

MANAJEMEN
KEPEMIMPINAN
DAN ORGANISASI
PENDIDIKAN ISLAM

Buku yang berada di tangan pembaca ini berbicara tentang manajemen amat erat kaitannya dengan individu, kelompok, dan organisasi. dalam pengorganisasian kelembagaan mengandung makna bahwa para manajer mengoordinasi sumber-sumber daya manusia dan sumber-sumber daya material yang tersedia pada mereka dan organisasi di mana mereka bergerak, untuk diarahkan ke arah pencapaian tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran yang ada, koordinasi yang baik, sangat membantu pencapaian efektifitas organisasi yang bersangkutan. kelembagaan adalah suatu tatanan dan pola hubungan antara anggota masyarakat atau organisasi yang saling mengikat yang dapat menentukan bentuk hubungan antar manusia atau antara organisasi yang diwadahi dalam organisasi atau jaringan dan ditentukan oleh faktor-faktor pembatas dan pengikat berupa norma, kode etik, aturan formal maupun informal untuk pengendalian perilaku sosial serta intensif untuk bekerjasama dan mencapai tujuan bersama. Bahan kajian dan analisis manajemen kepemimpinan dan organisasi pendidikan islam yang mempertemukan antara teori dan praktik di atas, sesungguhnya merupakan sebuah keniscayaan dalam pengembangan ilmu pengetahuan. dengan demikian dalam memahami konsep-konsep Manajemen dan Pendidikan Islam.

Dr. Ahmad Sulhan, S.Ag., M.Pd.I



Dr. Ahmad Sulhan, S.Ag., M.Pd.I

MANAJEMEN
KEPEMIMPINAN
DAN ORGANISASI
PENDIDIKAN ISLAM

MANAJEMEN
KEPEMIMPINAN
DAN ORGANISASI
PENDIDIKAN ISLAM



LEPPIM



Universitas Islam Negeri Mataram
Jln. Pendidikan No. 35 Mataram, Nusa Tenggara Barat

Dr. Ahmad Sulhan, S.Ag., M.Pd.I

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN DAN ORGANISASI PENDIDIKAN ISLAM

LEPPIM

Manajemen Kepemimpinan dan Organisasi
Pendidikan Islam

© Dr. Ahmad Sulhan, S.Ag., M.Pd.I

Manajemen Kepemimpinan dan Organisasi
Pendidikan Islam
Universitas Islam Negeri (UIN) Mataram, 2016
viii+354 hlm. ;15 x 23

I. Manajemen

II. Judul

Penulis Dr. Ahmad Sulhan, S.Ag., M.Pd.I
Editor M. Saleh Ending
Layout Muhammad Amalahanif
Desain Cover Izzudin el-Kasyafani

All rights reserved

Hak cipta dilindungi Undang Undang
Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku
dengan media cetak ataupun elektronik tanpa izin dari
penulis dan penerbit

ISBN 978-602-99946-9-8
Cetakan 1 Desember 2016
Cetakan 2 Maret 2019

Penerbit
LEPPIM
Lembaga Penelitian dan Pengkajian
Intelektual Mahasiswa UIN Mataram
Jln. Pendidikan No. 35 Nusa Tenggara Barat
Telp. 0370- 621298, 625337. Fax: 625337

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah, sebagai ungkapan rasa syukur penulis atas nikmat yang diberikan Allah kepadanya sehingga mampu menyelesaikan penulisan buku ini. Buku ini penulis selesaikan di sela-sela kegiatan penulis di Australia. Shalawat dan salam penulis hadiahkan kepada Rasulullah minimal dengan bacaan *Allahumma Sholli 'ala Muhammad*.

Buku yang berada di tangan pembaca ini berbicara tentang manajemen amat erat kaitannya dengan individu, kelompok dan organisasi. Dalam pengorganisasian kelembagaan mengandung makna bahwa para manajer mengoordinasi sumber-sumber daya manusia dan sumber-sumber daya material yang tersedia pada mereka dan organisasi di mana mereka bergerak, untuk diarahkan ke arah pencapaian tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran yang dirumuskan dalam rencana atau perencanaan yang ada, koordinasi yang baik, sangat membantu pencapaian efektifitas organisasi yang bersangkutan. Kelembagaan adalah suatu tatanan dan pola hubungan antara anggota masyarakat atau organisasi yang saling mengikat yang dapat menentukan bentuk hubungan antar manusia atau antara organisasi yang diwadahi dalam suatu organisasi atau jaringan dan ditentukan oleh faktor-faktor pembatas dan pengikat berupa norma, kode etik aturan formal maupun informal untuk pengendalian perilaku sosial serta insentif untuk bekerjasama

dan mencapai tujuan bersama. Bahan kajian dan analisis manajemen kepemimpinan dan organisasi pendidikan Islam yang mempertemukan antara teori dan praktik di atas, sesungguhnya merupakan sebuah keniscayaan dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

Dengan demikian, buku ini disusun untuk membantu mahasiswa dalam memahami konsep-konsep Manajemen dan Pendidikan Islam. Buku ini merupakan book reference untuk Mata Kuliah Manajemen Pendidikan Islam pada Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK) UIN Mataram.

Sangat disadari oleh penulis, bahwa buku ini seperti ungkapan al-'Imad al-Ashfahany "Aku yakin, seorang yang menulis buku pada hari ini, pasti keesokan harinya akan berkata :

"Andaikan yang ini diubah, pasti lebih baik" لو غير هذا لكان أحسن

"Andaikan ini ditambah pasti lebih bagus" لو زيد هذا لكان يستحسن

"Andaikan ini didahulukan pasti lebih pas" لو قدم هذا لكان أفضل

"Andaikan ini dibuang pasti lebih tepat" لو ترك هذا لكان أجمل

Sebagai penutup, penulis memohon kepada Allah SWT seraya berharap semoga kiranya buku ini dapat memberikan manfaat yang seluas-luasnya bagi setiap pembaca budiman. Amin
Ya Mujibassailin

Mataram, Desember 2016

Penulis,



Dr. Ahmad Sulhan, S.Ag., M.Pd.I

DAFTAR ISI

Kata Pengantariii

Daftar Isiv

BAB I INDIVIDU, KELOMPOK, DAN ORGANISASI1

- A. Pendahuluan 1
- B. Perilaku Organisasi 17
- C. Pendekatan, Karakteristik, Tipe, dan Asas-Asas Pengorganisasian Kelembagaan..... 47
- D. Perubahan dan Pengembangan Organisasi 64
- E. Pemecahan Masalah Dan Pengambilan Keputusan 80
- F. Perspektif Al-Qur'an tentang Pengambilan Keputusan 89

BAB II KEPEMIMPINAN91

- A. Konsep Kepemimpinan 92
- B. Motivasi dan Kepemimpinan..... 106
- C. Kekuasaan Dan Partisipasi..... 140

BAB III KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN ISLAM YANG KHARISMATIK, EFEKTIF, DAN TRANSFORMATIF153

- A. Kepemimpinan Kharismatik..... 156
- B. Kepemimpinan yang Efektif 159
- C. Kepemimpinan yang Transformatif 163

D.	Mewujudkan Kepemimpinan yang Kharismatik, Efektif, dan Transformatif	167
BAB IV KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI.....		175
A.	Konsep Komunikasi dalam Organisasi	176
B.	Proses Komunikasi.....	181
C.	Jenis-jenis Komunikasi	184
BAB V STRES DAN KONFLIK		195
A.	Pengertian Stres dan Konflik	196
B.	Jenis-Jenis Stres dan Konflik	200
C.	Unsur-Unsur Stres dan Konflik.....	203
D.	Faktor-Faktor Penyebab Stres dan Konflik.....	204
E.	Dampak Stres dan Konflik	207
F.	Strategi Penyelesaian Stres dan Konflik.....	210
G.	Cara Mengatasi Stres dan Konflik yang Dikaitkan dalam Pendidikan Islam	216
BAB VI PRODUKTIVITAS DAN KINERJA ORGANISASI ..		219
A.	Konsep Produktivitas dan Kinerja Organisasi	220
B.	Motivasi dan Budaya Organisasi	251
C.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	256
D.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	258
BAB VII BUDAYA ORGANISASI DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM.....		265
A.	Budaya Organisasi.....	266
B.	Pentingnya Budaya Dalam Organisasi	272
C.	Terbentuknya Budaya Organisasi	276
D.	Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan Islam di Baitul Qur'an Gontor Ponorogo	281

E.	Membangun Budaya Organisasi dan Etika Internal Pendidikan Islam	292
F.	Membangun Budaya Organisasi dan Etika Internal Dalam Islam	299

**BAB VIII PERANAN ICT DALAM LINGKUNGAN
PERSAINGAN ORGANISASI PENDIDIKAN
ISLAM309**

A.	Lingkungan pendidikan	310
B.	Teknologi Informasi sebagai Keunggulan Persaingan dalam Lingkungan Pendidikan.....	311
C.	Menciptakan Keunggulan Bersaing dalam Lembaga Pendidikan.....	317
D.	Teknologi Informasi sebagai Aset Utama Lembaga Pendidikan dalam Jangka Panjang	319

DAFTAR PUSTAKA	323
INDEX	341
GLOSARIUM.....	344
TENTANG PENULIS	352

BAB I

INDIVIDU, KELOMPOK, DAN ORGANISASI

A. Pendahuluan

Pada dasarnya atau sesuai kodratnya, manusia adalah makhluk sosial/bermasyarakat. Menurut Aristoteles disebut sebagai “*Zoon Politicon*”, sehingga pada dasarnya manusia tidak bisa hidup wajar dengan menyendiri.¹ Hampir sebagian besar tujuannya dapat dipenuhi jika manusia berhubungan dengan manusia dan orang lain. Hal ini disebabkan karena keterbatasan sifat kodrati manusia dalam memenuhi semua kebutuhan hidupnya. Dalam usahanya itu, seorang individu pergi berkelompok dan memasuki suatu kelompok atau sebuah organisasi tertentu. Kemudian kelompok itu menghimpun manusia dengan segala kelebihan atau kekurangannya.

Menjadi tradisi bahwa masyarakat sejak berabad-abad yang lampau senantiasa menciptakan komunitas-komunitas kecil atau besar dengan simbol-simbol tersendiri. Komunitas atau kelompok masyarakat diikat oleh suatu peraturan atau ketentuan yang harus ditaati, inilah yang dimaksud dengan organisasi.

Secara fenomenologis, kelompok dengan organisasi sangat sulit dibedakan misalnya, komunitas dikatakan kelompok bisnis, kelompok birokrasi, kelompok politik, tetapi di lain pihak juga dapat dikatakan organisasi bisnis, organisasi birokrasi, organisasi politik,

¹ Ary H. Gunawan, *.Administrasi Sekolah Administrasi Pendidikan Mikro* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), 216.

dan lain sebagainya. Hal semacam inilah merupakan keajaiban ilmu pengetahuan, di mana pandangan ilmuwan administrasi lebih populer dengan menggunakan istilah organisasi, sedangkan bagi ilmuwan sosiologi lebih populer dengan menggunakan istilah komunitas masyarakat. Untuk membedakan istilah ini secara jelas hanya berada dalam alam pikiran manusia, yang kemudian mewujudkannya dalam wujud simbol-simbol. Oleh karena itu, kadang penjelasan yang diucapkan para ilmuwan tentang suatu simbol yang dapat dipersepsikan setiap orang dengan caranya masing-masing, wujudnya sangat tergantung pengalaman, jalan pikiran, kebiasaan-kebiasaan yang dialami dalam kehidupan sehari-hari.²

1. Hakikat Individu

Individu berasal dari kata latin *individum* yang artinya tidak terbagi. Individu menekankan penyelidikan kepada kenyataan-kenyataan hidup yang istimewa dan seberapa mempengaruhi kehidupan manusia. Individu bukan berarti manusia sebagai suatu keseluruhan yang tidak dapat dibagi, melainkan sebagai kesatuan yang terbatas, yaitu sebagai manusia perseorangan.³

Arti lainnya adalah sebagai pengganti “orang seorang” atau manusia perorangan. Disini terlihat bahwa sifat dan fungsi manusia, sebagaimana ia hidup di tengah-tengah individu lain dalam masyarakat. Individu adalah seorang manusia yang tidak hanya memiliki peranan khas di dalam lingkungan sosialnya, melainkan juga mempunyai kepribadian serta pola tingkah laku spesifik dirinya.⁴

2 Makmur, *Administrasin Filsafat* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 106.

3 A. Ghaffar. MS, *Dasar-dasar Administarsi dan Supervisi Pengajaran* (Padang: Angkasa Raya, 1992), 39.

4 Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2004), 101.

Terdapat tiga aspek yang melekat sebagai persepsi terhadap individu, yaitu aspek organik jasmaniah, aspek psikis-rohaniah, dan aspek-sosial yang apabila terjadi kegoncangan pada suatu aspek akan membawa akibat pada aspek yang lainnya. Individu dalam tingkah laku menurut pola pribadinya ada 3 kemungkinan: pertama menyimpang dari norma kolektif kehilangan individualitasnya, kedua takluk terhadap kolektif, dan ketiga mempengaruhi masyarakat.⁵

Individu tidak akan jelas identitasnya tanpa adanya suatu masyarakat yang menjadi latar belakang keberadaannya. Individu berusaha mengambil jarak dan memproses dirinya untuk membentuk perilakunya yang selaras dengan keadaan dan kebiasaan yang sesuai dengan perilaku yang telah ada pada dirinya. Manusia sebagai individu selalu berada di tengah-tengah kelompok yang sekaligus mematangkannya untuk menjadi pribadi yang prosesnya memerlukan lingkungan yang dapat membentuk pribadinya. Namun tidak semua lingkungan menjadi faktor pendukung pembentukan pribadi tetapi ada kalanya menjadi penghambat proses pembentukan pribadi.

Pengaruh lingkungan masyarakat terhadap individu dan khususnya terhadap pembentukan individualitasnya adalah besar, namun sebaliknya individu pun berkemampuan untuk mempengaruhi masyarakat. Kemampuan individu merupakan hal yang utama dalam hubungannya dengan manusia.⁶

2. Hakikat Kelompok

Kelompok adalah kolektivitas, kumpulan orang yang dapat berlari, berteriak, dan berbaur bersama. Namun dalam hal ini, kolektivitas adalah orang yang tidak dapat membuat keputusan atau melakukan tindakan atas nama sendirinya, dan kawasannya

⁵ <http://tantanoxavia.wordpress.com>, diakses tanggal 15/10//2012.

⁶ Dydet Hardjito, *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2001), 55.

samar atau membingungkan.⁷

Kelompok merupakan sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut. Kelompok ini misalnya adalah keluarga, kelompok diskusi, kelompok pemecahan masalah, atau suatu komite yang tengah berapat untuk mengambil suatu keputusan. Dalam komunikasi kelompok, juga melibatkan komunikasi antar pribadi. Karena itu kebanyakan teori komunikasi antarpribadi berlaku juga bagi komunikasi kelompok. Ada beberapa para ahli yang memberikan definisi tentang kelompok, antara lain sebagai berikut⁸ :

- a. Hernert Smith bahwa “kelompok adalah suatu unit yang terdapat beberapa individu, yang mempunyai kemampuan untuk berbuat dengan kesatuannya dengan cara dan atas dasar kesatuan persepsi”.
- b. DeVito (1997), kelompok merupakan sekumpulan individu yang cukup kecil bagi semua anggota untuk berkomunikasi secara relatif mudah. Para anggota saling berhubungan satu sama lain dengan beberapa tujuan yang sama dan memiliki semacam organisasi atau struktur diantara mereka. Kelompok mengembangkan norma-norma, atau peraturan yang mengidentifikasi tentang apa yang dianggap sebagai perilaku yang diinginkan bagi semua anggotanya.
- c. Joseph S. Roucek, suatu kelompok meliputi dua atau lebih manusia yang diantara mereka terdapat beberapa pola interaksi yang dapat dipahami oleh para anggotanya atau orang lain secara keseluruhan.

⁷ Hendyat, *Perilaku Organisasi Teori Praktik di Bidang Pendidikan* (Bandung: PT Rosda Karya, 2010), 6.

⁸ <http://jl-hengki.blogspot.com>, diakses tanggal 11/08/2011.

d. Robbins (1996), mendefinisikan kelompok sebagai dua individu atau lebih, yang berinteraksi dan saling bergantung, yang saling bergabung untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu. Memandang kelompok dari empat kelompok perspektif, diantaranya⁹ :

- 1) *Dari sisi persepsi*, kelompok dipandang sebagai kumpulan sejumlah orang yang saling berinteraksi satu sama lain, dimana masing-masing anggota menerima kesan atau persepsi dari anggota lain.
- 2) *Dari sisi organisasi*, kelompok adalah suatu sistem terorganisasi yang terdiri dari dua atau lebih individu yang saling berhubungan dengan sistem menunjukkan beberapa fungsi, mempunyai standar dari peran hubungan di antara anggota.
- 3) *Dari sisi motivasi*, kelompok dipandang sebagai sekelompok individu yang keberadaannya sebagai suatu kumpulan yang menghargai individu.
- 4) *Dari sisi interaksi*, menyatakan bahwa inti dari pengelompokan adalah interaksi dalam bentuk interpedensi.

Setiap kelompok mengembangkan norma-normanya sendiri. Kalau individu-individu ini bergabung dalam suatu kelompok, maka individu ini dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh orang lain. Kelompok itu akan memperoleh sifat-sifat sebagai hasil dari interaksi anggota-anggota. Kepribadian kelompok ini akan mempengaruhi cara partisipasi anggota dan cara berhubungan satu sama lain.¹⁰

⁹ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan; Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1993), 77.

¹⁰ James G. Robbins & Barbara S. Jones, *Effective Communication for Today's Manager* (diterjemahkan: *Komunikasi yang Efektif untuk Pemimpin, Pejabat dan Usahawan*)

Dan norma-norma yang terbentuk mencerminkan dan menentukan bagaimana kita berbicara, kepada siapa kita berbicara, bagaimana kita berpakaian, dimana dan bagaimana kita duduk, mengenai apa kita berbicara, perasaan-perasaan apa yang kita alami, bagaimana kita menyatakannya dan sebagainya.

Dalam kenyataannya, kita seringkali melihat perbedaan sikap dan pandangan dalam setiap individu. Manusia seringkali mempersepsikan hal yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Para individu cenderung memusatkan perhatian mereka pada persoalan bagaimana mereka akan mendapatkan pengaruhnya secara pribadi, daripada memandang gambaran secara lebih luas tentang perubahan organisasi dimana ia bekerja.¹¹ Oleh karenanya, penyesuaian terhadap norma yang berlaku sangat penting, jika anggota-anggota kelompoknya hendak bekerjasama dalam mencapai sebuah tujuan.

