasi, khususnya model Tiga Tingkatan Budaya dari Edgar Schein (2017), dapat digunakan untuk menganalisis fenomena senioritas di kampus secara mendalam. Budaya organisasi adalah sistem makna bersama, nilai-nilai, keyakinan, asumsi, dan norma-norma yang membentuk perilaku dan interaksi dalam suatu organisasi. Memahami budaya organisasi sangat penting untuk mendorong kolaborasi, inovasi, dan motivasi anggota, yang pada akhirnya mendorong efektivitas organisasi secara keseluruhan.

 Model Schein membedah budaya organisasi menjadi tiga lapisan yang saling terkait diantaranya adalah:

1. *Artifacts*

Lapisan terluar yang terlihat dan dapat diamati. Dalam perpeloncoan, artefak ini termasuk atribut aneh yang wajib dikenakan mahasiswa baru, seragam khusus, dan ritual hukuman yang mencolok.

1. *Espoused Values*

Nilai-nilai yang secara formal diklaim oleh kelompok. Panitia orientasi sering mengklaim bahwa tujuan kegiatan adalah untuk "melatih mental," "membentuk solidaritas," atau "mengajarkan kedisiplinan".

1. *Basic Underlying Assumptions*

Keyakinan yang tidak disadari dan paling dalam yang membentuk perilaku. Di sinilah letak akar masalah. Meskipun nilai yang dinyatakan terlihat positif, praktik yang dijalankan justru merefleksikan asumsi dasar yang disfungsional. Asumsi dasar ini meliputi keyakinan bahwa kekuasaan hierarkis adalah hal yang wajar , bahwa kekerasan adalah alat yang sah untuk pembentukan karakter , dan bahwa "senioritas" memberikan hak istimewa untuk mendominasi. Asumsi-asumsi dasar ini sangat sulit diubah karena sudah tertanam dalam pikiran anggota dan dianggap sebagai kebenaran mutlak.

 Pada model teori *Good Governence*, konsepnya mengacu pada penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik di lingkungan perguruan tinggi, seperti transparansi , akuntabilitas, tanggung jawab, dan keadilan. *Good Governence* menyediakan panduan bagi manajemen universitas untuk mencapai visi dan tujuannya sebagai institusi profesional. Keberlanjutan praktik perpeloncoan menunjukkan adanya kegagalan mendasar dalam implementasi teori tersebut. Penerapan teori *Good Governence* sangat relevan untuk menganalisis fenomena perpeloncoan dan senioritas di kampus karena ia berfokus pada bagaimana sebuah institusi menjalankan tanggung jawabnya kepada para pemangku kepentingan (stakeholders) termasuk mahasiswa, staf, dan masyarakat. Kekerasan yang terjadi di kampus seringkali berakar pada relasi kekuasaan yang tidak seimbang dalam struktur akademik, yang membuat institusi pendidikan menjadi ruang yang tidak aman.

# **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan pada latar belakang, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan kunci sebagai berikut:

1. Mengapa praktik perpeloncoan dan budaya senioritas yang merusak terus berlanjut di berbagai kampus, meskipun sudah ada larangan formal dari pemerintah dan universitas?
2. Bagaimana konsep budaya organisasi dan *good governance* mempengaruhi dinamika organisasi dan sumber daya manusia atas praktik tersebut?

## **1.2 Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan utama dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menjelaskan alasan alasan praktik perpeloncoan dan budaya senioritas yang merusak terus berlanjut di berbagai kampus, meskipun sudah ada larangan formal dari pemerintah dan universitas.
2. Menjabarkan konsep budaya organisasi dan *good governance* mempengaruhi dinamika organisasi dan sumber daya manusia atas praktik tersebut

## **1.3 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan, baik secara teoritis maupun praktis yang diantaranya adalah:

* Manfaat Akademis

Menyediakan pemahaman yang lebih mendalam mengenai perpeloncoan sebagai masalah administrasi dan patologi birokrasi yang sistemik, bukan hanya isu kekerasan. Hal ini akan memperkaya khazanah keilmuan Administrasi Negara dengan menganalisis dinamika kekuasaan dan tata kelola di lingkungan non-pemerintah.

* Manfaat Praktis

Menjadi landasan bagi institusi pendidikan tinggi untuk merumuskan rekomendasi kebijakan internal yang lebih efektif. Temuan ini dapat menginspirasi reformasi struktural dan transformasi budaya yang mendalam, yang berfokus pada penguatan tata kelola yang transparan dan akuntabel, alih-alih sekadar mengandalkan sanksi insidental.