3. Organisasi

Ketika kelompok telah memiliki keputusan dan tindakan kolektif, kemudian individu bertindak dan memutuskan, tetapi mereka tetap melakukan sesuatu untuk kolektivitas dalam wujud peraturan untuk melakukan sesuatu untuk keputusan, delegasi, dan keanggotaan. Apabila anggota kolektivitas telah membuat peraturan semacam ini, maka mereka telah berorganisasi.¹² Organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan kehidupan dan penghidupan manusia. Setiap hari manusia berhubungan dengan organisasinya. Walaupun pengalaman organisasi itu ada yang menyenangkan dan menjengkelkan, ada yang positif dan ada pula yang negatif, tetapi manusia tetap saja memerlukan organisasi.

(Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1988), 175.

11 J. Winardi, *Management of Change* (diterjemahkan : *Manajemen Perubahan*) (Jakarta: Kencana, 2005), 69.

12 Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi. Teori Praktik di Bidang Pendidikan* (Bandung: PT. Rosda Karya, 2010), 7.

Kata Organisasi berasal dari bahasa Yunani "Organon" dan istilah Latinnya "Organum" yang berarti alat, bagian, anggota atau badan.¹³ "Organizing" adalah pengorganisasian atau dalam istilah Arab disebut "At-tanzim" (التنظيم).¹⁴ Istilah organisasi diambil dalam bahasa Inggris "Organization" yang berarti "hal yang mengatur" dan kata kerjanya "Organizing", berasal dari bahasa latin "Organizer" yaitu mengatur dan menyusun.¹⁵

Istilah Organisasi mempunyai dua pengertian umum yakni, pertama, Organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah perusahaan, madrasah, perkumpulan dan lain sebagainya. Kedua, istilah ini merujuk pada pengorganisasian, yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.¹⁶

Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja keras atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.¹⁷

Organisasi dapat diartikan sebagai sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerjasama untuk merealisasikan tujuan bersama.¹⁸ Berdasarkan definisi di atas, bahwa dalam suatu organisasi minimal mengandung tiga elemen yang satu sama lain sulit dipisahkan. Ketiga elemen organisasi tersebut yaitu, sekelompok orang, interaksi dan bekerja sama, dan tujuan bersama.¹⁹

13 M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press. Cetakan ke18), 59.

14 Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an* (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1983), 69.

15 Mohyi, *Teori*, 1.

16 Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya. Cetakan ke7, 2004), 71.

17 Stephen Robbins, *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi* (Bandung: Penerbit Arcan, 2002), 4.

18 Bedjo Siswanto, *Manajemen Modern* (Bandung: Sinar Baru, 1990), 74.

19 Ibid.

Organisasi dalam segala hal dinilai sangat perlu bagi masyarakat. Dalam dunia industri, pendidikan, pelayanan kesehatan, dan pertahanan. Organisasi telah memberikan keuntungan yang mengesankan bagi standar hidup dan pandangan tentang dunia. Ukuran besarnya politik yang di hadapi setiap hari menggambarkan besarnya kekuasaan politik, ekonomi, dan sosial yang secara terpisah dimiliki organisasi tersebut.²⁰

Organisasi sebagai arena perserikatan orang-orang yang beraktivitas, aktivitas orang-orang tersebut terarah kepada pencapaian tujuan.²¹ Berdasarkan kenyataan, bahwa setiap individu tidak akan dapat memenuhi kebutuhannya seorang diri. Individu terutama dalam masyarakat modern merasa bahwa dirinya mempunyai keterbatasan-keterbatasan kemampuan bila ia harus memenuhi kebutuhan sendiri. Setelah beberapa orang berkumpul dan bekerjasama yang terkoordinasi mencapai tujuan bersama mereka merasa lebih berhasil.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah proses penentuan, pengelompokan dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, dapat penulis simpulkan bahwa organisasi merupakan fungsi administrasi yang dapat disimpulkan sebagai kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama.

Suatu organisasi mengandung empat karakteristik, yaitu: 1) Adanya koordinasi usaha, 2) Mempunyai tujuan bersama, 3) Terdapat pembagian kerja, dan 4) Adanya hierarki kekuasaan. Dengan hierarki kekuasaan tersebut, di dalam organisasi terdapat *unity of command* atau kesatuan perintah sehingga terdapat kejelasan bahwa seorang pekerja hanya melapor pada *line manager*,

20 James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, *Organizations* (Jakarta: Erlangga, 1985), 7.

21 Akdon, *Strategic Management for Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2009), 43.

yang memiliki kuasa dalam membuat keputusan organisasi ini.²² Bahkan, organisasi diyakini dapat membantu dalam mencapai kepuasannya, sebagaimana fungsi dan tujuan organisasi yaitu.²³

- a. Untuk memecahkan masalah kesepian/kebingungan jiwanya, ia memasuki organisasi/kelompok pengajian/persembahyangan.
- b. Untuk memecahkan masalah. Seperti contoh kesulitan belajar matematika/ bahasa Inggris, maka ia memasuki kelompok belajar matematika/bahasa Inggris.
- c. Ada juga yang memasuki kelompok negative untuk memecahkan masalah kesepian jiwa dengan para peminum, pejudi, pengisap gaja, narkoba dan lainnya.
- d. Untuk meningkatkan kesejahteraan keluarganya, seseorang memilih memasuki organisasi PKK, Keluarga Berencana dan sebagainya.

Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja kedalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumberdaya, serta mengkoordinasikan-nya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi. Menurut Stoner (2001), struktur organisasi dibangun oleh lima unsur, yaitu:²⁴

- 1) *Spesialisasi aktivitas* mengacu pada spesifikasi tugas perorangan dan kelompok di seluruh organisasi atau pembagian kerja dan penyatuan tugas tersebut kedalam unit kerja (departementalisasi).
- 2) *Standardisasi aktifitas* merupakan prosedur yang digunakan

22 Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), 336.

23 Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah. Administrasi Pendidikan Mikro* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), 217.

24 Muhammad Rohman & Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), 83-86.

organisasi untuk menjamin kelayakgunaan aktifitas. Menstandarisasi berarti menjadikan seragam dan konsisten pekerjaan yang harus dilakukan bawahan, biasanya dengan menggunakan peraturan, uraian jabatan, dan program seleksi, orientasi kerja, keterampilan kerja.

- 3) *Koordinasi aktifitas* adalah prosedur yang memadukan fungsi-fungsi dalam organisasi, seperti fungsi primer dalam suatu badan usah, pemasaran, produksi dan penjualan merupakan fungsi garis yang secara langsung menyumbangkan pada pencapaian tujuan organisasi memerlukan koordinasi.
- 4) *Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan* mengacu pada lokasi kekuasaan pengambilan keputusan. Sentralisasi adalah proses konsentrasi wewenang dan pengambilan keputusan pada tingkat atas suatu organisasi. Keuntungan sistem sentralisasi antara lain pengaturan yang sama bagi semua unit dalam organisasi. Kelemahannya, bawahan tidak berkembang dan putusan oleh atasan menyita waktu lama, terlebih jika data ada pada bawahan. Untuk mengatasi hal itu, dilakukan pendelegasian wewenang pada semua tingkat organisasi yang disebut desentralisasi.
- 5) *Ukuran unit kerja* mengacu pada jumlah pegawai dalam suatu kelompok kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian menyangkut penentuan pekerjaan, pembagian kerja, penetapan mekanisme untuk mengkoordinasikan kegiatan, salah satu hasil dari proses ini adalah struktur organisasi yang merupakan prosedur formal manajemen organisasi.

Mengingat betapa pentingnya peran organisasi di masyarakat dalam mensukseskan pembangunan Nasional Republik Indonesia, maka pengorganisasiannya, pembinaannya, termasuk pemilihan personel-personel pengurusannya mendapat perhatian serius.

Menurut Hicks dan Gullet (2000) bahwa pengorganisasian adalah proses di mana struktur organisasi diciptakan dan dipelihara. Proses ini meliputi kegiatan menetapkan kegiatan yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.²⁵

4. Korelasi Antara Individu, Kelompok dan Organisasi

Setiap individu dalam kehidupannya mempunyai kepentingan dan tujuan yang berbeda, sehingga dengan sifat dan karakteristik setiap individu yang berbeda-beda, tentunya akan mempunyai potensi yang besar pula apabila diwujudkan kedalam suatu kepentingan dan tujuan bersama atau kelompok atau bahkan dalam sebuah organisasi. Setelah setiap individu masuk kedalam kepentingan dan tujuan kelompok atau organisasi, maka perilaku mereka akan menjadi perilaku kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Hubungan antara individu, kelompok dalam organisasi menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Harapan-harapan ini menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dijalankan. Sebagian harus berperan sebagai pemimpin, sementara yang lainnya berperan sebagai pengikut. Organisasi mempunyai sistem wewenang, status dan kekuasaan; dan orang-orang di dalam organisasi itu mempunyai kebutuhan yang beraneka dari setiap sistem. Kelompok di dalam organisasi pun mempunyai dampak yang sangat kuat terhadap perilaku individu dan terhadap prestasi organisasi.

Keterlibatan individu, kelompok dalam organisasi akan membentuk struktur dan dapat mempengaruhi perilaku organisasi. Struktur sering digambarkan melalui bagan organisasi. Bagan itu sedikitnya menceritakan proses kerja organisasi. Proses berkenaan dengan aktivitas kehidupan organisasi, komunikasi, pengambilan keputusan, evaluasi prestasi kerja, sosialisasi dan pengembangan

²⁵ Rohman & Amri, *Manajemen*, 83-86.

karier adalah proses dalam setiap organisasi. Kadang-kadang terjadi kesalahan pemahaman proses seperti gangguan komunikasi, pengambilan keputusan atau sistem evaluasi prestasi kerja yang disusun secara kurang baik, dapat menghasilkan pengertian yang lebih tepat atas perilaku organisasi daripada hanya mengkaji tatanan struktural.²⁶

Hubungan individu, kelompok dalam organisasi menunjukkan kaitan antara tanggungjawab, wewenang dan pelaporan atau akuntabilitas. Akuntabilitas adalah keharusan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang mengacu pada sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Bentuk-bentuk hubungan dalam organisasi pada umumnya sangat banyak dan bervariasi. Dari beberapa teori tersebut kemudian muncullah beberapa macam struktur organisasi. Struktur dan pola yang ada pada teori organisasi tersebut kemudian diadopsi kedalam sistem pendidikan Islam.

Beberapa model organisasi yang dapat dipergunakan dalam pengorganisasian pendidikan:

Bagan 1.1

Struktur Organisasi Garis dan Staf Pendidikan



Organisasi garis staf terdiri atas dua kelompok orang-orang yang berpengaruh dalam menjalankan roda organisasi. **Kelompok**

²⁶ <http://ema403.blog.esaunggul.ac.id>, diakses pada tanggal 15/11/2012.

pertama, menjalankan tugas-tugas pokok organisasi untuk mencapai tujuan, yang di tempatkan dalam kotak-kotak garis (*line*), sedangkan **kelompok yang kedua**, melakukan tugas-tugas berdasarkan keahliannya yang di sebut staf. Staf dapat memberikan saran-sarannya kepada unit operasional. Dalam organisasi ini terdapat spesialisasi yang beraneka ragam. Dalam melaksanakan tugasnya, anggota garis dapat menerima saran dari staf. Saran staf dapat dijadikan pedoman pelaksanaan.

Husaini Usman (2004)²⁷ menyebutkan beberapa keuntungan dan kerugian menggunakan struktur organisasi garis dan staf. Keuntungan penggunaan organisasi struktur garis dan staf antara lain adalah: (1) pembagian tugas yang jelas antara orang-orang yang melaksanakan tugas pokok organisasi dengan tugas menunjang, (2) keputusan biasanya diambil dengan pertimbangan yang matang oleh semua anggota organisasi, (3) kemampuan dan bakat yang berbeda-beda dapat saling mengisi, (4) ahli-ahli dalam staf dapat menghasilkan pekerjaan yang bermutu tinggi, dan (5) penghargaan terhadap keahlian tinggi, dan (6) mengurangi beban kerja *manager line* dari pekerjaan yang sangat teknis.

Kerugian menggunakan struktur organisasi garis dan staf antara lain adalah (1) orang-orang yang berada dalam garis dihadapkan pada dua atasan yaitu atasan yang berhak memerintah dan pimpinan staf yang berhak memberikan saran, (2) saran staf mungkin kurang tepat dan sukar dilaksanakan, (3) orang-orang pada garis cenderung mengabaikan saran staf, dan (4) menimbulkan kekacauan bila tugas tidak dirumuskan dengan jelas.

²⁷ Husaini Usman, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta, 2004), 170-171.

Bagan 1.2

Struktur Organisasi Garis (*Line Authority Structure*)



Organisasi garis merupakan bentuk tertua organisasi dan paling sederhana. Biasanya terdapat dalam organisasi yang relatif kecil. Struktur ini tidak cocok digunakan dalam organisasi yang besar karena kompleks. Dan luasnya bidang garapan yang harus di tangani organisasi sehingga memerlukan adanya pendelegasian wewenang kepada bawahannya.²⁸ Dalam struktur organisasi garis anggotanya relatif sedikit dan sebagai pimpinan puncak organisasi biasanya adalah pemiliknya atau pemegang saham yang paling besar.

Burhanuddin (1994)²⁹ mengemukakan beberapa keuntungan menggunakan struktur organisasi garis antara lain adalah: (1) Sederhana sehingga mudah di fahami, (2) Pembagian tugas dan wewenang cukup jelas (menghilangkan keraguan tanggung jawab dan wewenang, (3) Adanya kesatuan komando sehingga memudahkan pemeliharaan disiplin dan tanggung jawab, dan (4) Pengambilan keputusan cepat karena komunikasi mudah.

Kerugian-kerugian menggunakan struktur organisasi garis antara lain adalah: (1) Tidak luwes (kaku), (2) Kemungkinan otoriter tinggi, (3) Ketergantungan pada seseorang tinggi sehingga mudah

²⁸ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 96.

²⁹ Ibid., 169.

kacau kalau seseorang tidak berfungsi semestinya, (4) Terlalu banyak menumpuki atasan dengan hal-hal kecil dan sangat teknis, karena atasan harus menyetujui kegiatan-kegiatan bawahannya dahulu, dan (5) Merintang kreativitas bawahan karena bawahan takut ide-idenya tidak disetujui.

Ada beberapa alasan mengapa manusia atau setiap individu memerlukan kelompok atau membentuk organisasi, yaitu:

a. Untuk pemuasan kebutuhan

Keinginan untuk memuaskan kebutuhan menjadi motivasi utama dalam pembentukan kelompok, khususnya dalam hak keamanan, sosial, harga diri dan kebutuhan aktualisasi diri. Khusus aktualisasi diri ini dapat dipuaskan apabila bergabung dengan kelompok.

b. Adanya kedekatan dan daya tarik

Setiap individu memerlukan adanya interaksi antarpribadi, oleh karena itu perlu adanya kedekatan atau daya tarik tertentu berdasarkan pada persepsi, sikap, prestasi, atau kesamaan motivasi.

c. Adanya tujuan kelompok

Setiap manusia pasti mempunyai tujuan dalam hidupnya, apalagi tujuan tersebut diaplikasikan dalam kelompok akan mempunyai derajat yang lebih tinggi, manakala setiap keinginan dan tujuan tersebut menyatu dan menghasilkan tujuan kelompok.

d. Alasan ekonomi

Suatu hal yang dapat diharapkan dari kelompok adalah kekuatan yang mempunyai nilai lebih. Jika ada motif ekonomi dapat mendorong adanya kerja kelompok yang lebih optimal, dan jika individu bekerja optimal maka yang diuntungkan

adalah kelompok.

Dasar-dasar yang membuat terjadinya hubungan antar kelompok dalam buku perilaku organisasi karya Hughes and Curphy (2002), yaitu:

1) Kesempatan untuk berinteraksi

Interaksi antar individu akan menimbulkan adanya daya tarik, dan karena adanya daya tarik antar individu itu akan menimbulkan hubungan kelompok.

2) Kesamaan latar belakang

Kesamaan latar belakang seperti misalnya: usia, jenis kelamin, agama, pendidikan, ras kebangsaan, dan lainnya akan memudahkan dan cenderung membuat individu mau untuk berinteraksi satu sama lain. Kesamaan latar belakang juga merupakan daya tarik mengapa seseorang melakukan hubungan dan interaksi sesamanya. Sebagai contoh mahasiswa Malaysia yang belajar di Indonesia akan cenderung berhubungan dengan sesamanya.

3) Kesamaan sikap

Daya tarik orang-orang yang berinteraksi disebabkan oleh kesamaan sikap dapat dilihat dalam pergaulan-pergaulan: antara mahasiswa, orang bertetangga, teman sejawat, pasangan yang sudah menikah, tentara, buruh, dan lain-lain. Kesamaan yang mereka miliki didasarkan dari pengalaman yang melatarbelakangi itu membawa orang-orang kearah kesamaan sikap. Dan karena kesamaan sikap itu membuat mereka cenderung bergaul sesamanya.³⁰

³⁰ Hughes, Ginnet and Curphy, *Leadership; Enhancing The Lesson of Experience* 4th Ed. 2002, 88-89.

B. Perilaku Organisasi

Organisasi merupakan sebuah perkumpulan manusia yang memiliki tujuan, kecenderungan dan minat yang sama. Dalam menyikapi perbedaan antar individu dalam kelompok, maka dibutuhkan seorang pemimpin yang akan menjalankan tanggung jawab memimpin, merencanakan, mengawasi, memonitoring serta mengawal terlaksananya tujuan yang disepakati bersama.

Seorang pemimpin organisasi memiliki andil yang sangat besar dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam melaksanakannya, maka pemimpin yang menentukan kemana organisasi mau dibawa dan bagaimana menggerakkan semua elemen yang ada dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan itu tentu bukan perkara mudah, karena ada perbedaan manusia yang ada dalam organisasi yang seringkali memunculkan masalah yang rumit dan sulit dipecahkan dibanding masalah-masalah yang bersifat teknis.

Perbedaan individu tersebut adakalanya sulit difahami mengingat tidak selalu menyikapi tipe satu orang yang sama tetapi kadang kala meminta sikap yang berbeda. Setiap individu adalah unik (berbeda), dan setiap individu menuntut perlakuan, sikap dan tindakan yang berbeda dari yang lainnya. Disamping individu, di dalam organisasi juga ada kelompok, untuk memahami perilaku kelompok jauh lebih sulit lagi karena di dalam kelompok itu terdapat banyak individu yang mana masing-masing individu adalah berbeda. Manakala permasalahan kelompok yang terjadi, maka sulit dicari pemecahan karena kerap kali beberapa individu dalam kelompok tersebut tidak bersedia menerima perlakuan tertentu.

Mengetahui perilaku organisasi yang meliputi perilaku individu dan kelompok sangatlah penting bagi siapa saja yang terlibat dalam aktivitas organisasi, terutama bagi seorang pemimpin yang

ingin sukses dalam kepemimpinannya. Pentingnya mempelajari dan mengetahui perilaku organisasi ini dapat ditunjukkan sebagai berikut:

Pertama, Dengan mengetahui perilaku manusia, baik secara individu maupun kelompok di dalam organisasi, maka membantu bagi seorang pemimpin untuk meletakkan orang tersebut pada jabatan atau bagian pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian dan keahliannya.

Kedua, Dengan mengetahui perilaku manusia, seorang pimpinan lebih mudah menentukan motivasi apa yang paling tepat bagi bawahannya agar semangat kerjanya meningkat.

Ketiga, Dengan mengetahui perilaku manusia dalam organisasi, maka dapat membantu para *pemimpin* dalam menggerakkan dan mengarahkan bawahannya melaksanakan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Keempat, Dengan mengetahui perilaku manusia dalam organisasi, maka dapat membantu para pemimpin dalam mengintegrasikan (menyatukan) bawahannya dalam melaksanakan tugas-tugasnya mencapai tujuan organisasi.³¹

Perilaku organisasi menuntut pemahaman yang komplek tentang masing-masing individu dan kelompok, oleh karena itu seorang pemimpin tidak boleh meremehkan sekecil apapun masalah yang terjadi dalam organisasi agar semua program dapat berjalan lancar, efektif dan efisien. Dengan demikian, pembahasan ini perilaku sangat penting dalam mengawal pemahaman tentang organisasi.

1. Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang

31 Achmad Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi* (Malang: UMM Press, 1999), 132.

ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.³²

Perilaku organisasi sering disingkat sebagai OB (*Organisational Behavior*), perilaku organisasi mempelajari tiga determinan perilaku dalam organisasi: perorangan (*individu*), kelompok dan struktur. Disamping itu, perilaku organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh mengenai perorangan, kelompok dan efek dari struktur pada perilaku, agar organisasi bekerja dengan lebih efektif.³³

Dalam proses kerja sama dua orang atau lebih terdapat bermacam-macam perilaku individu di dalam organisasi. Perbedaan itu terjadi karena latar belakang pendidikan, pengalaman, status sosial ekonomi, budaya, usia yang berbeda. tidak ada satupun manusia yang sama persis sekalipun mereka kembar, yang menyamakan ialah mereka tetap sama-sama manusia.

Manusia dalam organisasi berinteraksi, baik dengan sesama individu maupun dengan kelompok atau organisasinya, hal inilah yang merupakan bagian dari teori perilaku organisasi. Untuk dapat menggambarkannya, maka berikut dijelaskan kerangka teori perilaku organisasi sebagai berikut:³⁴

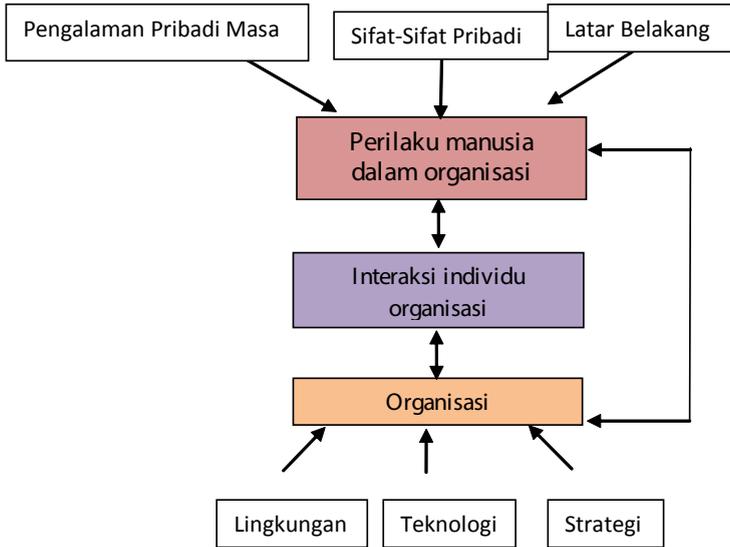
32 Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 5.

33 Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, terj., Hadyana Pujaatmaka (Jakarta: PT Prenhallindo, 1996), 9-10.

34 Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 148.

Bagan 1.3

Kerangka Teori Perilaku Organisasi



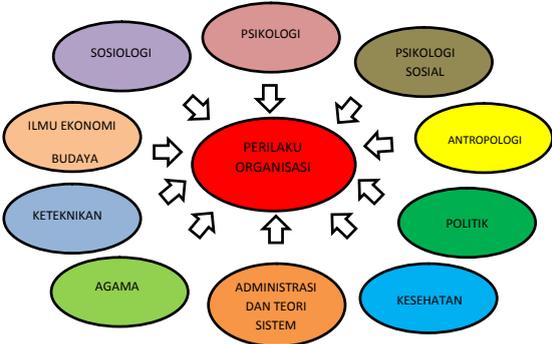
Kerangka di atas menggambarkan bahwa perilaku manusia dalam organisasi dipengaruhi oleh pengalaman pribadi pada masa lampau yang pernah dilakukannya, sifat-sifat pribadi yang menjadi karakter dan sulit untuk dirubah, serta latar belakang berperilaku tertentu. Tiga hal ini biasanya kerap menjadikan perilaku organisasi berubah-ubah sehingga terkadang sulit ditemukan apakah yang dilakukan itu saat itu terjadi ataupun memang sudah terbentuk sejak lama. Perilaku organisasi tersebut memunculkan interaksi individu antar anggota yang nantinya terbentuklah organisasi yang tentunya memiliki anggota yang bervariasi perilakunya.

Dalam berinteraksi di sebuah organisasi, manusia sebagai individu menampilkan berbagai perilaku, baik perilaku itu sebagai sifat-sifat pribadi yang dibawa lahir (paham *nativisme*) atau pengalaman dari pengaruh lingkungan (paham *empirisme*) maupun kombinasi keduanya (paham *konvergen*). Sifat-sifat pribadi tersebut

tentunya dipengaruhi oleh beberapa hal. Adapun Interdisiplin yang mempengaruhi perilaku organisasi adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, ilmu politik, antropologi, ekonomi, kesehatan, keteknikan, ilmu politik, budaya, agama, serta administrasi dan teori sistem seperti yang digambarkan dalam bagan perilaku organisasi berikut ini.³⁵

Gambar 1.1

Fokus Interdisiplin Perilaku Organisasi



Gambar di atas menjelaskan berbagai disiplin yang dapat mempengaruhi perilaku organisasi, disiplin tersebut secara tidak disadari akan membentuk karakter yang melandasi fenomena bersikap para anggota organisasi. Dalam institusi Dewan Perwakilan Rakyat misalnya sebagai perwakilan rakyat dalam menyampaikan dan memperjuangkan kepentingan rakyat, namun dikarenakan faktor politik maka para anggota lebih mementingkan kebutuhan partainya ketimbang kepentingan rakyat, sehingga terciptalah konflik atau perilaku organisasi yang berbeda-beda.

35 Usman, *Manajemen*, 149.

2. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku-perilaku individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. pengkajian masalah perilaku organisasi jelas akan meliputi atau menyangkut pembahasan mengenai perilaku individu. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi hanya terbatas pada dimensi internal dari suatu organisasi. Dalam kaitan ini, aspek-aspek yang menjadi unsur-unsur, komponen atau sub sistem dari ilmu perilaku organisasi antara lain adalah: *motivasi, kepemimpinan, stres dan atau konflik, pembinaan karir, masalah sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan atau kinerja (performance), kepuasan, pembinaan dan pengembangan organisasi (organizational development), dan sebagainya.*³⁶

Sementara itu aspek-aspek yang merupakan dimensi eksternal organisasi seperti faktor ekonomi, politik, sosial, perkembangan teknologi, kependudukan dan sebagainya, menjadi kajian dari ilmu manajemen strategik (). Jadi, meskipun faktor eksternal ini juga memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya, namun tidak akan dibahas dalam konteks ilmu perilaku organisasi.³⁷

Secara skematis, ruang lingkup kajian perilaku organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi, serta faktor-faktor eksternal yang mempengaruhinya, dapat dilihat pada gambar di bawah ini.³⁸

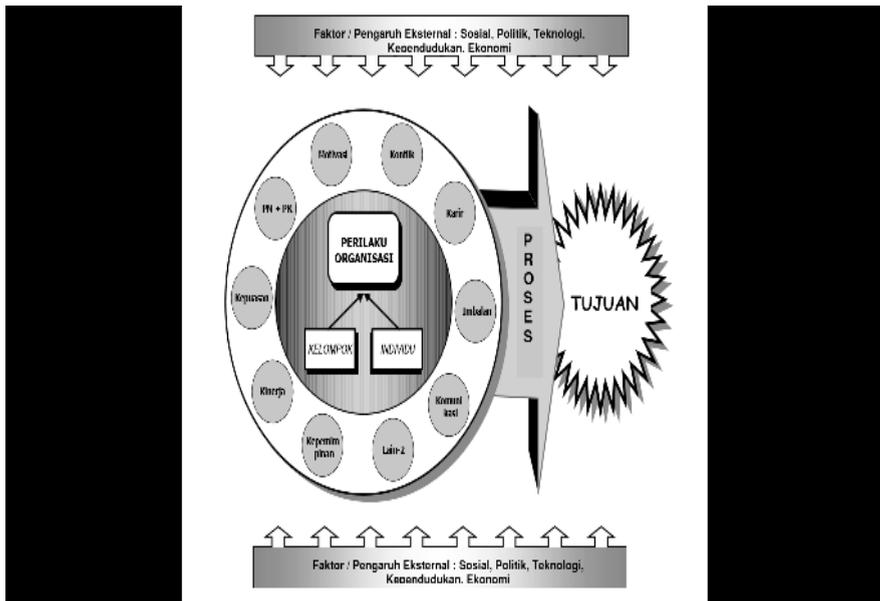
³⁶ Tri Widodo W Oetomo, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Al-Mizan, 1998), 1-2.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

Gambar 1.2

Ruang Lingkup Kajian Perilaku Organisasi



Dengan adanya interaksi atau hubungan antar individu dalam organisasi, maka penelaahan terhadap perilaku organisasi haruslah dilakukan melalui pendekatan-pendekatan sumber daya manusia (supportif), pendekatan kontingensi, pendekatan produktivitas dan pendekatan sistem. Pendekatan sumber daya manusia dimaksudkan untuk membantu pegawai agar berprestasi lebih baik, menjadi orang yang lebih bertanggung jawab, dan kemudian berusaha menciptakan suasana dimana mereka dapat menyumbang sampai pada batas kemampuan yang mereka miliki, sehingga mengarah kepada peningkatan keefektifan pelaksanaan tugas.³⁹ Pendekatan ini berarti juga bahwa orang yang lebih baik akan mencapai hasil yang lebih baik pula, sehingga pendekatan ini disebut pula dengan pendekatan suportif.

³⁹ Oetomo, *Perilaku*, 4.

Sementara itu, pendekatan kontingensi mengandung pengertian bahwa adanya lingkungan yang berbeda menghendaki praktek perilaku yang berbeda pula untuk mencapai keefektifan.⁴⁰ Di sini pandangan lama yang mengatakan bahwa prinsip-prinsip manajemen bersifat universal dan perilaku dapat berlaku dalam situasi apapun, tidak dapat diterima sepenuhnya.

Disisi lain, pendekatan produktivitas dimaksudkan sebagai ukuran seberapa efisien suatu organisasi dapat menghasilkan keluaran yang diinginkan. Jadi, produktivitas yang lebih baik merupakan ukuran yang bernilai tentang seberapa baik penggunaan sumber daya dalam masyarakat.⁴¹ Dalam hal ini perlu diingat bahwa konsep produktivitas tidak hanya diukur dalam kaitannya dengan masukan dan keluaran ekonomis, tetapi masukan manusia dan sosial juga merupakan hal yang penting. Dengan demikian, apabila perilaku organisasi yang lebih baik dapat mempertinggi kepuasan kerja, maka akan dihasilkan keluaran manusia yang baik pula, dan pada akhirnya akan menghasilkan produktivitas pada derajat yang diinginkan.

Adapun pendekatan sistem terutama diterapkan dalam sistem sosial, dimana di dalamnya terdapat seperangkat hubungan manusia yang rumit yang berinteraksi dalam banyak cara.⁴² Ini berarti, dalam mengambil keputusan para manajer harus mengkaji hal-hal diluar situasi langsung untuk menentukan dampaknya terhadap sistem yang lebih besar, sehingga memerlukan analisis biaya dan manfaat (*cost-benefit analysis*).

Antara pendekatan sumber daya manusia dengan pendekatan produktivitas diatas, memiliki kaitan yang sangat erat, dimana adanya dorongan pimpinan terhadap karyawan untuk melakukan tugasnya sebaik mungkin, secara langsung akan mendorong tingkat

40 Ibid.

41 Ibid.

42 Ibid.

produktivitas organisasi. Untuk dapat mendorong karyawannya ke arah tujuan yang diharapkan, seorang pimpinan harus dapat mengetahui kebutuhan karyawan yang bersifat pribadi dan internal. Atau dengan kata lain, di sini terjadi hubungan antara kebutuhan dengan prestasi kerja.

Untuk menjelaskan ruang lingkup komponen perilaku organisasi, maka berikut beberapa hal yang terkait dengan ruang lingkungannya:

a. Motivasi dan Kepemimpinan

Istilah motivasi berasal dari kata *motif* yang dapat diartikan sebagai tenaga penggerak yang mempengaruhi kesiapan untuk memulai melakukan rangkaian kegiatan dalam suatu perilaku.⁴³

Linsley yang dikutip oleh Lester mendefinisikan motivasi secara umum sebagai: “*The combination of forces which initiate direct and sustain behavior toward a goal*” yaitu gabungan dari kekuatan-kekuatan di mana memprakarsai, menunjukkan dan menyokong tingkah laku ke arah tujuan.⁴⁴

Motivasi tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dari tingkah lakunya. Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.⁴⁵

Motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Motivasi merupakan hasrat dalam seseorang yang menyebabkan orang

43 Isbandi Rukminto Adi, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 37.

44 Lester D. Crow, *Psikologi Pendidikan* (Yogyakarta: Nurcahya, 1989), 55.

45 Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rajawali, 1986), 73.

tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Motivasi ini sangat penting, karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap individu memiliki semangat untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Sementara itu kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan.⁴⁶ Seorang pemimpin yang dapat memberi inspirasi, membujuk, mempengaruhi, dan memotivasi dapat memicu perubahan yang berguna. Menciptakan perubahan adalah salah satu tujuan kepemimpinan.

Dalam Islam, kepemimpinan begitu penting sehingga mendapat perhatian yang sangat besar. Begitu pentingnya kepemimpinan ini, mengharuskan setiap perkumpulan dalam jumlah yang kecil sekalipun. Nabi Muhammad Saw bersabda:

عن ابن سعيد عن أبي هريرة رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم (رواه أبو داود)

“Dari Abu Sa’id dari Abu Hurairah r.a bahwa keduanya berkata, Rasulullah SAW bersabda: “Apabila tiga orang keluar bepergian, hendaklah mereka menjadikan salah satu sebagai pemimpin”. (HR. Abu Dawud).⁴⁷

Bagi sebuah organisasi, kepemimpinan jelas sekali mempunyai peran yang sangat penting. Sebab, adanya kepemimpinan berarti terjadinya proses membantu dan mendorong orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Jadi, faktor manusia atau

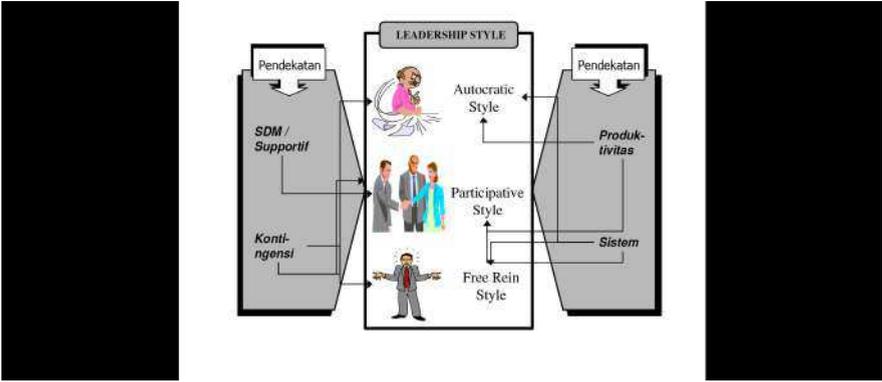
46 Andrew J. Dubrin, *The Complete Ideal's Guides: Leadership*, (Jakarta: Prenada Media, 2005), 4.

47 Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Surabaya: Erlangga, 2007), 268-269.

pemimpinlah yang mempertautkan kelompok dan memotivasinya untuk mencapai tujuan, atau kepemimpinan juga mengubah yang tadinya hanya kemungkinan menjadi kenyataan. Adapun gaya kepemimpinan dapat dilihat dalam gambar berikut:⁴⁸

Gambar 1.3

Tiga Gaya Kepemimpinan dan Pendekatan Perilaku
Dalam Organisasi



Diantara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif, dimana perbedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi karyawan. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau *reward* (baik ekonomis maupun non ekonomis), berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya, jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau *punishment*, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi.

Selain gaya kepemimpinan diatas, terdapat gaya lainnya yaitu gaya otokratik, partisipatif, dan bebas kendali (*free rein* atau *laissez faire*).⁴⁹ Pemimpin otokratik adalah semua kebijaksanaan atau

48 Andrew J. Dubrin, Op.Cit.
49 Ngalm Purwanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mutiara, 1984), 46.

policy dasar ditetapkan oleh pemimpin sendiri dan pelaksanaannya ditugaskan kepada bawahannya. Semua perintah, pemberian dan pembagian tugas dilakukan tanpa mengadakan konsultasi sebelumnya dengan orang-orang yang dipimpinya.⁵⁰ Jadi, pemimpin otokratik memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkannya. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa manfaatnya antara lain: memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

Sementara itu, pemimpin partisipatif ini juga dikenal dengan kepemimpinan yang terbuka, bebas, dan non direktif. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi pemecahannya. Gaya partisipatif, penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan yang rendah namun memiliki kemauan kerja yang tinggi.⁵¹

Adapun ciri-ciri pemimpin partisipatif adalah sebagai berikut: a) Pemimpin melakukan komunikasi dua arah; b) Secara aktif mendengar dan merespon segenap kesukaran bawahan; c) Mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional; d) Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan; e) Mendorong bawahan untuk berpartisipasi; f) Tingkat kematangan bawahan sedang ke tinggi.⁵² Jadi, pemimpin partisipatif

50 Dirawat, *Pengantar Kepemimpinan Kependidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1986), 49.

51 Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 51.

52 Ibid, 54.

lebih banyak mendesentralisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak.