* Manfaat bagi Institusi Pendidikan

Memberikan saran evaluasi yang komprehensif bagi Universitas untuk merancang program orientasi mahasiswa baru yang akuntabel, transparansi, dan relevan dengan tujuan pendidikan.

* Manfaat bagi Organisasi Mahasiswa

Memberikan wawasan kepada pengurus organisasi mahasiswa tentang cara membangun kohesi, loyalitas, dan semangat kebersamaan melalui metode kepemimpinan yang etis dan konstruktif, sehingga tidak perlu lagi bergantung pada praktik senioritas yang merusak.

Signifikansi penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada tiga level. Pertama, pada level teoritis, dengan memperkaya khasanah ilmu mengenai *good governance* dan budaya organisasi dalam konteks pendidikan tinggi Indonesia. Kedua, pada level praktis, dengan menjadi dasar bagi universitas untuk menyusun kebijakan yang melindungi mahasiswa dari praktik perpeloncoan. Ketiga, pada level sosial, dengan mencegah terulangnya tragedi kemanusiaan seperti yang menimpa Pratama dan korban-korban lainnya di masa depan.

Laporan ini ingin menginformasikan bahwa fenomena perpeloncoan di perguruan tinggi Indonesia adalah masalah yang kompleks, berakar dari warisan budaya kolonial-militeristik yang telah terdistorsi dan kini menjadi manifestasi dari patologi birokrasi dan kegagalan good university governance. Analisis teoretis menunjukkan bahwa akar masalahnya terletak pada disparitas antara nilai yang diklaim dan asumsi dasar yang melegitimasi kekuasaan dan dominasi. Kegagalan institusi dalam menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan keadilan semakin memperkuat siklus kekerasan dan krisis kepercayaan di kalangan mahasiswa.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki relevansi dan urgensi yang tinggi bagi disiplin Ilmu Administrasi Negara. Pendekatan kualitatif-induktif, dengan studi kasus yang mendalam, akan memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara holistik bagaimana dinamika kekuasaan dan budaya ini bekerja di lapangan. Temuan dari penelitian semacam ini diharapkan dapat menjadi landasan yang kuat untuk perumusan rekomendasi kebijakan internal kampus yang lebih efektif. Fokus intervensi harus bergeser dari sekadar melarang praktik-praktik kekerasan, menuju transformasi budaya yang mendalam dan penguatan tata kelola yang mampu menjamin akuntabilitas, transparansi, dan keadilan bagi seluruh civitas akademika.

**BAB II**

**Tinjauan Pustaka**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan rujukan sekaligus berfungsi bahan perbandingan peneliti dalam melaksanakan penelitian. Selain itu, penelitian terdahulu juga berguna untuk mempebanyak bahan kajian. Beberapa penelitian terdahuku yang berkaitan dengan topik penelitian adalah sebagai berikut:

1. Skripsi berjudul "Pengaruh Keaktifan Berorganisasi Terhadap Perilaku Belajar Mahasiswa Pengurus Himpunan Mahasiswa Program Studi (HMPS) PAI Periode 2022 di IAIN Parepare" ini menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian ex post facto. Penelitian ini melibatkan 27 mahasiswa pengurus HMPS PAI sebagai sampel jenuh dan menggunakan analisis regresi linear sederhana. Temuan kunci dari penelitian ini adalah adanya pengaruh signifikan antara keaktifan berorganisasi terhadap perilaku belajar mahasiswa ( p=0,047 < 0,05), namun dengan tingkat pengaruh yang sangat lemah, ditunjukkan oleh koefisien determinasi (*R*2) sebesar 14,9%.  Implikasi dari temuan ini sangat penting. Angka koefisien determinasi yang rendah menyiratkan bahwa 85,1% faktor lain, di luar "keaktifan berorganisasi," yang tidak diidentifikasi dalam penelitian, juga memengaruhi perilaku belajar. Hasil ini secara fundamental memvalidasi urgensi penelitian ini, yang tidak hanya mengukur keaktifan, tetapi juga menginvestigasi dimensi kualitatif yang lebih dalam dari aktivitas organisasi, yaitu patologi yang disebabkan oleh senioritas dan perpeloncoan. Skripsi Astuti memperlihatkan bahwa "keaktifan" saja bukanlah prediktor yang kuat untuk hasil yang positif; ada "kotak hitam" dalam dinamika organisasi yang perlu diurai, dan penelitian ini berupaya untuk menerangi kotak hitam tersebut.
2. Penelitian berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pengurus Lembaga Kemahasiswaan (Studi Kasus Pada UKM LKIMB Universitas Negeri Makassar Periode 2022-2023)". Dengan menggunakan metode kuantitatif dan analisis regresi linear berganda terhadap 43 pengurus UKM LKIMB UNM, penelitian ini menghasilkan temuan yang menarik. Ditemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus, sementara gaya kepemimpinan justru memiliki pengaruh negatif dan signifikan. Analisis kritis terhadap temuan ini mengungkapkan sebuah paradoks yang relevan dengan masalah penelitian ini. Skripsi tersebut menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan cenderung demokratis dan "kurang tegas" dalam menegakkan aturan, yang justru membuat pengurus kurang disiplin dan menurunkan kinerja. Ini kontras dengan masalah perpeloncoan yang seringkali disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang terlalu kaku dan otoriter. Temuan ini menunjukkan bahwa patologi birokrasi dan masalah kinerja dapat muncul dari dua ekstrem yang berbeda: baik dari kekakuan otoriter maupun dari kelonggaran yang berlebihan dalam penegakan aturan. Penelitian ini dapat memposisikan diri untuk mengeksplorasi spektrum ini, menegaskan bahwa tata kelola yang efektif memerlukan keseimbangan antara ketegasan dan partisipasi, alih-alih berujung pada salah satu ekstrem.
3. Artikel berjudul "Studi Tentang Pengaruh Strategi Pengembangan SDM Terhadap Ketahanan Organisasi: Inovasi Dan Pengalaman Praktik Mahasiswa Sebagai Variabel Mediasi" ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dan melibatkan 100 mahasiswa Manajemen FEB UNM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel inovasi dan pengalaman praktik mahasiswa.  Artikel ini memberikan analogi terbalik yang kuat untuk penelitian ini. Jika penelitian Romansyah dkk. menunjukkan bahwa intervensi positif seperti "pengembangan SDM" menghasilkan dampak positif (ketahanan organisasi), maka penelitian ini dapat memprediksi bahwa intervensi negatif seperti "perpeloncoan" dan "senioritas" akan menghasilkan dampak yang sebaliknya, yaitu patologi atau kerapuhan organisasi. Temuan ini juga memberikan dasar yang kuat untuk mengoperasionalisasikan variabel dependen "dampak pada dinamika organisasi" menjadi konsep yang lebih terukur seperti "kinerja organisasi" atau "ketahanan organisasi," yang telah digunakan dalam literatur kuantitatif yang relevan.

Secara kolektif, ketiga penelitian di atas memberikan pemahaman bahwa dinamika internal organisasi kemahasiswaan memiliki korelasi signifikan dengan berbagai hasil, baik itu perilaku belajar, kinerja, maupun ketahanan organisasi. Namun, tidak ada penelitian yang secara eksplisit dan kuantitatif mengukur dampak spesifik dari praktik patologis seperti senioritas dan perpeloncoan dengan menggunakan kerangka teoretis administrasi publik yang terintegrasi, seperti yang diusulkan dalam draf Bab 1. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut. Penelitian ini akan menguji secara kuantitatif bagaimana kegagalan tata kelola (seperti kurangnya transparansi dan akuntabilitas) dan manifestasi budaya organisasi yang disfungsional (yang dilegitimasi oleh tradisi senioritas dan perpeloncoan) secara spesifik berkorelasi negatif dengan dinamika organisasi dan kinerja pengurus di lingkungan perguruan tinggi.

**2.2 Landasan Teori**

Bagian ini akan menyusun kerangka teoritis yang sistematis, dari *grand theory, middle theory,* hingga *apply theory* untuk mendukung analisis kuantitatif.

 **2.2.1 Teori Organisasi dan Governansi (*Grand Theory*)**

* Teori Organisasi

Teori organisasi adalah kerangka dasar untuk memahami bagaimana individu-individu berkoordinasi dalam sebuah struktur formal untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi bertindak sebagai wadah di mana pembagian kerja, pembentukan hierarki, dan penetapan tugas dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun, draf Bab 1 menekankan bahwa fenomena perpeloncoan melahirkan "hierarki kekuasaan yang kaku" yang merusak tujuan fundamental institusi pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa struktur formal organisasi dapat digantikan atau didistorsi oleh hierarki informal yang bersifat menindas. Skripsi Azrizan Bin Asdar juga menggarisbawahi bahwa sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang perlu dijaga dalam sebuah organisasi, terutama dalam organisasi nirlaba seperti lembaga kemahasiswaan.