Adapun pemimpin kendali bebas adalah pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai.⁵³ Jadi, pemimpin kendali bebas menghindari kuasa dan tanggungjawab, kemudian menggantungkan kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Diantara ketiganya, kecenderungan umum yang terjadi adalah kearah penerapan praktek partisipasi secara lebih luas karena dianggap paling konsisten dengan perilaku organisasi yang supportif.

b. Stres dan Konflik

Stres dan konflik merupakan suatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan organisasi, bahkan stres dan konflik selalu hadir dalam setiap hubungan kerja antar individu dan kelompok. Stres dan konflik dapat berdampak positif ataupun negatif bergantung pada pendekatan manajemen yang dilakukan

Stres menurut bahasa gangguan atau kekacauan mental dan emosional yang disebabkan oleh faktor luar atau ketegangan.⁵⁴ Menurut Davis mengemukakan bahwa stress adalah bentuk reaksi terhadap tekanan yang intensitasnya sudah terlalu tinggi.⁵⁵ Sedangkan menurut istilah dan pengertian umum bahwa stress adalah suatu gangguan pada tubuh dan pikiran yang disebabkan oleh perubahan dan tuntutan kehidupan. Stress merupakan pengalaman internal yang menciptakan ketidakseimbangan fisik dan psikis dalam diri seseorang sebagai akibat dari faktor lingkungan

53 Stephen P Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, Edisi ke 7, Jilid 2, Terjemahan Sarwiji dan Hermaya (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2005), 460.

54 Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), 1377.

55 Goets and Davis, *Introduction to Total Quality Management: Quality Productivity. Competitiveness* (New Jaersey: Engliwood Clififfs, 1994), 86; dalam Mulyasa, *Op. Cit.*, 274.

eksternal, lembaga, organisasi atau orang lain.⁵⁶

Stres bisa dikatakan sebagai reaksi yang ditimbulkan karena banyaknya tuntutan yang mengharuskan terlaksananya sesuatu tetapi di luar kemampuan anggota organisasi. Sesuai dengan gambaran di atas, bahwa tuntutan kerap kali diberikan dalam intensitas yang tidak stabil, adakalanya rendah dan adakalanya tinggi sehingga terkadang pengajar belum siap ketika menerima tugas yang berat. Stres ini juga terkadang memunculkan konflik dalam tubuh organisasi, jika konflik tidak diselesaikan dengan baik, maka koordinasi organisasi menjadi runtuh.

Seorang pimpinan yang tidak mampu menyelesaikan konflik pada beberapa bawahannya karena perintah tanpa didasari *job description* yang jelas serta penghargaan yang layak, maka terciptalah konflik yang belum terselesaikan.

Sedangkan konflik menurut bahasa Yunani *configere*, *conflict* yang berarti saling berbenturan. Arti kata ini menunjuk pada semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi, dan interaksi-interaksi yang antagonis bertentangan.⁵⁷

Konflik juga dapat diartikan sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki tujuan atau kepentingan yang berbeda. Konflik biasanya dilatarbelakangi oleh individu maupun kelompok karena ketidakcocokan atau perbedaan pendapat dalam hal tujuan yang akan dicapai.⁵⁸

Menurut Veithzal Rivai (2005), terdapat tiga penyelesaian konflik yang sering digunakan, yaitu dominasi atau penekanan, kompromi, dan pemecahan masalah integratif.⁵⁹

56 Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 274.

57 Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Rajawali Press, 1991), 213.

58 Pupun Sofiyati, *Konflik dan Stress; Makalah Pengembangan dan Perilaku Organisasi* (Malang: Universitas Brawijaya, 2011), 2.

59 Veithzal Rifai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 515.

Bila dengan menggunakan metode-metode tersebut konflik masih belum dapat diselesaikan, manajer bisa menggunakan tenaga eksternal sebagai penengah atau mediator. Hal ini karena manajemen tidak selamanya dapat menggunakan kekuasaan untuk memaksakan atau mengatasi konflik yang ada.⁶⁰

Konflik yang terjadi dalam organisasi harus dikelola sehingga menjadipotensi bagikemajuan dan produktivitas organisasi. Dengan demikian konflik dalam organisasi harus segera diselesaikan agar tidak mengganggu jalannya organisasi untuk mencapai tujuan.

c. Pembinaan Karir

Pembinaan karir adalah proses pelaksanaan (Implementasi) perencanaan karir. Pembinaan karir pegawai dapat dilakukan melalui dua cara diklat dan non diklat.⁶¹ Sedangkan menurut Handoko (2010), bahwa pembinaan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu karir.⁶² Kesuksesan proses pembinaan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, beberapa hal atau faktor yang sering kali amat berpengaruh terhadap manajemen karir adalah⁶³:

- 1) Hubungan pegawai dan organisasi
- 2) Personalitas pegawai
- 3) Faktor-faktor eksternal
- 4) *Politicking* dalam organisasi
- 5) Sistem penghargaan
- 6) Jumlah pegawai

60 Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 273.

61 M. Tasrifin, *Manajemen Karir* (Surabaya: Universitas Narotama, 2010), 1.

62 Handoko, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2010), 123.

63 Tasrifin, *Manajemen*, 2.

- 7) Ukuran organisasi
- 8) Kultur organisasi
- 9) Tipe manajemen

Pembinaan karir sangat penting dilakukan oleh pemimpin kepada anggotanya untuk meningkatkan potensi dirinya agar bisa mengembangkan prestasi kerjanya, sehingga tujuan organisasi bisa tercapai.

Pembinaan karir bersifat bimbingan pada perubahan tugas yang diberikan karena penyegaran maupun prestasi yang telah dicapai. Pembinaan karir harus dilakukan evaluasi dan dimonitor agar penempatannya tepat sasaran. Untuk menentukan perbaikan tugas, maka dalam suatu lembaga ditentukan berdasarkan asas *like and dislike*, jika seorang pengajar kinerjanya bagus namun tidak disukai kepribadiannya maka tidak difungsikan. Sementara bagi pengajar yang disukai sekalipun kompetensinya kurang, maka akan difungsikan, sehingga keprofesionalan dikesampingkan. Hal ini akan menyebabkan organisasi tidak sehat dimana mengabaikan asas kompetensi dan kesenjangan sosial.

d. Imbalan

Imbalan merupakan pemberian kepada pegawai atau sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas prestasinya kepada perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan. Imbalan ekonomi biasanya diberikan dalam bentuk gaji, upah, tunjangan, bonus, insentif, dan lain-lain.⁶⁴

Pemberian imbalan merupakan hal yang sulit dilakukan oleh manajemen terlebih harus diberikan memenuhi syarat adil dan layak. Faktor keadilan perlu ditekankan mengingat jerih payah baik fikiran maupun tenaga yang dikeluarkan oleh seorang pegawai

⁶⁴ Ramlan Ruvendi, *Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor*, Jurnal Ilmiah Bina Niaga Vol. 1 No. 1 2005.

seharusnya disesuaikan dengan apa yang dikerjakan, demikian juga faktor kelayakan tergantung kepada tingkat pekerjaannya, kondisi sosialnya dan pemenuhan kebutuhan seorang pegawai sehari-hari.

Sementara itu, tujuan pemberian imbalan adalah: memenuhi kebutuhan ekonomis, mengaitkan penerimaan dan kontribusi serta produktifitas karyawan, mengaitkan penerimaan dengan sukses finansial sebuah lembaga dan menjaga keseimbangan dan keadilan dalam pemberian upah.

Dalam menjalankan roda organisasi atau lembaga, maka diperlukan penelaahan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian imbalan, diantaranya⁶⁵:

- 1) Distribusi tenaga kerja; merupakan penempatan pegawai pada posisi tertentu yang sesuai dengan kualifikasinya agar tercipta profesionalitas kerja dan tentunya terdapat kompensasi tertentu pada setiap bagian.
- 2) Organisasi buruh atau pegawai; merupakan lembaga yang mewadahi aspirasi kaum buruh dan pegawai agar menindaklanjuti manakala mereka merasa tidak terdapat keadilan antara kerja yang mereka lakukan dengan kompensasi yang didapatkan.
- 3) Kemampuan membayar lembaga; merupakan hasil kalkulasi lembaga atau organisasi atas usaha yang dilakukan dengan memperhatikan laba dan rugi setelah diketahui modal yang kembali. Hasil kalkulasi inilah yang dijadikan dasar seberapa kemampuan lembaga dalam memberikan imbalan.
- 4) Produktifitas pegawai; sebuah lembaga pendidikan perlu memberikan kompensasi lebih bagi pegawai yang bekerja dengan produktif, hal ini akan berdampak pada peningkatan kinerja daripada sebelumnya karena mereka merasa jernih

65 Ibid.

payahnya dihargai.

- 5) Biaya hidup; merupakan salah satu landasan yang dipakai oleh sebuah lembaga untuk memberikan imbalan. Biaya hidup yang memadai akan dapat memberikan dorongan motivasi yang berlebih ketika seorang pegawai sedang bekerja.
- 6) Peraturan pemerintah; dalam pemberian imbalan, maka sebuah lembaga bergantung pada peraturan pemerintah agar apa yang dikeluarkan ada dasarnya serta terhindar dari kerugian.
- 7) Pendapat pegawai; pendapat perlu diambil dari para pegawai, karena usaha ini akan memberikan keleluasaan terhadap penyampaian aspirasi serta memberikan interaksi yang harmonis antara kedua belah pihak manakala terjadi tuntutan atau harapan agar kompensasi diberikan secara standar.

Menurut keterangan di atas, bahwa pemberian imbalan harus mempertimbangkan atau memprioritaskan; tingkat kesulitan dan pengaruh posisi kerja, kebutuhan individu pekerja, produktifitasnya dalam arti semakin produktif semakin besar pendapatannya, kesesuaian dengan UMR, kesepakatan dengan pihak pegawai, serta jika pekerja itu dari lembaga penyalur tenaga kerja maka harus diperhatikan tingkat nominal yang telah disepakati dengan serikat pekerja.

Imbalan tentunya akan diperoleh setelah melakukan suatu pekerjaan, imbalan ini tentunya mempertimbangkan analisis dan evaluasi jabatan yang dibutuhkan sehingga penentuan nominalnya sesuai dengan porsi kerja dan kebutuhan pribadi yang memadai. Pada beberapa tahun ini, pengajar PPBA cenderung tidak mendapat kenaikan gaji sejak 2009 atau bisa dikatakan stabil. Sebenarnya menurut beberapa pengajar, bahwa kondisi ini boleh terjadi namun hendaknya tugas yang diberikan tidak bertambah sehingga

kebutuhan juga bertambah. Oleh karena itu, peran pemimpin juga penting dalam memikirkan porsi gaji bawahannya termasuk pembagian tugas-tugasnya.

e. Hubungan Komunikasi

Komunikasi ialah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal.⁶⁶ Orang yang melakukan komunikasi disebut komunikator, sementara orang yang diajak berkomunikasi disebut komunikan dan orang yang mampu berkomunikasi disebut komunikatif. Orang yang komunikatif ialah orang yang mampu menyampaikan informasi atau pesan kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung.⁶⁷

Komunikasi merupakan kegiatan yang sangat penting dalam organisasi. Jika dua orang atau lebih bekerja sama maka perlu adanya komunikasi antar mereka. Makin baik komunikasi mereka makin baik pula kemungkinan kerjasama mereka dan hendaknya dalam berkomunikasi harus menggunakan tutur bahasa yang baik. Al-Qur'an Surat An-Nisa' Ayat 63 menjelaskan cara komunikasi, sebagaimana firman Allah SWT:

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي
أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا

“Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka” (Q.S. An-Nisa’/4: 63).

66 Husaini Usman, Op.Cit, 420.

67 Ibid.

Kata *Baligh* dalam bahasa Arab artinya sampai mengenai sasaran atau mencapai tujuan. Apabila dikaitkan dengan *Qaul* (komunikasi) baligh berarti fasih, jelas maknanya, terang, tepat mengungkapkan apa yang dikehendaki. Jadi, komunikator menyesuaikan pembicaraannya dengan sifat-sifat komunikasi atau khalayak. Diantara yang harus disesuaikan oleh komunikator terhadap komunikasi adalah pengalaman, daya pikir, bahasa dan pekerjaan komunikasi.

Komunikasi berkaitan dengan interaksi antar dua manusia atau lebih yang berfungsi menyampaikan ide, gagasan dan lainnya agar tercipta hubungan komunikasi yang baik. Pada dasarnya lembaga PPBA pada masa dulu terjalin komunikasi yang baik antar pemimpin dan anggotanya, namun akhir-akhir ini seiring komunikasi satu arah maka hubungan kekeluargaan yang pernah terjalin menjadi pudar, hal ini bertambah manakala pimpinan jarang mendengar keluhan bawahan mengakibatkan komunikasi tidak berjalan efektif.

f. Produktivitas atau Kinerja (*Performance*)

Pengertian produktivitas adalah kegiatan untuk menghasilkan sesuatu (barang atau jasa).⁶⁸ Usaha meningkatkan produktivitas adalah hal yang penting untuk dilakukan karenanya merupakan sumber pertumbuhan utama dalam merealisasikan pembangunan organisasi secara lebih lanjut. Melihat dinamika organisasi bahwa pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan yang berakibat terjaganya kesinambungan produktivitas jangka panjang. Sebenarnya antara pertumbuhan dan produktivitas adalah dua hal yang terpisah, namun keduanya saling berkaitan dan bergantung satu sama lain yang memiliki hubungan yang harmonis, dinamis dan kompleks.

⁶⁸ Engkoswara dan Aan komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 38.

Ada banyak definisi yang dikemukakan oleh banyak tokoh berkaitan dengan kinerja atau *performance*. Menurut Hasibuan (1999) kinerja adalah tingkat pencapaian standar pekerjaan.⁶⁹ Sementara Nawawi (1997), menegaskan bahwa kinerja diistilahkan sebagai karya atau hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik atau material maupun nonfisik atau nonmaterial.⁷⁰ Dengan demikian, *performance* atau kinerja adalah pencapaian hasil kerja yang sesuai dengan perencanaannya atau target yang sudah ditentukan baik yang berupa fisik maupun non fisik.

Produktivitas berbasis aktifitas kerja yang menjamin bahwa anggota organisasi telah menjalankan dengan baik. Secara alami, para pengajar telah menjalankan peran dan tugasnya baik mengajar dan memonitor perkembangan peserta didik. Dikarenakan menurut beberapa pengajar bahwa penghargaan tidak sepenuhnya didapatkan, maka tingkat kinerjanya belum maksimal seperti yang telah dijelaskan di atas.

g. Kepuasan

Kepuasan kerja tercermin dalam dunia kerja dimana baik pekerja maupun pemilik pekerjaan sama-sama terpenuhi kebutuhannya. Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka⁷¹. Sumber kepuasan kerja terdiri dari pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi lingkungan kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung. Adakalanya kepuasan kerja tercukupi secara finansial ataupun kenyamanan bekerja, namun terkadang menjadi tidak puas manakala jadwal liburan tidak terwujud sehingga dapat menurunkan prestasi kerja

⁶⁹ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 1999), 327.

⁷⁰ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1997), 235.

⁷¹ Ramlan Ruvendi, *Op.Cit.*

pegawai. Ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan menurunnya kinerja pegawai, mogok kerja ataupun pencurian sedikit demi sedikit, namun terkadang berakibat rotasi posisi terhadap jabatan yang sedang diemban.

Berbicara mengenai kepuasan, maka tidak terlepas dari anggota sebagai pelaksana tugas serta pimpinan untuk menilai apakah seluruh program telah terlaksana dengan baik. Kepuasan menjadi tema hangat antar pengajar di suatu lembaga karena mengingat faktor *like and dislike* yang diterapkan serta tenaga potensial yang tidak difungsikan lagi ditambah imbalan yang kurang memadai, maka menyebabkan ketidakpuasan pengajar sebagai pelaksana.

3. Perilaku Individu Dalam Organisasi

Memahami perilaku individu sangatlah penting, seperti rekan kerja, atasan, bawahan, baik dilingkungan organisasi maupun di lingkungan masyarakat umum. Setiap orang merupakan pribadi yang unik, berbeda antara individu yang satu dengan yang lain.⁷² Oleh karena itu, pimpinan memahami hal ini dengan baik maka pemimpin akan mampu menggerakkan karyawannya dengan lebih arif dan bijak yang ujungnya adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Kapasitas individu antara yang satu dengan yang lainnya memiliki perbedaan dalam berbagai tugas.⁷³ Setiap individu mempunyai kemampuan berfikir yang berbeda. Perilaku individu secara keseluruhan merupakan hasil bentukan kepribadian dan pengalaman yang mengarahkan pada empat variabel yang tertanam dalam individu berikut: karakter biografis, kemampuan, kepribadian dan pembelajaran.

⁷² John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2006), 81.

⁷³ John Suprihanto, *Perilaku Organisasional* (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, 2003), 23.

a. Karakteristik Biografis

Karakteristik biografis merupakan karakter individu yang terbentuk dari:

- 1) Usia; banyak kalangan menyebutkan bahwa usia dapat mempengaruhi kinerja pegawai, namun sepertinya anggapan ini tidak sepenuhnya benar karena ternyata banyak juga orang yang sudah tua namun tetap saja tenaganya masih kuat bahkan mengungguli tenaga muda. Tetapi secara sadar memang diakui pada waktu muda seseorang lebih produktif dibandingkan ketika sudah tua.⁷⁴
- 2) Jenis kelamin; pada dasarnya perbedaan jenis kelamin mempengaruhi kinerja seorang pegawai karena tingkat emosionalnya berbeda serta keadaan psikisnya juga berbeda yang tentunya juga mempengaruhi tingkat kinerjanya.
- 3) Status perkawinan; perkawinan terkadang membawa motivasi tersendiri bagi seorang pegawai dalam bekerja. Hal ini sering tampak dimana seorang karyawan yang sudah menikah lebih bertanggung jawab serta lebih tenang ketimbang yang belum menikah, karena orang yang belum menikah akan terganggu dalam otaknya untuk berorientasi pada pencarian pasangan yang cocok baginya sehingga kinerjanya terpengaruh dengan kondisi tersebut. Biasanya karyawan yang sudah menikah lebih puas terhadap pekerjaan mereka dibandingkan dengan karyawan yang belum menikah.⁷⁵
- 4) Masa kerja; pengalaman dalam menjalankan sebuah organisasi sangat dibutuhkan, karena masa kerja yang semakin lama akan menjadikannya semakin jauh dari kesalahan sehingga bekerja semakin baik, namun sebaliknya bagi karyawan

⁷⁴ Stephen P. Robbins, Op.Cit, 224.

⁷⁵ Siswanto dan Agus Sucipto, *Teori dan Perilaku Organisasi: Suatu Tinjauan Intergratif* (Malang: UIN Press, 2008), 165.

yang memiliki masa kerja lebih sedikit maka pengalamannya juga kurang. Masa kerja yang lebih lama menunjukkan pengalaman yang lebih dibandingkan dengan rekan kerjanya yang lain, sehingga sering pengalaman/masa kerja menjadi salah satu pertimbangan sebuah perusahaan dalam mencari pekerja.⁷⁶

Menurut faktor di atas, bahwa perilaku individu dalam organisasi kerap dipengaruhi oleh karakteristik biologi dimana aspek perbedaan usia, jenis kelamin mempengaruhi perilaku, demikian juga masa kerja dan status perkawinan mempengaruhi semangat dan motivasi untuk melakukan sesuatu dalam kaitannya dengan perilaku individu dalam organisasi.

b. Kemampuan

Kapasitas individu antara yang satu dengan yang lainnya memiliki perbedaan dalam berbagai tugas.⁷⁷ Dalam menjalankan peran individu, maka sebagai manusia yang memiliki kemampuan berfikir terbagi menjadi dua faktor, yaitu:⁷⁸

1) Kemampuan Intelektual

Untuk mengetahui tingkat intelektual seseorang, maka kemampuannya dapat diukur melalui tes IQ yang kadangkala dihubungkan dengan kemampuan emosional atau sering disebut EQ dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.

2) Kemampuan Fisik

Disamping kemampuan intelektual di atas yang berperan menyelesaikan persoalan pola pikir dengan pemrosesan informasi, maka juga dibutuhkan kemampuan fisik untuk

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Suprihanto, *Perilaku*, 23.

⁷⁸ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 226-227.

menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menuntut keterampilan dan tenaga yang memadai. Misalnya suatu pekerjaan yang menuntut stamina, kekuatan lengan ataupun sebagainya.

c. Kepribadian

Kepribadian merupakan dinamisasi organ psikofisik yang dapat menyesuaikan dengan lingkungan dan merupakan kumpulan aksi dan interaksi antar sikap. Untuk mengetahuinya dibutuhkan kebiasaan dalam mengamati dan menilai standar kepribadian.

Adapun kepribadian muslim dijelaskan sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an Surat Ali Imran/3: 110 :⁷⁹

كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ لَوْ أَنَّ أَهْلَ الْكِتَابِ كَانُوا خَيْرَ أَهْلِ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمْ
الْفَاسِقُونَ

“Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka; di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik” (Q.S. Ali Imran/3: 110).

Dalam ayat di atas dijelaskan bahwa umat muslim adalah umat terbaik yang tugasnya adalah memerintahkan kepada yang ma'ruf dan mencegah kepada kemungkaran, karena banyak manusia yang telah lupa dan lalai atas tugasnya yaitu menjadi *khalifah fil ardh*. Diantara hal-hal yang mempengaruhi terbentuknya kepribadian

⁷⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qura'an Tajwid dan Terjemahannya* (Bandung: Diponegoro, 2010), 64.

adalah:⁸⁰

- 1) Keturunan; merupakan sebab utama terbentuknya kepribadian, karena terkadang sikap orang tua menurun kepada anaknya termasuk kepribadian yang dibawa.
- 2) Lingkungan; kondisi budaya, keluarga, sosial dan hubungan pertemanan dapat berpengaruh terhadap terbentuknya kepribadian seseorang.
- 3) Konteks sosial; kepribadian terkadang juga terbentuk dari konteks sosial dimana dia berada sekalipun konsistensi tetap dia pegang, maka sesekali sikap itu muncul untuk menunjukkan kondisi sosial yang dialaminya.

Dalam berperilaku, seseorang adakalanya dipengaruhi oleh kepribadiannya, namun terkadang kepribadian itu dipengaruhi oleh faktor keturunan yang turun temurun, faktor lingkungan yang mengelilinginya serta konteks sosial yang mempengaruhi keleluasaan seorang anggota organisasi.

d. Pembelajaran

Pembelajaran merupakan hasil pengalaman yang terjadi sebagai akibat perubahan yang konsisten tentang perilaku. Perubahan tersebut menuntut berfikir, namun jika tidak dibarengi dengan perubahan perilaku maka tidak disebut pembelajaran.

Setiap individu dalam organisasi dipengaruhi oleh perbedaan konsep diri, kepribadian, sikap, kemampuan dan emosi yang dialami oleh setiap orang. Konsep diri menggambarkan untuk memandang diri sendiri dan bagaimana menampilkan diri sendiri di depan orang lain.

4. Perilaku Kelompok Dalam Organisasi

Dalam perilaku organisasi tidak hanya membahas perilaku individu-inividu tapi juga perilaku kelompok, dimana kelompok

⁸⁰ Sopiah, *Perilaku Organisasional* (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), 60.

ini merupakan kumpulan dari individu. Kelompok didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung, yang saling bergabung untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu.⁸¹ Kelompok dalam organisasi ada dua macam yaitu kelompok formal dan informal.⁸²

Kelompok formal, yaitu kelompok yang sengaja dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, dimana anggota-anggotanya diangkat oleh organisasi.⁸³ Kelompok formal strukturnya jelas, hubungan antara orang-orang di dalam kelompok juga jelas dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, tujuan dan sasaran yang akan dicapai kelompok ini juga jelas, dimana kelompok ini biasanya berorientasi pada tugas.

Didalam kelompok formal, ada dua macam kelompok, yaitu:⁸⁴

- a. Kelompok komando, yaitu kelompok yang ditentukan oleh bagan organisasi dan melaksanakan tugas-tugas rutin organisasi. Kelompok ini terdiri dari bawahan yang melapor dan bertanggungjawab secara langsung kepada pimpinan tertentu.
- b. Kelompok tugas, adalah suatu kelompok yang bekerja sama untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek tertentu. Misalnya mahasiswa di perguruan tinggi, dalam setiap perkuliahan biasanya memiliki kelompok untuk menyelesaikan tugas tertentu dari dosen.

Kelompok informal adalah sebagai suatu kelompok yang ada atau muncul dalam organisasi secara tidak resmi dan tidak tercantum dalam struktur organisasi.⁸⁵ Adapun kelompok informal

81 Ibid, 25.

82 Achmad Mohyi, Op.Cit, 141.

83 Ibid, 144.

84 Sopiah, Op.Cit, 27.

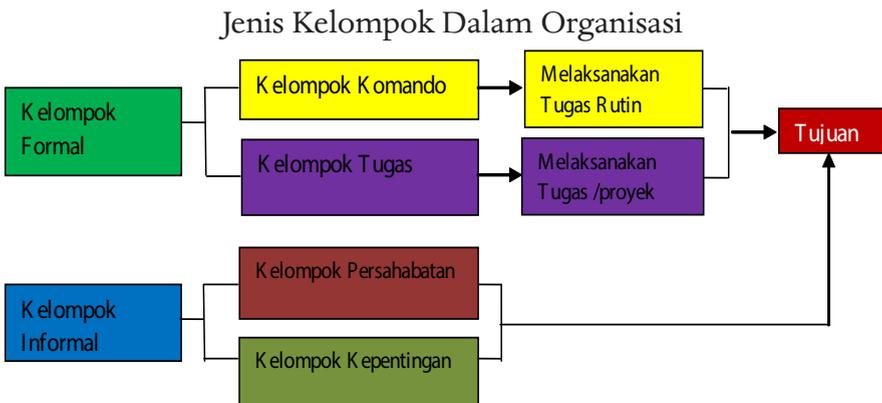
85 Achmad Mohyi, Op.Cit, 145.

ada dua kelompok:⁸⁶

- 1) Kelompok persahabatan, yang terbentuk karena adanya kesamaan-kesamaan tentang sesuatu hal, seperti hobi, status perkawinan, jenis kelamin, latar belakang, pandangan politik dan lain-lain. Misalnya orang-orang yang memiliki hobi yang sama: suka main badminton, sepak bola, tenis, renang. Mereka bergabung membentuk kelompok persahabatan.
- 2) Kelompok kepentingan, merupakan kelompok yang berafiliasi untuk mencapai sasaran yang sama. Sasaran jenis ini tidak berkaitan dengan tujuan organisasi tetapi semata-mata untuk mencapai kepentingan kelompok itu sendiri.

Untuk lebih jelasnya, jenis kelompok dalam organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:

Bagan 1.5



Bagan di atas menggambarkan bahwa terbentuknya kelompok secara berbeda dapat mengakibatkan faktor penugasan yang berbeda. Jika kelompok terbentuk secara formal maka sifat penugasan adalah komando atau berupa tugas yang harus dikerjakan. Sementara jika kelompok terbentuk secara informal

⁸⁶ Sopiah, Op.Cit, 27-28.

maka sifat penugasan berupa persahabatan atau faktor kepentingan sementara. Tetapi jenis kelompok tersebut tidak lain adalah untuk mencapai tujuan yang sama.

5. Peluang dan tantangan Dalam Perilaku Organisasi

Dalam sebuah organisasi yang diharapkan selalu eksis dalam bidang yang digeluti, maka tidak lain akan menghadapi peluang dan tantangan yang harus siap dalam menyikapi perilaku organisasi. Adapun peluang dan tantangan tersebut diantaranya:

a. Merespon dunia global

Untuk menjawab peluang sekaligus tantangan perilaku organisasi, maka sebuah organisasi harus memikirkan bagaimana agar komitmen yang dibangun dapat menyerap dan merespon dunia global. Hal ini perlu dilakukan mengingat masa demi masa keadaan sosial masyarakat selalu berubah sehingga perilaku organisasi harus mengiringi perubahan sosial masyarakat juga.

b. Mengelola keragaman anggota organisasi

Dalam setiap organisasi, terdapat berbagai macam perilaku anggotanya. Diantara anggota ada yang sangat kritis dan aktif menyikapi segala aspek kehidupan, diantara anggota juga ada yang cuek bahkan diam dalam menyikapinya. Keadaan ini menuntut sebuah pemikiran bagaimana mengelola keragamannya dalam rangka menjaga keharmonisan serta tetap berusaha agar organisasi mengalami kemajuan.

c. Meningkatkan kualitas dan produktivitas

Organisasi yang baik harus berusaha mengembangkan diri secara internal dalam bentuk peningkatan kualitas anggota serta produktivitas dalam merancang serta menjalankannya agar tercipta variasi model dan gaya berperilaku yang baik.

d. Merespon kurangnya tenaga

Adakalanya sebuah organisasi berusaha menjalankan roda kepemimpinan dengan tujuan yang disepakati bersama. Namun, terkadang ditemukan kurangnya tenaga yang kompeten untuk menjalankan bidang tertentu, sehingga dapat mengganggu pelaksanaannya. Demikian juga kerap ditemukan minat anggota untuk memilih satu bidang tertentu yang mengakibatkan kurangnya anggota pada bidang yang lain, sehingga kondisi ini juga dapat mengganggu keseimbangan organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memikirkan bagaimana menyikapi situasi ini agar tidak menjadi penghambat kemajuannya.

e. Meningkatkan layanan *costumer*

Agar sebuah organisasi dapat dipercaya oleh *costumer* serta memiliki citra baik, maka harus ditingkatkan pelayanan kepada *costumer*. Hal ini penting karena harga sebuah kepercayaan adalah mahal serta dalam berbagai lembaga bahwa pelayanan adalah nomor satu, bahkan ada juga yang memandang pelayanan ramah, cepat dan tepat merupakan kunci keberhasilan layanan. Terlepas dari itu, peningkatan layanan menjadi sebuah tantangan dalam organisasi yang harus terus dipertahankan bahkan ditingkatkan walaupun dinamika organisasi kadang kala tidak stabil.

f. Menstimulus *inovasi* dan perubahan

Ketika memandang kehidupan ini, maka tidak bisa tidak harus ikut merasakan dan mengikuti setiap perubahan sosial yang terjadi baik tentang gaya hidup, teknologi maupun tingkat kemajuan bersikap. Hal ini melandasi sebuah organisasi untuk melacak perubahan yang harus dilakukan. Agar organisasi tidak ketinggalan, maka harus dilakukan usaha prediktif untuk menstimulus kemungkinan *inovasi* dan perubahan yang akan dibuat ataupun akan terjadi.

g. Meningkatkan perilaku etis

Dalam menjalankan roda organisasi, maka seorang pemimpin diharapkan menjaga perilaku etis antara sesama anggota maupun tugas pemimpin beserta pengurusnya untuk secara bersama-sama komitmen mematuhi segala aturan yang disepakati. Ketika masing-masing anggota secara sepakat menjauhi dari korupsi misalnya, maka tanpa pandang bulu tidak dibenarkan melakukan praktik korupsi sekecil apapun. Hal ini dilakukan tidak lain adalah karena menjaga perilaku etis dalam sebuah organisasi.⁸⁷

C. Pendekatan, Karakteristik, Tipe, dan Asas-Asas Pengorganisasian Kelembagaan

Manusia sebagai makhluk, pada dasarnya selalu ingin bergaul dan berkumpul dengan sesama manusia lainnya. Karena sifatnya yang suka bergaul satu sama lain, maka manusia disebut sebagai makhluk sosial. Individu-individu tersebut bersatu menjadi sebuah perkumpulan, Perkumpulan tersebut terbentuk dari satuan terkecil kelompok masyarakat yang lama kelamaan tumbuh dan berkembang menjadi satuan terbesar dalam masyarakat. Sebuah perkumpulan dalam masyarakat tersebut terjadi ketika individu satu sama lainnya memiliki kesepahaman yang sama akan satu pandangan. Salah satu contoh dari perkumpulan tersebut adalah organisasi. Perkumpulan itu disebut organisasi karena sebagai suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan yang bersama.

Manusia adalah makhluk organisasional, karena sejak lahir manusia tidak dapat hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Organisasi dibentuk untuk kepentingan manusia (*antroposentris*) bukan manusia diciptakan untuk kepentingan organisasi, jadi manusia jangan sampai diperbudak oleh organisasi, tetapi manusialah yang harus memperbudak organisasi. Organisasi bukan merupakan tujuan, tetapi organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Maka dari itu manusia tidak dapat terpisahkan

⁸⁷ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Op.Cit, 182-185.

dengan organisasi dalam kehidupannya, walaupun pengalaman berorganisasi itu ada yang menyenangkan dan menjengkelkan, ada yang positif dan ada pula yang negatif tetapi manusia tetap memerlukan organisasi.⁸⁸ Adanya pertentangan ini sebagai konsekuensi bahwa manusia pada hakikatnya tidak sama atau penuh dengan perbedaan. Perbedaan ini tidak terjadi karena latar belakang pendidikan, pengalaman, status sosial ekonomi, budaya, usia dan sebagainya yang berbeda.

Begitu pula dalam suatu lembaga di bidang pendidikan yang sangat kompleks dengan permasalahan, dari bagaimana mencari peserta didik, mengelola kelas, mengajar yang baik sampai menggaji seorang guru. Semua itu butuh diadakan sebuah pengorganisasian yang matang, apalagi dalam Lembaga Pendidikan Islam, sangat diperlukan sekali adanya pengorganisasian. Dengan demikian, pendekatan-pendekatan dalam pengambilan keputusan seperti yang tertera di bawah ini:⁸⁹

a. Rasional Analitis

Pengambil keputusan rasional analitis mempertimbangkan semua alternatif dengan segala akibat dari pilihan yang diambilnya, menyusun segala akibat dan memperhatikan skala pilihan yang pasti dan memilih alternatif yang memberi hasil maksimum. Pendekatan ini merupakan model klasik dalam pengambilan keputusan, model ini banyak memperoleh kritik karena dianggap kurang realistis karena hanya mempertimbangkan informasi-informasi yang diterima dengan mengabaikan beberapa pertimbangan lainnya.

Pendekatan proses pengambilan keputusan rasional memberi perhatian utama pada hubungan antara keputusan dengan tujuan dan sasaran dari pengambil keputusan. Dengan kata lain, keputusan itu dibuat untuk memenuhi maksud dari pengambil

88 Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruuz Media, 2008), 71.

89 Kadarsah Suryadi, *Sistem Pendukung Keputusan*, 24.

keputusan. Individu sebagai pengambil keputusan akan menyusun urutan-urutan tujuan dan sasaran yang dikehendaki sebelum mengidentifikasi alternatif yang akan dipilih. Prinsip ini juga akan berlaku dalam satu kelompok yang bertugas mengambil keputusan, seperti sering terlihat dalam kalangan pemerintahan.

b. Intuitif Emosional

Pengambil keputusan intuitif emosional menyukai kebiasaan dan pengalaman, perasaan yang mendalam, pemikiran yang reflektif dan naluri dengan menggunakan alam bawah sadar. Proses ini dapat di dorong oleh naluri, orientasi kreatif dan konfrontasi kreatif. Model pengambil keputusan yang menggunakan intuisinya seringkali dikritik sebagai *immoral*. Kritik yang dilontarkan ialah karena kurang mengadakan analisis yang terkendali maka perhatian hanya ditujukan pada beberapa fakta dan melupakan banyak elemen penting. Dalam pengambilan keputusan dengan menggunakan intuisi tidak banyak tergantung pada fakta yang lengkap. Dalam pendekatan ini, seseorang dapat mengambil keputusan dengan informasi yang sedikit.

c. Perilaku Politis

Berbeda dengan model-model pendekatan yang telah diuraikan sebelumnya, bahwa cara pengambilan keputusan perilaku politis merupakan pengambilan keputusan individual dengan melakukan pendekatan kolektif. Juga dianggap teori deskriptif yang menyarankan agar organisasi tempat pengambil keputusan bekerja membatasi pilihan yang ada. Keputusan diambil kalau beberapa orang yang terlibat dalam proses itu menyetujui bahwa mereka telah menemukan pemecahan. Mereka melakukan hal ini dengan saling menyesuaikan diri dan berunding, mengikuti peraturan permainan cara pengambilan keputusan dalam organisasi. Pengambil keputusan harus mempertimbangkan apakah hasil itu dapat dilaksanakan secara politis.

Berdasarkan dari tiga pendekatan tersebut, perilaku politislah yang efisien dalam pengambilan keputusan. Sebab, rasional analitis lebih kepada asas demokratis. Pengambilan keputusannya berdasarkan kesepakatan semua anggota kelompok, yang tentunya juga mempertimbangkan fakta-fakta yang ada.

1. Pendekatan dalam Pengorganisasian Kelembagaan

Sifat abstrak dari organisasi dan hubungannya dengan aspek-aspek sosial menyebabkan cakupan organisasi menjadi sangat luas yang mengakibatkan studi mengenai organisasi dapat dilakukan dengan berbagai sudut pandang atau pendekatan. Keseluruhan pendekatan dapat dikelompokkan dalam pendekatan klasik, pendekatan neo klasik, pendekatan modern, dan pendekatan post modern.⁹⁰

a. Pendekatan Klasik

Pendekatan klasik mendasarkan pada pengaturan kerja dan merumuskan cara kerja yang paling efisien yang didasarkan pada pandangan bahwa :⁹¹

- 1) Setiap pekerjaan bisa dianalisis secara ilmiah (*scientific*) untuk menemukan cara terbaik dalam melaksanakan berupa metode kerja baku yang efisien.
- 2) Metode kerja baku belum sesuai dengan keinginan pekerja, tetapi pekerja dirangsang dengan imbalan finansial agar bersedia melaksanakan. Pendekatan klasik tersebut mendasarkan pada pembagian kerja, spesialisasi dan standar dalam mendesain organisasi sehingga organisasi dapat efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya. Tingkat efisiensi merupakan kriteria utama untuk menentukan keberhasilan organisasi yang dilakukan melalui *control system*. Manusia dalam pendekatan klasik

⁹⁰ Winardi J, *Manajemen Perilaku Organisasi* (Jakarta : Prenada Media, 2004), 75.