* Governansi

Konsep governansi melampaui pemerintahan formal dan mencakup serangkaian mekanisme, proses, dan hubungan antara berbagai aktor (pemerintah, swasta, dan masyarakat sipil) dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks perguruan tinggi, governansi mencakup cara universitas, staf, dan mahasiswa berinteraksi untuk mencapai tujuan pendidikan tinggi yang ideal. Laporan ini berargumen bahwa senioritas dan perpeloncoan adalah manifestasi dari kegagalan mekanisme governansi di tingkat organisasi kemahasiswaan, di mana hierarki informal menggantikan aturan formal dan merusak prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

 **2.2.2 Budaya Organisasi dan Good Governance (*Middle Theory*)**

* Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama, nilai, keyakinan, asumsi, dan norma yang membentuk perilaku dan interaksi dalam suatu organisasi. Untuk mendorong kolaborasi dan inovasi, memahami budaya organisasi menjadi sangat penting. Skripsi Azrizan Bin Asdar juga mendefinisikan budaya organisasi sebagai kumpulan nilai dan prinsip bersama yang membentuk cara anggota berpikir, merasa, dan bertindak. Draf Bab 1 mengusulkan penggunaan Model Tiga Tingkatan Budaya oleh Edgar Schein untuk budaya secara mendalam. Model ini membedah budaya menjadi tiga lapisan yang saling terkait:

1. Artefak (*artifacts)*: Lapisan terluar yang terlihat dan dapat diamati. Dalam konteks perpeloncoan, ini mencakup atribut aneh yang wajib dikenakan mahasiswa baru, seragam khusus, dan ritual hukuman yang mencolok
2. Nilai yang dinyatakan (*espoused values)*: Nilai-nilai formal yang diklaim oleh kelompok. Panitia orientasi sering mengklaim tujuan kegiatan adalah untuk "melatih mental," "membentuk solidaritas," atau "mengajarkan kedisiplinan".
3. Asumsi dasar (*basic underlying assumptions*): Keyakinan terdalam yang tidak disadari yang membentuk perilaku. Inilah akar masalah sebenarnya. Draf Bab 1 berpendapat bahwa meskipun nilai yang dinyatakan terlihat positif, praktik yang dijalankan justru merefleksikan asumsi dasar yang disfungsional. Asumsi-asumsi ini mencakup keyakinan bahwa kekuasaan hierarkis adalah hal yang wajar, kekerasan adalah alat yang sah untuk pembentukan karakter, dan senioritas memberikan hak istimewa untuk mendominasi. Asumsi-asumsi ini sulit diubah karena sudah tertanam dalam pikiran anggota dan dianggap sebagai kebenaran mutlak.
* *Goood Governance*

Konsep *Good Governance* mengacu pada penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik di lingkungan perguruan tinggi, seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, dan keadilan. Teori ini memberikan panduan bagi manajemen universitas untuk mencapai visi dan tujuannya sebagai institusi profesional. Keberlanjutan praktik perpeloncoan, seperti yang dijelaskan dalam draf Bab 1, adalah bukti adanya kegagalan fundamental dalam implementasi teori ini. Teori *Good Governance* digunakan untuk menganalisis fenomena perpeloncoan karena berfokus pada bagaimana institusi menjalankan tanggung jawabnya kepada para pemangku kepentingan, termasuk mahasiswa. Kekerasan di kampus sering berakar pada relasi kekuasaan yang tidak seimbang dalam struktur akademik membuat institusi pendidikan menjadi ruang yang patut dipertanyakan.

**2.2.3 Transparansi, Akuntabilitas, dan Dinamika Kekuasaan (*Apply Theory*)**

* Transparansi

Transparansi adalah prinsip bahwa institusi publik harus terbuka dan jelas mengenai proses dan aktivitasnya. Pada Bab 1 diatas secara eksplisit menyebutkan bahwa praktik perpeloncoan melanggar prinsip ini karena seringkali ditutupi oleh dalih "tradisi" dan "kerahasiaan" dalam proses regenerasi organisasi. Kasus Universitas Lampung menjadi contoh nyata di mana minimnya transparansi prosedur kegiatan menunjukkan betapa jauhnya realitas dari idealitas tata kelola yang baik.

* Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah prinsip di mana sebuah institusi dan anggotanya bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka kepada para pemangku kepentingan. Penjelasan pada bab 1 sebelumnya menunjukkan bahwa praktik perpeloncoan bersifat "tidak akuntabel" karena kegagalan dalam menjamin keselamatan peserta. Akuntabilitas gagal pada dua level: (1) senior organisasi merasa memiliki hak untuk memberikan "pendidikan" sebagai bentuk legitimasi kekuasaan tanpa konsekuensi, dan (2) pihak universitas, sebagai pembina, lalai dalam pengawasan dan tidak memiliki protokol yang jelas. Kasus Pratama Wijaya Kusuma di Unila adalah contoh dari kegagalan akuntabilitas ini.

* Dinamika Kekuasaan

Konsep dinamika kekuasaan sesuai dengan temuan skripsi Azrizan Bin Asdar, di mana gaya kepemimpinan yang kurang tegas dapat mengarah pada patologi yang berbeda namun tetap merusak kinerja. Ini memperluas wawasan bahwa masalah kekuasaan tidak hanya terbatas pada otoritarianisme, tetapi juga pada kegagalan dalam menegakkan otoritas dan aturan secara konsisten.

**2.3 Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir dalam penelitian berikut sangat dibutuhkan karena digunakan sebagai pedoman peneliti dalam melaksanakan penelitian sehingga membantu untuk lebih fokus pada masalah yang hendak diteliti. Secara visual kerangka berpikir yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.3 Bagan Kerangka Berpikir

**2.4 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian adalah pernyataan dugaan sementara mengenai hubungan antar-variabel yang akan diuji secara statistik. Perumusan hipotesis ini didasarkan pada landasan teori dan kerangka berpikir yang telah dibangun.

* Hipotesis Nol (H0): Tidak terdapat pengaruh signifikan antara patologi budaya organisasi dengan patologi kinerja organisasi kemahasiswaan serta tidak terdapat pengaruh signifikan antara kegagalan *good governance* dengan patologi kinerja organisasi kemahasiswaan.
* Hipotesis Alternatif (Ha): patologi budaya organisasi yang dimanifestasikan melalui praktik senioritas dan perpeloncoan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap patologi kinerja organisasi kemahasiswaan dan kegagalan good governance yang ditandai oleh kurangnya transparansi dan akuntabilitas memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap patologi kinerja organisasi kemahasiswaan.

**REFERENSI**

**BAB I:**

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publikations.

Dinanty, N. S., Putri, A. J., & Rahman, G. (2023). *Pengaruh budaya senioritas dan bullying oleh mahasiswa di lingkungan kampus. Jurnal Pelayanan Bimbingan dan Konseling, 6*(4), 225–234.

Kartika, A. R., Suroso, & Rista, K. (2024). *Pengenalan kehidupan kampus bagi mahasiswa baru (PKKMB): Bisakah membantu mahasiswa menyesuaikan diri? INNER: Journal of Psychological Research, 3*(4), 515–521.

Khoirini, F.J., & Widiasih, P.A. (2024). *Menelusuri Makna Senioritas dan Dampaknya pada Santri di Wilayah Jabodetabek. Jurnal Pakar Pendidikan, 22*(1), 134-143

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Publik Sector*. Addison-Wesley.

Putra, B. A., Sholigah, V. A., & Valentino, N. (2024). Pengalaman PKKMB dalam pembentukan karakter mahasiswa UNESA. Prosiding Seminar Nasional Universitas Negeri Surabaya, 593–598.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavio*r. Pearson.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons.

**BAB II:**

Astuti, E. (2022). *Pengaruh Keaktifan Berorganisasi Terhadap Perilaku Belajar Mahasiswa Pengurus Himpunan Mahasiswa Program Studi (HMPS) PAI periode 2022 di IAIN Parepare* (Doctoral dissertation, IAIN Parepare).

Bin Asdar, A. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pengurus Lembaga Kemahasiswaan (Studi Kasus pada UKM LKIMB Universitas Negeri Makassar Periode 2022-2023)*. Universitas Negeri Makassar.

Sahabuddin, R., Riana, E., Aprilia, R., Mustafa, Z. N., & Maulana Arif, H. (2024). Studi Tentang Pengaruh Strategi Pengembangan SDM Terhadap Ketahanan Organisasi: Inovasi Dan Pengalaman Praktik Mahasiswa Sebagai Variabel Mediasi. *Management Economics Trade & Accounting Journal, 2*(1), 17–20.