⁹¹ Ibid, 98.

hanya dapat digerakkan dengan insentif ekonomi.

Konsep spesialisasi dengan standar kerja di atas mempunyai pengaruh terhadap bentuk organisasi karena :⁹²

- a) Ada pemisahan secara tegas pekerjaan yang jenisnya berbeda sehingga berpengaruh dalam pembagian kerja.
- b) Penggunaan standar kerja yang dapat digunakan untuk mengontrol kinerja pekerja.
- c) Adanya standar kerja memungkinkan untuk menetapkan besarnya upah untuk memotivasi pekerja.

Pendekatan klasik yang menekankan pada pencapaian efisiensi kerja berdasarkan prinsip spesialisasi memunculkan berbagai kritikan yaitu:

- a) Organisasi dipandang sebagai sistem tertutup dan dianggap seperti suatu mesin.
- b) Pekerja dipandang seperti onderdil mesin yang dapat diganti setiap saat.

Dalam Pendekatan klasik itu ternyata membawa hasil nyata dalam praktik, terjadi kenaikan produktivitas yang berarti, yang sangat dibutuhkan. Dalam pengorganisasian kelembagaan diberlakukan peraturan-peraturan ketat, prosedur-prosedur ketat, hierarki yang kuat, pembagian kerja yang secara berlebihan. Tiap pekerjaan diterisolasi dari temen-temen sekerjanya.⁹³

b. Pendekatan Neo Klasik

Pendekatan neo klasik mendasarkan pada pengaruh kondisi fisik ruangan tempat bekerja dengan prestasi pekerja. Konsep tersebut menunjukkan bahwa selain kondisi fisik ruangan ada faktor lain yang berpengaruh terhadap prestasi kerja yaitu ikatan psikologis dan sosial. Pendekatan neo klasik disebut juga pendekatan *human*

⁹² Ibid, 107.

⁹³ Ibid, 90.

relation atau pendekatan tingkah laku yang bertumpu pada :⁹⁴

- 1) Organisasi dipandang sebagai sistem sosial yang terdapat interaksi sosial diantara para anggota.
- 2) Munculnya kelompok non formal sebagai akibat adanya interaksi social yang memiliki norma sendiri, akan berpengaruh terhadap sikap maupun prestasi anggota.
- 3) Diperlukan komunikasi yang efektif untuk memudahkan interaksi sosial antar anggota demi peningkatan prestasi.
- 4) Perilaku kepemimpinan harus mendasarkan pada aspek psikologi sosial pekerja, agar kelompok non formal yang berbeda-beda dapat diarahkan untuk kepentingan organisasi.

Pendekatan neo klasik lebih menekankan pentingnya memperhitungkan aspek manusia secara utuh dalam mendesain suatu struktur organisasi. Kesadaran bahwa setiap orang membawa kebutuhan dan nilai ke dalam organisasi merupakan konsep pendekatan neo klasik ini. Pendekatan hubungan manusia merupakan diversitas motivasi dan tingkahlaku manusia, sehingga lebih merupakan suatu sikap daripada seperangkat peraturan tentang organisasi.

Apabila organisasi ingin memiliki ketahanan hidup dan menghasilkan faedah-faedah untuk para anggotanya dan masyarakat maka ia harus melengkapi pengetahuannya tentang manusia dan fungsinya dalam keorganisasian. Mudah-mudahan pendekatan neo klasik dapat membuka jalan untuk penelitian mengenai masalah tersebut, tetapi dalam praktik hal tersebut tidak semudah seperti yang dianggap orang.⁹⁵

94 Ibid, 92.

95 Ibid, 93.

c. Pendekatan Modern

Perkembangan teori yang menyebar dengan munculnya pendekatan klasik dan neo klasik ternyata tidak menggambarkan secara utuh atau tidak tercapai suatu kesatuan pandangan mengenai organisasi. Perkembangan berikutnya muncul pendekatan modern yang menunjukkan bahwa jenis teknologi berpengaruh terhadap bentuk organisasi yang berarti bahwa untuk setiap jenis teknologi terdapat suatu organisasi tertentu yang sesuai. Pendekatan modern juga menekankan bahwa selain teknologi terdapat faktor lain yang berpengaruh terhadap karakteristik organisasi yaitu faktor yang terdapat dalam lingkungan organisasi. Hal ini berarti bahwa organisasi dipengaruhi oleh keadaan lingkungannya, dan hanya organisasi yang bisa beradaptasi secara tepat terhadap tuntutan lingkungan yang akan mencapai keberhasilan.⁹⁶

Pendekatan modern disebut pula pendekatan ketergantungan (*contingency*) karena bentuk dan cara pengelolaan organisasi harus disesuaikan dengan keadaan lingkungan. Pendekatan tersebut menekankan bahwa :⁹⁷

- 1) Organisasi merupakan sistem terbuka yang berarti bahwa organisasi merupakan sub sistem dari lingkungannya, sehingga organisasi bisa dipengaruhi maupun mempengaruhi lingkungannya.
- 2) Ketergantungan dan keterbukaan organisasi terhadap lingkungannya menyebabkan bentuk organisasi harus disesuaikan dengan lingkungan organisasi berada.

2. Karakteristik Dalam Pengorganisasian Kelembagaan

Karakteristik pengorganisasian kelembagaan adalah perilaku dan tingkah laku suatu badan / institusi terhadap kondisi yang ada di

⁹⁶ Ibid, 94.

⁹⁷ Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006), 121.

luar institusi itu maupun didalam institusi itu sendiri, artinya dalam dunia bisnisnya selalu fokus kepada pelanggannya yang bukan hanya dari luar perusahaan itu tapi juga orang-orang di dalam perusahaan yang merupakan aset perusahaan itu sendiri. (Maksudnya masih jarang sebuah institusi itu menganggap karyawannya berpotensi untuk jadi aset dan akhirnya kurang mendapat perhatian).⁹⁸

Adapun karakteristik utama dalam sebuah keorganisasian kelembagaan.⁹⁹

a. Tujuan

Setiap organisasi harus memiliki tujuan. Tujuan dicerminkan oleh sasaran yang dilakukan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Tiga bidang utama dalam tujuan organisasi yaitu *profitability* (keuntungan), *growth* (pertumbuhan), dan *survive* (bertahan hidup), dan harus berjalan berkesinambungan demi kemajuan organisasi.

b. Kumpulan orang

Jelas, tidak mungkin, jika organisasi hanya terdiri dari satu orang yang ingin mencapai tujuannya sendiri, dari definisi dapat dijelaskan bahwa organisasi setidaknya terdiri sekumpulan orang yang memiliki tujuan bersama.

c. Struktur

Struktur dibentuk dalam sebuah organisasi dengan tujuan agar posisi setiap anggota organisasi dapat dipertanggungjawabkan, mengenai hak maupun kewajibannya. Struktur dibentuk agar organisasi berjalan rapi, karena terdapat struktur komando, siapa yang berwenang dan siapa yang diberi wewenang.

⁹⁸ [www.Karakteristik Pengembangan Organisasi ~ Mega's Blog](http://www.KarakteristikPengembanganOrganisasi~Mega'sBlog), diambil Jumat, 29 Oktober 2013, pukul 10.30 wib.

⁹⁹ <http://muhammadsyidiq.wordpress.com/.../gambaran-umum>, diambil jumat 29 Oktober 2013, pukul 10.40 wib.

d. Sistem Prosedur

Karakteristik yang terakhir ini menggambarkan bahwa sebuah organisasi diatur berdasarkan aturan-aturan yang ditetapkan bersama dan tentu saja harus dengan penuh komitmen dalam menjalankannya. Implementasi dari system dan prosedur ini adanya ketetapan mengenai tata cara, sistem rekrut, dan birokrasi. Faktor lingkungan sangat berpengaruh terhadap eksistensi suatu organisasi. Organisasi cenderung memainkan peran menyesuaikan dengan keadaan lingkungan, entah itu demografi, ekonomi, politik, budaya, juga alam sekitar. Jadi kemajuan organisasi harus selaras dengan perubahan lingkungan.

Secara umum karakteristik pengembangan organisasi kelembagaan terdiri dari :

- 1) Keputusan yang penuh pertimbangan maksudnya adalah suatu hasil yang diperoleh berdasarkan strategi yang telah direncanakan dalam rangka mewujudkan perubahan organisasional yang memiliki sarana jelas berdasarkan diagnosa yang tepat tentang permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
- 2) Diterapkan pada semua sub sistem manusia baik individu kelompok dan organisasi maksudnya adalah menerapkan cara-cara baru yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja seluruh organisasi dan semua satuan kerja dalam organisasi.
- 3) Menerima intervensi baik dari luar maupun dalam organisasi yang mempunyai kedudukan di luar mekanisme organisasi maksudnya dalam menerima segala bentuk campur tangan misalnya dalam bentuk pendapat baik dari anggota yang termasuk dalam sebuah organisasi atau berbagai pihak dari luar organisasi.

- 4) Kolaborasi maksudnya kerja sama antara berbagai pihak yang akan terkena dampak perubahan yang akan terjadi.
- 5) Teori sebagai alat analisis maksudnya adalah menggunakan pengertian yang disebutkan secara tertulis lalu diterapkan sebagai alat analisis untuk mendapatkan suatu hasil yang memuaskan dari suatu pengembangan organisasi.
- 6) Mengutamakan potensi manusia maksudnya adalah mengandung nilai humanistik dimana pengembangan potensi manusia menjadi bagian penting.
- 7) Interaksi dan interdependensi maksudnya adalah menggunakan pendekatan komitmen sehingga selalu memperhitungkan pentingnya interaksi, interaksi dan interdependensi antara berbagai satuan kerja sebagai bagian integral di suasana yang utuh.
- 8) Pendekatan ilmiah maksudnya adalah menggunakan pendekatan ilmiah dalam upaya meningkatkan aktivitas organisasi.¹⁰⁰

3. Tipe Dalam Pengorganisasian Kelembagaan

Ada sejumlah perubahan yang dapat kita anggap sebagai perubahan yang direncanakan, dalam arti bahwa mereka mencakup suatu upaya yang dilakukan secara sadar guna mengubah aspek tertentu, dari bisnis tertentu. Paling sering kita menemukan fakta bahwa hal tersebut disebabkan adanya persepsi tentang celah kinerja tertentu, relatif dibandingkan dengan persaingan suatu perusahaan. Akibatnya bahwa perusahaan yang bersangkutan memutuskan untuk merencanakan sebuah produk baru/sebuah jasa baru, atau mungkin, merekayasa kembali (*reengineering*) proses dasar kita, dianggap perlu, atau mungkin pula kita ingin memperkenalkan

¹⁰⁰ Suryosubroto, B., *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), 140.

sebuah teknologi baru. Ada pihak yang beranggapan bahwa proses perubahan yang direncanakan demikian, perlu dilaksanakan secara berkelanjutan. Berikut ini disajikan sebuah tabel berisikan aneka macam tipe perubahan pengorganisasian kelembagaan.¹⁰¹

Tabel 1.1

Tipe-tipe Perubahan Pengorganisasian Kelembagaan

(Lussier, 1997: 248)

<p>Perubahan Strategis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Postur pertumbuhan • Pendekatan berbalik arah • Penarikan diri (<i>Retrenchment</i>) • Stabilitas 	<p>Perubahan Struktural</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reorganisasi fungsional • Mendatangkan hierarki • Struktur tim • Desentralisasi kekuasaan
<p>Perubahan Teknologis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otomasi proses • <i>Networking</i> • Memutakhirkan piranti keras • Aplikasi baru piranti lunak atau konvensi 	<p>Perubahan Manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sikap atau isu-isu tentang komitmen • Dampak-dampak kinerja atau perbaikan-perbaikan • Inisiatif-inisiatif sehubungan dengan kualitas kehidupan kerja • Redesain pekerjaan atau upaya-upaya motivasi

Pada gambar di atas kita melihat adanya 4 kelompok perubahan penting, yakni:

a. Tipe Perubahan Strategik

Dalam praktik, terlihat bahwa perusahaan-perusahaan sering kali mengubah tujuan-tujuan dan taktik-taktik mereka. Adakalanya rencana-rencana tersebut merupakan sebuah variasi tentang sebuah tema umum, yang dispesifikasi pada pernyataan tentang misi korporasi, atau ditempat lain. Kiranya jelas, bahwa perubahan tingkat strategik, merupakan sebuah pilihan penting untuk melaksanakan transformasi keorganisasian.

101 Winardi, J., *Manajemen Perubahan (Management of Change)* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), 92.

b. Tipe perubahan Teknologikal

Tipe perubahan ini juga memiliki rentang luas, dari perubahan kecil (yang kurang berarti) hingga perubahan yang bersifat kolosal. Biasanya orang awam, begitu mendengar istilah perubahan teknologikal, langsung menghubungkannya dengan kegiatan komputerisasi. Memang harus diakui, bahwa perubahan-perubahan yang ditimbulkan oleh komputer sangat jauh. Register-register cash dewasa ini merupakan terminal-terminal input, yang dikaitkan dengan sejumlah servers yang menyediakan dan menghimpun informasi. Perubahan teknologikal merupakan salah satu diantara cara-cara umum dengan apa organisasi-organisasi ditransformasi.

c. Tipe perubahan Struktural

Ada macam-macam metode untuk merestrukturisasi organisasi salah satu contohnya adalah tindakan untuk mempertipis (*flattening*) sebuah perusahaan, guna mengurangi *inefisiensi birokratik*, dan untuk merangsang inisiatif para karyawan. Tindakan *reengineering* dan tindakan-tindakan *downsizing* juga merupakan pilihan-pilihan untuk menyelenggarakan perubahan struktural.

d. Tipe Perubahan Manusia

Jelas kiranya bahwa rencana-rencana strategis, pada akhirnya perlu dilaksanakan oleh para karyawan. Kita perlu berpikir melalui perubahan-perubahan yang berkaitan tentang manusia, seperti halnya perubahan yang terjadi dalam bidang teknologi atau bidang lainnya. Berulang kali kita mendengar bahwa sering kali dihadapi tantangan hebat terhadap perubahan, dari pihak karyawan (maupun dari pihak manajer sendiri). Maka dengan demikian rencana-rencana untuk perubahan yang berkaitan dengan manusia, perlu diintegrasikan ke dalam strategi korporasi.¹⁰²

102 Wibowo, *Manajemen Perubahan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), 346.

4. Asas-asas Pengorganisasian Kelembagaan

Asas organisasi merupakan prinsip organisasi yang dilaksanakan untuk mewujudkan organisasi yang efektif, efisien dan sesuai dengan kebutuhan. Berbagai persoalan yang muncul dalam organisasi baik yang berasal dari individu maupun hirarkhi organisasi memerlukan adanya asas-asas organisasi dalam praktek. Secara garis besar berbagai macam asas-asas organisasi dapat dikelompokkan sebagai berikut :¹⁰³

a. Asas perumusan tujuan

Perumusan tujuan organisasi (*principle of organizational objective*) harus jelas dan rasional, apakah untuk mendapatkan laba (*business organization*) ataukah untuk memberikan pelayanan publik (*public organization*). Kejelasan tujuan merupakan bagian terpenting untuk menentukan struktur organisasi. Dalam perumusan tujuan organisasi harus pula memperhatikan pada kesatuan tujuan (*unity of objective*) yang ingin dicapai oleh tiap-tiap bagian dari organisasi maupun oleh organisasi secara keseluruhan.

b. Asas kesatuan perintah

Asas kesatuan perintah (*principle of unity of command*) mengandung makna bahwa pejabat dalam organisasi hanya dapat diperintah dan bertanggung jawab kepada seorang pejabat atasannya, sedangkan seorang atasan dapat memerintah beberapa bawahannya. Asas kesatuan perintah disebut pula sebagai *responsibility to one superior*. Garis-garis saluran perintah dan tanggung jawab harus jelas menunjukkan dari siapa pejabat menerima perintah dan kepada siapa dia bertanggung jawab, sebaliknya harus jelas pula kepada siapa dia melapor dan memperoleh laporan.

¹⁰³ Malayu SP Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 85.

c. Asas rentang kendali

Asas rentang kendali atau kontrol (*principle of the span of management*) merupakan jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu. Jumlah bawahan langsung ini tergantung pada kecakapan dan kemampuan pejabat atasan yang bersangkutan. Asas rentang kendali disebut pula sebagai *span of authority*, *span of control* atau *span of supervision*. Luas sempitnya rentang kendali atasan terhadap bawahan langsung sangat ditentukan oleh faktor subjektif yang melekat pada seseorang atasan, dan faktor objektif yang berada di luar diri seseorang atasan yang merupakan corak dari organisasi bersangkutan.

d. Asas pendelegasian

Asas pendelegasian wewenang (*principle of delegation of authority*) merupakan pelimpahan wewenang atau penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tanggung jawab dan tugasnya dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat satu kepada pejabat yang lain. Menurut asas pelimpahan wewenang, pendelegasian wewenang harus jelas dan efektif, sehingga yang memberi wewenang dan yang diberi wewenang mengetahui wewenangnya masing-masing. Dalam pendelegasian wewenang harus memperhatikan batas wewenang yang diberikan, adanya tanggung jawab yang menyertai pelimpahan wewenang, adanya keseimbangan antara tugas, tanggung jawab dan wewenang (*parity of authority and responsibility*) sehingga wewenang yang didelegasikan tidak menuntut pertanggungjawaban yang lebih besar dari wewenang tersebut dan sesuai dengan garis wewenang (*line authority*), serta adanya pengontrolan dalam pelaksanaan tugas yang diberikan.

e. Asas departemenisasi

Asas departemenisasi (*principle of departmentation*) atau disebut pula dalam *departmentalization*, atau *divisionalization*

merupakan aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja atau fungsi tertentu. Menurut asas ini pengelompokan tugas, pekerjaan atau kegiatan yang sama ke dalam satu unit kerja (departemen) hendaknya didasarkan pada keterkaitan dengan pekerjaan tersebut. Asas departemenisasi harus memperhatikan satuan-satuan organisasi yang dikelompokkan menurut pembagian fungsi umum dalam organisasi. Asas departemenisasi mencakup pula penempatan personalia (*personnel placement*) pada setiap jabatan harus didasarkan atas kecakapan dan keahlian yang dimilikinya (*the right men in the right job*) dengan memperhatikan *job spesification* dari jabatan yang akan diisi.

f. Asas koordinasi

Asas koordinasi (*principle of coordination*) merupakan tindak lanjut dari asas organisasi lain yang dimaksudkan untuk mengintegrasikan segala tindakan supaya terarah kepada sasaran yang ingin dicapai. Dalam organisasi harus ada keselarasan aktivitas antar satuan organisasi atau keselarasan tugas antar pejabat.

g. Asas jenjang organisasi

Asas jenjang organisasi (*hierarchy*) merupakan tingkat satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukannya dari atas ke bawah dalam fungsi tertentu. Asas ini disebut pula sebagai *level of management* atau *scalar principle*. Asas jenjang organisasi didasarkan pula pada jenjang berangakai (*scalar chain*) yaitu adanya saluran perintah atau wewenang dari atas ke bawah yang merupakan mata rantai vertikal yang jelas dan tidak terputus-putus serta menempuh jarak terpendek. Sebaliknya pertanggungjawaban dari bawahan ke atasan juga melalui mata rantai vertikal yang jelas. Garis-garis saluran pada jenjang organisasi dapat digunakan untuk hubungan mendatar (*horizontal*), menegak (*vertical*) dan diagonal yaitu hubungan diagonal ke bawah dan hubungan diagonal ke atas.

h. Asas kesinambungan

Asas kesinambungan (*principle of continuity*) harus mengusahakan cara-cara untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi. Keberlangsungan organisasi sangat ditentukan oleh perubahan yang terjadi dalam organisasi yang bersangkutan. Lingkungan sangat memengaruhi organisasi, karena organisasi dapat dipengaruhi dan atau mempengaruhi lingkungan. Perubahan dalam organisasi dapat terjadi dalam diri organisasi bersangkutan, sehingga fleksibilitas organisasi untuk menghadapi perubahan sangat penting dilaksanakan tanpa mengurangi kelancaran aktivitas yang sedang berlangsung.¹⁰⁴

Sementara menurut Hadari Nawawi (2008), asas-asas dalam organisasi pendidikan adalah:

- 1) Organisasi harus profesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.
- 2) Pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja. Pengelompokan beban tugas yang sejenis harus dihubungkan dengan volume kerja.
- 3) Organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab. Dengan demikian, pimpinan organisasi hanya melakukan tugas yang penting saja, setiap anggota melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan beban tugas masing-masing.
- 4) Organisasi harus mencerminkan rentangan kontrol. Rentangan kontrol ini dipengaruhi oleh jenis dan sifat pekerjaan, jarak antara unit yang dikontrol, volume tugas dan stabilisasi organisasi.
- 5) Organisasi harus mengandung kesatuan perintah.

¹⁰⁴ Melayu SP Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 85.

Kesatuan perintah ini harus jelas antara pimpinan organisasi dengan anggota organisasi sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan kerja.

- 6) Organisasi harus fleksibel dan seimbang. Bila terjadi perubahan atau penambahan volume kerja maka struktur organisasi harus disesuaikan dengan kebutuhan tersebut.¹⁰⁵

5. Pengorganisasian Kelembagaan

Pengorganisasian (*organizing*) adalah merupakan proses pembentukan wadah/ sistem dan penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁰⁶ Menurut Winardi (2010) pengorganisasian adalah mengandung makna bahwa para manajer mengoordinasi sumber daya manusia dan sumber daya material yang tersedia pada mereka pada organisasi di mana mereka bergerak, untuk diarahkan ke arah pencapaian tujuan atau sasaran yang dirumuskan dalam rencana atau perencanaan yang ada, koordinasi baik, membantu pencapaian efektifitas organisasi yang bersangkutan.¹⁰⁷ Kelembagaan adalah suatu tatanan dan pola hubungan antara anggota masyarakat atau organisasi yang saling mengikat yang dapat menentukan bentuk hubungan antar manusia atau antar organisasi yang diwadahi dalam suatu organisasi atau jaringan dan ditentukan oleh faktor-faktor pembatas dan pengikat berupa norma, kode etik aturan formal maupun informal untuk pengendalian perilaku sosial serta insentif untuk bekerjasama dan mencapai tujuan bersama.

¹⁰⁵ Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 77.

¹⁰⁶ uKurniadin, Didin & Machali, Iman. *Manajemen Pendidikan (Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan)* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 240.

¹⁰⁷ Winardi, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung: CV. Mandar Maju, 2010), 3.

D. Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Organisasi adalah suatu sistem sesungguhnya bukanlah hal baru melainkan mempunyai keterkaitan dan saling ketergantungan. Perubahan organisasi pendidikan tanpa kita berusaha memahami bahwa suatu organisasi dipengaruhi dan mempengaruhi keadaan sekitarnya dengan ini mudah difahami karena pada dasarnya suatu organisasi hanyalah merupakan suatu bagian dari suatu sistem yang lebih besar yaitu sistem sosial.

Perubahan bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan produktifitas organisasi secara keseluruhan akan tetapi dalam kenyataan masing-masing pendekatan masih perlu memberikan perhatian pada satu sistem saja. Tidak jarang dalam perubahan sampai mengorbankan subsistem yang lainnya.

Pengembangan organisasi adalah suatu proses yang dimaksudkan untuk menganalisa dan memecahkan persoalan-persoalan yang terjadi dalam proses organisasi dengan kata lain bahwa organisasi meningkatkan efektifitas dan kemampuannya beradaptasi dengan kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah.¹⁰⁸

Dari uraian di atas bahwa organisasi adalah suatu wadah untuk mengembangkan, merubah keadaan dari yang belum maju menjadi maju, dalam hal ini organisasi harus lebih sering memperhatikan situasi sekarang dan yang akan datang. Maka dari sini penulis akan membahas tentang perubahan dan pengembangan organisasi.

1. Perubahan Organisasi Pendidikan

Perubahan adalah proses alamiah yang suatu ketika harus terjadi baik didasari atau tidak, karena merupakan suatu dinamik. Namun tidak semua perubahan menjadikan kemaslahatan, ada

108 Adam I. Indrawijaya, *Perubahan dan Pengembangan Organisasi* (Bandung : Sinar Baru 1983), 17.

kalanya perubahan menjadikan malapetaka dalam kehidupan organisasi. Setiap perubahan hendaknya mengarah kepada pembaruan, kegiatan pembaruan pendidikan misalnya senantiasa berupaya melakukan pembenahan-pembenahan pendidikan guna mencapai hasil yang lebih baik dari pada sebelumnya, sehingga parameter yang digunakan adalah efektivitas dan efisien.

Perubahan teologis dalam Islam. Di dalam Al-Qur'an ditemukan firman Allah SWT yang terkait dengan perubahan ini yaitu pada Surah Al-Ra'd: 11 dan Al-Anfal : 53 :

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri” (Q.S. Al-Ra'd/13 : 11)¹⁰⁹

ذَٰلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

Artinya: “Yang demikian itu karena sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan mengubah suatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, sehingga kaum itu mengubah apa yang ada diri mereka. Dan sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui” (Q.S. Al-Anfal/8 : 53)¹¹⁰

Menurut Richard Beckard (1981) mendefinisikan organisasi adalah suatu kegiatan mengadakan koordinasi secara rasional segala kegiatan sejumlah orang dalam rangka pencapaian maksud dan tujuan yang sama melalui pembagian kerja dan fungsi, dan melalui

109 Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah* (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), 337-338.

110 Ibid, 248.

pembagian tingkat hirarkis kekuasaan dan tanggung jawab.¹¹¹

Organisasi adalah suatu sistem sesungguhnya bukanlah hal baru melainkan mempunyai keterkaitan dan saling ketergantungan. Perubahan organisasi pendidikan tanpa kita berusaha memahami bahwa suatu organisasi dipengaruhi dan mempengaruhi keadaan sekitarnya dengan ini mudah difahami karena pada dasarnya suatu organisasi hanyalah merupakan suatu bagian dari suatu sistem yang lebih besar yaitu sistem sosial. Gejala dan perubahan yang terjadi dalam masyarakat sekarang ini sadar atau tidak sangat mempengaruhi kehidupan dari suatu organisasi. Masyarakat sekarang ini mengalami perubahan sistem nilai dan karenanya juga mengalami perubahan perilaku sosial tanpa kita sadari kita juga melihat perubahan pandangan mengenai pendidikan, pekerjaan dll.¹¹²

Memang benar organisasi tidak pernah statik dan tidak pula bergerak pada kondisi kekosongan tuntutan mewujudkan perubahan dapat timbul dari dua sumber yaitu dari dalam organisasi sendiri dan dari lingkungan dengan kata lain setiap organisasi harus selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan dan kebutuhan berbagai kelompok. Dapat diperkirakan berbagai bentuk perubahan dalam mengelola organisasi harus terjadi karena perilaku pesaing kenyataan menunjukkan bahwa pesaing tajam yang terjadi tidak terlalu didasarkan pada persaingan sehat.¹¹³

Organisasi sebagai sistem juga memasukkan sumber energi dari lingkungan sekitarnya berupa modal, material, informasi, sumber tenaga manusiawi masukan (*input*), masukan ini dijadikan hasil produksi melalui proses transformasi dan untuk selanjutnya diteruskan sebagai suatu keluaran (*output*) berupa barang atau jasa untuk digunakan pada konsumen. Para konsumen nantinya akan

111 Richard Beckard, *Pengembangan Organisasi* (Surabaya: Usaha Nasional), 1981.

112 Adam I. Indrawijaya, *Perubahan dan Pengembangan Organisasi* (Bandung: Sinar Baru 1983), 15.

113 Sondang P. Siagan, *Teori Pengembangan Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 1.

menjadikan umpan balik yang bisa memberikan masukan dalam proses selanjutnya.

Sasaran perubahan bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan akan tetapi dalam kenyataan masing-masing pendekatan masih perlu memberikan perhatian pada satu sistem saja. Tidak jarang dalam perubahan sampai mengorbankan subsistem yang lainnya.

Mengenai perubahan ini, Mark Henson (1990) mengatakan bahwa setidaknya ada tiga tipe perubahan organisasi yang dapat membedakan dalam literatur, yaitu :

- a. Perubahan terencana adalah usaha sadar dan sengaja untuk mengelola kejadian-kejadian yang hasilnya dialihkan melalui bentuk beberapa penetapan sebelumnya.
- b. Perubahan spontan adalah sebuah pergantian yang mendesak dalam waktu yang singkat sebagai akibat dari keadaan yang alamiah.
- c. Perubahan evolusioner yakni melakukan perubahan jangka panjang, sebagai konsekuensi kumulatif dari pergantian yang kecil dalam organisasi. Konsekuensi-konsekuensi kumulatif dari prakarsa-prakarsa perubahan yang terbatas itu dapat dilihat dalam setiap aspek kehidupan sekolah masa kini.¹¹⁴

Dapat disimpulkan di sini, perubahan amat perlu dilakukan untuk merangsang pertumbuhan dalam organisasi disamping memotivasi kumpulan yang memainkan peranan penting dalam menggerakkan organisasi. Dalam usaha menjalankan sebuah perubahan yang berkesan, faktor dalam organisasi dan luar organisasi perlu dikaji dengan lebih teliti agar pembaharuan yang dilakukan berjaya mencapai tujuan yang diharapkan. Perubahan pada dasarnya ditujukan untuk memberikan *impact* yang positif

114 E. Mark Henson, *Educational Administration an Organizational Bahvior* (Boston: Allyn and Bacon, 1990), 298-299.

bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

2. Perubahan Organisasi Berencana

Perubahan organisasi merupakan pendekatan dan teknik perubahan organisasi. Didalamnya terkandung suatu proses dan teknologi untuk penyusunan rancangan, arah pelaksanaan perubahan organisasi berencana, meskipun dalam hal ini bukanlah sesuatu yang baru tetapi untuk memudahkan perlu kiranya ditengahkan pendapat yang berhubungan dengan perubahan berencana.

Bennis, Benne dan Chin (1969) mengemukakan pengertian perubahan berencana *“Planned change is the application of systematic and appropriate knowledge of human affairs for the purpose of creating intelligent action an change”* perubahan berencana sebagai penerapan pengetahuan mengenai manusia secara sistematis dan tepat dengan maksud untuk mendapatkan atau melakukan suatu tindakan dan perubahan yang berarti.¹¹⁵

Menurut Margulies dan Raia (1978), berdasarkan hasil penelitian kepustakaan yang mereka simpulkan bahwa karakteristik dari perubahan berencana memberikan dimensi yang dapat membedakan dengan bentuk perubahan yang lain. Karakteristik tersebut ialah :

- a. Perubahan berencana mencakup suatu keputusan yang penuh pertimbangan, bertujuan dan jelas dituangkan dalam suatu program yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan dan untuk mengadakan perubahan yang dirumuskan untuk mempunyai tujuan tertentu dan secara jelas.
- b. Perubahan berencana merefleksikan suatu proses perubahan yang diterapkan dalam berbagai langganan baik perorangan,

¹¹⁵ Warren G. Bennis, K.D. Benne dan R. Chin, *The Planning Of Change* (Holt, New York, Edisi Kedua, 1969), 4.

- kelompok, organisasi ataupun masyarakat.
- c. Perubahan berencana umumnya selalu melibatkan penggunaan para ahli dari luar yang umumnya menggunakan teknik intervensi yang dimana seseorang mempunyai keahlian dalam menggunakan teknologi tertentu sebagai alat dalam mengarahkan pelaksanaan perubahan.
 - d. Perubahan berencana pada umumnya mencakup suatu strategi kolaborasi dan usaha bersama antara agen pembaharu dengan penggunaannya.
 - e. Perubahan berencana sesungguhnya suatu penerapan dari metode ilmiah yang merupakan suatu usaha yang secara sadar menggunakan berbagai macam teori sebagai alat untuk menganalisa dan memperbaiki praktek sehari-hari untuk memecahkan persoalan sosial.¹¹⁶

Suatu perubahan berencana selalu mempunyai ciri untuk melibatkan langsung para penggunaannya dalam proses perubahan. Hal ini bahwa suatu perubahan berencana bukanlah suatu program yang dipaksakan dari atas atau hanya diprogram oleh para ahli tanpa keinginan dan keterlibatan dari mereka yang nantinya terkena akibat dari perubahan itu.

3. Faktor perlunya perubahan

a. Faktor Intern

Menurut Glenn H. Varney (1997) faktor internal yang mempengaruhi perubahan organisasi dikelompokkan menjadi empat bagian :

¹¹⁶ Newton Margulies dan Anthony P. Raia, *Conceptual Faoundation of Organizational Development* (McGraw Hill Book Coy, New York, 1978), 47.

- 1) Organisasi secara keseluruhan, perubahan dalam :
 - a) Iklim dan kultur organisasi.
 - b) Gaya atau strategi kepemimpinan.
 - c) Hubungan dengan lingkungannya.
 - d) Pola komunikasi atau proses saling mempengaruhi.
 - e) Struktur organisasi.
 - f) Cara pengorganisasian pekerjaan.
 - g) Mekanisme pengendalian.
- 2) Sub sistem dari organisasi, perubahan dalam :
 - a) Norma dan perilaku.
 - b) Struktur kelompok.
 - c) Struktur kekuasaan dan wewenang.
- 3) Pekerjaan dalam kelompok, perubahan dalam :
 - a) Prosedur pengambilan keputusan.
 - b) Norma kerja.
 - c) Norma prosedur.
 - d) Peranan-peranan dalam kelompok.
 - e) Kekuasaan wewenang.
- 4) Tingkat perjenjangan, perubahan dalam :
 - a) Pola saling mempengaruhi yang terjadi antar berbagai tingkatan perjenjangan.
 - b) Lokasi pekerjaan atau tanggung jawab.
 - c) Kekuasaan wewenang.
 - d) Praktek dan prosedur komunikasi.

- e) Tingkat saling percaya.
- f) Citra diri sendiri dan citra orang lain terhadap citra diri sendiri.
- g) Pengendalian.¹¹⁷

b. Faktor ekstern

Faktor ekstern adalah perubahan yang berasal dari luar, atau sering disebut lingkungan. Organisasi bersifat *responsive* terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya. Artinya, perubahan yang besar itu terjadi karena lingkungan menuntut seperti itu. Beberapa penyebab perubahan organisasi yang termasuk faktor eksternal adalah perkembangan teknologi, faktor ekonomi dan peraturan pemerintah.¹¹⁸

Perkembangan dan kemajuan teknologi juga merupakan penyebab penting dilakukannya perubahan. Penggantian perlengkapan lama dengan perlengkapan baru yang lebih modern menyebabkan perubahan dalam berbagai hal, misalnya: prosedur kerja, kualitas dan kuantitas tenaga kerja, jenis bahan baku, jenis *output* yang dihasilkan, sistem penggajian yang diberlakukan yang memungkinkan jumlah bagian-bagian yang ada dikurangi atau hubungan pola kerja diubah karena adanya perlengkapan baru.

Perkembangan IPTEK terus berlanjut sehingga setiap saat ditemukan berbagai produk teknologi baru yang secara langsung atau tidak memaksa organisasi untuk melakukan perubahan. Organisasi yang tidak tanggap dan bersedia menyerap berbagai

117 Glenn H. Varney, *Organization Development for Managers* (Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1997), 84-85.

118 <http://boycharotz1st.blogspot.com/2013/01/perubahan-dan-perkembangan-organisasi.html>, diakses 4 Oktober 2016.

temuan teknologi tersebut akan tertinggal dan pada gilirannya tidak akan sanggup *survive*.

Pemimpin dalam merubah organisasi setidaknya melihat faktor dalam dan luar akan karena hal ini dapat mendorong organisasi untuk melakukan perubahan bagi memperbaiki serta mengubah struktur organisasi kearah yang lebih baik dan tersistematis. Komitmen yang tinggi dari kumpulan dalam organisasi amat perlu untuk memastikan kesan dan kemantapan perubahan.

4. Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi adalah suatu proses yang dimaksudkan untuk menganalisa dan memecahkan persoalan-persoalan yang terjadi dalam proses organisasi. Pengertian ini mengandung dua hal penting: (1) pengembangan organisasi adalah suatu proses yang dilakukan secara terus menerus, dan (2) proses tersebut dilakukan untuk menyempurnakan proses yang terjadi dalam suatu organisasi. Di dalam pengembangan organisasi ada tiga faktor yang harus diperhatikan :

- a. Perkenbangan konsepsi organisasi dan manajemen yang lebih bersifat manusiawi, konsep ini mempengaruhi baik pandangan terhadap hakekat manusia dalam organisasi, tempat kerja maupun hakekat kehidupan organisasi.
- b. Perkembangan konsep tentang latihan kepekaan dan metode laborator.
- c. Gerakan pengembangan potensi manusia.

Wendell French dan Cecill Bell (1978) tentang pengembangan organisasi adalah suatu usaha jangka panjang untuk memperbaiki proses-proses pemecahan masalah dan perubahan organisasi, terutama melalui manajemen budaya organisasi yang lebih efektif dan kolaborasi dengan tekanan khusus pada budaya tim-tim kerja formal, dengan bantuan pengantar perubahan, katalisator dan

penggunaan teori dan teknologi ilmiah keperilakuan terapan, mencakup riset kegiatan. Melalui proses pembaharuan, manajer dapat menyesuaikan gaya dan tujuan pemecahan masalah untuk memenuhi berbagai permintaan perubahan lingkungan organisasi. Salah satu tujuan pengembangan organisasi adalah untuk memperbaiki proses pembaharuan organisasi itu sendiri.¹¹⁹

Pengembangan organisasi merupakan suatu teknik atau serangkaian teknik tertentu bukan sebagai suatu proses yang menyeluruh bagi peningkatan kemampuan pemecahan persoalan dan perubahan organisasi. Pengembangan ini memerlukan teknik atau metode yang digunakan selalu bertujuan untuk memecahkan persoalan yang timbul karena kurang sempurnanya susunan maupun proses interaksi dalam organisasi. Pengembangan organisasi bukan hanya mencakup teknik-teknik pengembangan Team, latihan kepekaan, manajemen berdasarkan sasaran, perancangan pekerjaan. Sebagai proses menyeluruh maka pengembangan organisasi merupakan suatu pendekatan kesisteman terhadap perubahan organisasi berencana, di dalamnya selalu terdapat serangkaian nilai sistem tertentu, proses khusus tertentu, penggunaan macam teknik intervensi yang berasal baik ilmu perilaku terapan, maupun berbagai cabang ilmu lainnya.¹²⁰

Dari uraian diatas pemimpin dalam mengembangkan organisasi haruslah mengamati dan membuat rencana dalam mengembangkan organisasi hal ini sangat berpengaruh karena sistem ini akan membuat strategi pencapaian organisasi dalam jangka panjang dan jangka pendek.

119 Wendell L. French and Jr. Cecill H. Bell, *Organization Development* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Engwood Cliffs, 1978), 72.

120 Adam I. Indrawijaya, *Perubahan dan Pengembangan Organisasi* (Bandung : Sinar Baru 1983), 83.

5. Proses Pengembangan Pendidikan Islam

Manajemen pengembangan pendidikan harus dilakukan terus menerus dan dilaksanakan kegiatan melalui POAC (*Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling*).

- a. Perencanaan (*planning*) adalah aktivitas pengambilan keputusan mengenai sasaran (*objectivitas*) apa yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka pencapaian tujuan atau sasaran dan siapa yang akan melaksanakan tugas-tugasnya.
- b. Pengorganisasian (*organizing*) menurut pengorganisasian sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat tugas, tanggung jawab atau wewenang sedemikian rupa, sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Penggerakan (*actuating*) George R. Terry dalam Kurniadin dan Machali (2012) mendefinisikan *actuating* sebagai tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok suka berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran, agar sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha organisasi. Penggerakan (*actuating*) adalah hubungan terhadap bawahan untuk dapat dimengerti dan memahami pembagian pekerjaan yang efektif dan efisien. *Actuating* adalah bagian yang sangat penting dalam proses manajemen.
- d. Pengawasan (*controlling*) adalah proses penentuan apa yang dicapai berkaitan dengan standar apa yang sedang dihasilkan, penilaian pelaksanaan (*performance*) serta bilamana perlu diambil tindakan korektif. tujuan pengawasan adalah membantu mempertahankan hasil out-put yang sesuai dengan syarat-syarat sistem, dengan melakukan pengawasan diharapkan dapat mencapai kualitas produk organisasi

berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan, sehingga konsumen atau *stakeholders* menjadi puas.¹²¹

Agar kegiatan pengawasan berjalan efektif, dapat dilakukan melalui tiga tahapan kegiatan yaitu: tahapan penetapan alat pengukur (*standard*), tahapan mengadakan penilaian (*evalute*), mengadakan tindakan perbaikan (*corrective action*).¹²²

Sangat penting pemimpin dalam mengembangkan organisasi, pemimpin diharapkan hati-hati dalam mengembangkan organisasi karena dibutuhkan keterampilan khusus dan melihat dari segi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan.

6. Faktor-faktor Penyebab dilakukannya Pengembangan Organisasi

a. Kekuatan Internal

Struktur, sistem dan prosedur, perlengkapan dan fasilitas, proses dan sasaran bila tidak cocok akan membuat organisasi melakukan perbaikan. Perubahan organisasi dilakukan untuk mencocokkan dengan kebutuhan yang ada.

b. Kekuatan Eksternal

- 1) Kompetisi yang semakin tajam antar organisasi.
- 2) Perkembangan IPTEK.
- 3) Perubahan lingkungan baik lingkungan fisik maupun sosial yang membuat organisasi berfikir bagaimana mendapatkan sumber diluar organisasi untuk masa depan organisasi.¹²³

121 Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 97.

122 Baharuddin dan Moh. Makin, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang : UIN Press), 112.

123 <http://jandakembang.blogspot.com/2012/01/perubahan-dan-pengembangan-organisasi.html>

Dalam melakukan pengembangan setidaknya pemimpin melihat kekuatan-kekuatan yang ada di dalam maupun di luar, karena faktor utama dalam mengembangkan organisasi ialah kepandaian pemimpin dalam memanfaatkan dan memberdayakan bawahan yang ada di dalam organisasi.

7. **Persyaratan Keberhasilan Pengembangan Organisasi**

Persyaratan bagi keberhasilan program pengembangan organisasi dimaksudkan segala faktor dan kondisi yang diperlukan dan mempengaruhi keberhasilan usaha dan kegiatan perubahan secara berencana. French dan Bell (1978) Mengemukakan 12 (dua belas) kondisi pentahapan sebagai berikut.¹²⁴

- a. Persepsi yang memegang jabatan kunci terhadap persoalan-persoalan organisasional dan persepsi akan relevansi antara ilmu-ilmu perilaku dalam memecahkan persoalan-persoalan tersebut.
- b. Memperkenalkan ahli ilmu perilaku atau konsultan ke dalam sistem organisasi tersebut.
- c. Keterlibatan pucuk kepemimpinan sejak permulaan, atau paling tidak adanya dukungan dari pejabat yang lebih tinggi dengan keikutsertaan pucuk pimpinan secara bertahap.
- d. Adanya partisipasi (peran serta) dari semua kelompok kerja secara penuh termasuk pimpinan formal.
- e. Penggunaan model penelitian tidak nyata.
- f. Keberhasilan pertama dijadikan kekuatan untuk mengembangkan lebih lanjut.
- g. Suatu keterbukaan, suatu falsafah pendidikan mengenai teori dan teknologi pengembang organisasi.

¹²⁴ Wendell L. French and Cecill H. Bell, Jr. *Organization Development* (New Jersey, Prentice-Hall, Inc. Engwood Cliffs, 1978), 177-190.

- h. Penjelasan mengenai persamaan-persamaan antara pengembangan organisasi dengan praktek manajemen yang efektif.
- i. Keterlibatan dari para pejabat yang bergerak dalam bidang kepegawaian dan hubungan perindustrian dan persamaan-persamaan dengan kebijaksanaan dan praktek kepegawaian.
- j. Pengembangan sumber daya pengembangan organisasi yang berasal dari dalam.
- k. Adanya pengendalian program pengembangan organisasi yang efektif.
- l. Proses tersebut diikuti secara terus menerus dan nilai hasilnya.

Sebagai perbandingan akan diketengahkan pendapat Rivai (2007) yang mengatakan sebagai berikut :

- a. Harus ada dukungan aktif dan keterlibatan dari pucuk pimpinan.
- b. Anggota organisasi harus dapat berubah pikiran dan persamaan mereka sebagai hasil dari usaha pengembangan organisasi.
- c. Ia bukan merupakan suatu strategi latihan karena itu harus dianggap sebagai suatu pendekatan yang ditujukan untuk mengadakan perubahan tentang bagaimana orang-orang bekerjasama.
- d. Anda berusaha untuk mengubah iklim organisasi sebagaimana juga merubah proses sosial.¹²⁵

Terhadap persyaratan yang cukup komprehensif bahwa French dan Bell (1978) mempunyai kecenderungan untuk

¹²⁵ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 98.

mempergunakan konsultan dari luar sebagai agen pembaharu, dari sini kita bisa berpendapat bahwa agen pembaharu bisa berasal dari dalam lingkungan organisasi. Persoalan pokok adalah bahwa agen pembaharu tentunya harus memberi persyaratan keahlian tertentu.¹²⁶

8. Faktor yang Menggagalkan Usaha Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Adapun Faktor yang menggagalkan usaha perubahan dan pengembangan organisasi menurut Winardi (2007) sebagai berikut:

- a. Selisih yang tajam antara pernyataan pimpinan tentang nilai dan gaya dengan kenyataan tingkah laku kepemimpinan.
- b. Program kegiatan besar tanpa basis tujuan-tujuan perubahan yang kokoh.
- c. Pembaruan antara tujuan dan alat.
- d. Kerangka kerja jangka pendek.
- e. Terlalu menggantungkan diri pada bantuan luar.
- f. Tidak dapat membedakan antara relasi baik sebagai tujuan sebagai tujuan dengan relasi baik sebagai kondisi.¹²⁷

9. Faktor yang Mensukseskan Usaha Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Lebih lanjut Winardi (2007) menjelaskan bahwa faktor yang mensukseskan usaha perubahan dan pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:

¹²⁶ French and Bell, Jr. *Organization*, 191.
¹²⁷ Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi* (Jakarta: Prenada Media Group, 2007), 11.

- a. Terdapat tekanan pada pimpinan top yang mendorong timbulnya hasrat untuk bertindak.
- b. Diusahakan suatu diagnosa tentang area persoalan dan mendorong diagnosa terhadap problematika spesifik.
- c. Penemuan dengan cara-cara penyelesaian baru dan mengharuskan adanya komitmen pada arah-arrah tindakan baru.
- d. Dilaksanakan eksperimentasi tentang penyelesaian baru dan mendorong pencaharian hasil dari eksperimen tersebut.
- e. Terdapat dorongan kekuatan dalam sistem dengan hasil-hasil positif dan mendorong pelaksanaan praktek-praktek kegiatan baru.¹²⁸

Dalam proses kepemimpinan setidaknya pemimpin bisa mengambil keputusan dan tidak selalu menggantungkan kepada orang lain. Pimpinan yang baik adalah pemimpin yang bisa mendorong, memotivasi setiap kerja kepada bawahan karena pimpinan sangat berpengaruh kepada kinerja staf.

10. Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi merupakan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.¹²⁹ Peralihan tersebut bukan berarti merubah semua tatanan yang berlaku, melainkan mengembangkan kondisi yang stagnan menjadi lebih dinamis serta beralih menuju kepada kemajuan.

Globalisasi sangat mempengaruhi bidang ekonomi, informasi, teknologi dan budaya. Semua bidang tersebut memerlukan

¹²⁸ Ibid, 15.

¹²⁹ Lili Karmelia P, *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*, Jurnal Equilibrium Volume 3 Nomor 5 Januari-Juni 2007, 9.

pengelolaan organisasi yang profesional. Pengaruh globalisasi menuntut banyak perubahan dalam organisasi. Konsekuensinya menuntut pula ketersediaan sumber daya manusia yang profesional dan mampu ikut serta berkontribusi dalam menghadapi pengaruh global tersebut. Pengembangan organisasi merupakan upaya beradaptasi dengan lingkungan, upaya ini dianggap sebagai jalan keluar yang *ngetrend* untuk melakukan aktualisasi sebuah organisasi.

E. Pemecahan Masalah Dan Pengambilan Keputusan

Masalah merupakan bagian dinamika kehidupan manusia, artinya tidak ada satupun manusia di dunia yang tidak pernah mempunyai masalah. Bahkan dalam perkembangannya “masalah” merupakan bagian tidak terpisahkan dengan kehidupan itu sendiri. Dengan kata lain masalah adalah indikator dari kehidupan itu sendiri. Arti keseharian “masalah” adalah seluruh fenomena kehidupan yang membuat kekecewaan atau kemarahan seseorang atau sekumpulan orang. Indikasi atau tanda-tanda masalah biasanya dapat dipahami dalam seluruh kenyataan yang tidak sesuai dengan harapan, tujuan, cita-cita, ideologi, kepentingan, target yang ada dibenak orang atau sekumpulan orang. Secara praktis ada yang mengartikan bahwa “masalah” adalah hambatan atau rintangan yang mengakibatkan realita tidak sesuai dengan rencana, keinginan dan cita cita seseorang atau sekumpulan orang.

Pengambilan keputusan tersebut dilakukan oleh seorang manajer atau administrator. Kegiatan pembuatan keputusan meliputi pengidentifikasian masalah, pencarian alternatif penyelesaian masalah, evaluasi dari alternatif-alternatif tersebut, dan pemilihan alternatif keputusan yang terbaik. Kemampuan seorang pimpinan dalam membuat keputusan dapat ditingkatkan apabila ia mengetahui dan menguasai teori dan teknik pembuatan keputusan. Dengan peningkatan kemampuan pimpinan dalam

pembuatan keputusan maka diharapkan dapat meningkatkan kualitas keputusan yang dibuatnya, sehingga akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi.

Pembuatan keputusan diperlukan pada semua tahap kegiatan organisasi dan manajemen. Misalnya, dalam tahap perencanaan diperlukan banyak kegiatan pembuatan keputusan sepanjang proses perencanaan tersebut. Keputusan-keputusan yang dibuat dalam proses perencanaan ditujukan kepada pemilihan alternative program dan prioritasnya. Dalam pembuatan keputusan tersebut mencakup kegiatan identifikasi masalah, perumusan masalah, dan pemilihan alternatif keputusan berdasarkan perhitungan dan berbagai dampak yang mungkin timbul. Begitu juga dalam tahap implementasi atau operasional dalam suatu organisasi, para manajer harus membuat banyak keputusan rutin dalam rangka mengendalikan usaha sesuai dengan rencana dan kondisi yang berlaku. Sedangkan dalam tahap pengawasan yang mencakup pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian terhadap hasil pelaksanaan dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan dari pembuatan keputusan yang telah dilakukan.

Hakikatnya kegiatan administrasi dalam suatu organisasi adalah pembuatan keputusan. Kegiatan yang dilakukan tersebut mencakup seluruh proses pengambilan keputusan dari mulai identifikasi masalah sampai evaluasi pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh elemen-elemen dalam administrasi sebagai suatu sistem organisasi. Artinya dalam membuat suatu keputusan untuk memecahkan suatu permasalahan yang ditimbulkan dari adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi dibutuhkan informasi yang cukup baik dari internal maupun eksternal organisasi guna mengambil keputusan yang tepat dan cepat.

Pada akhirnya, kegiatan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat merupakan bagian dari kegiatan administrasi

dimaksudkan agar permasalahan yang akan menghambat roda organisasi dapat segera terpecahkan dan terselesaikan sehingga suatu organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pengambilan keputusan sering dilakukan dalam keseharian, tetapi terkadang tidak disadari. Banyak keputusan yang harus diambil setiap hari, tergantung keperluannya. Membuat keputusan dan pemecahan masalah merupakan salah satu peranan yang harus dimainkan setiap *leader* dan manajer.

Pengambilan keputusan ialah proses memilih sejumlah alternatif.¹³⁰ Pengambilan keputusan penting bagi administrator pendidikan karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi dan perubahan organisasi. Keputusan yang diambil berpengaruh terhadap pelanggan pendidikan terutama peserta didik. Oleh karena itu, setiap administrator pendidikan harus memiliki keterampilan mengambil keputusan secara tepat, cepat, efektif dan efisien.

Pemecahan masalah merupakan suatu proses pengamatan dan pengenalan serta usaha mengurangi perbedaan antara keadaan sekarang (*das sein*) dengan keadaan yang akan datang yang diharapkan (*das sollen*). Pemecahan masalah mengusahakan pendekatan antara jurang pemisah kesenjangan yang ada. masalah adalah perbedaan *das sein* dengan *das sollen*.

Kemampuan mengambil keputusan harus dimiliki oleh pimpinan sebagai pemilik kebijakan, demikian juga pemecahan masalah yang terjadi baik secara intern maupun ekstern. Dalam mengambil keputusan hendaknya mempertimbangkan beberapa aspek sehingga hasil keputusannya tepat, valid, dan tidak timpang sebelah.

130 Husaini Usman, Op.Cit., 329.

1. Pengertian Pengambilan Keputusan

Menurut Robert L. Trewatha dan M. Gene Newport dalam Winardi (2010), tentang pengambilan keputusan adalah proses memilih rangkaian atau tindakan diantara dua macam alternatif yang ada (atau lebih) guna mencapai pemecahan atas problema tertentu.¹³¹ Winardi (2007), mengartikan pengambilan keputusan adalah proses dimana orang harus memilih antara berbagai macam kelompok tindakan-tindakan alternatif.¹³² Menurut Sutopo, pembuatan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi.¹³³ Sedangkan Ramdhani, pengambilan keputusan di dalam suatu organisasi merupakan hasil suatu proses komunikasi dan partisipasi yang terus menerus dari keseluruhan organisasi.¹³⁴

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif solusi untuk masalah. Secara umum pengambilan keputusan adalah upaya untuk menyelesaikan masalah dengan memilih alternatif solusi yang ada dengan melibatkan komunikasi dan partisipasi keseluruhan bagian organisasi.

Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku, mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil baik atau buruk tidak hanya dinilai setelah konsekuensinya terjadi, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Kegiatan dalam pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan, sebagaimana yang didefinisikan oleh Rivai dan

131 Winardi, *Asas-Asas Manajemen* (Bandung: CV.Mandar Maju, 2010), 558.

132 Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi* (Jakarta: Prenada Media Group, 2007), 290.

133 Hendyat Sutopo, *Perilaku Organisasi* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010), 247.

134 Kadarsah Suryadi M. Ali Ramdhani, *Sistem Pendukung Keputusan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 13.

Mulyadi (2010) sebagai berikut:

- a. Teori keputusan adalah merupakan metodologi untuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau beresiko, di sini keputusan lebih bersifat perspektif daripada deskriptif.
- b. Pengambilan keputusan adalah proses mental dimana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data; manajer secara individual dan dalam tim, mengatur dan mengawasi informasi, terutama informasi bisnisnya.
- c. Pengambilan keputusan adalah proses memilih alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah.¹³⁵

2. Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan tidak mungkin terlaksana tanpa ketersediaan informasi. Informasi dapat dikatakan sebagai bahan mentahnya proses pengambilan keputusan. Tanpa kehadiran informasi, sulit untuk menghasilkan keputusan yang baik, atau bahkan mungkin sulit untuk melaksanakan proses pengambilan keputusan.¹³⁶

Gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh dimensi:

- a. Cara berpikir, terdiri dari:
 - 1) Logis dan rasional; mengolah informasi secara serial.
 - 2) Intuitif dan kreatif; memahami sesuatu secara keseluruhan.

¹³⁵ Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010),157.

¹³⁶ Rizky Dermawan, *Pengambilan Keputusan* (Bandung:Alfabeta, 2004), 32.

- b. Toleransi terhadap ambiguitas
 - 1) Kebutuhan yang tinggi untuk menstruktur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas.
 - 2) Kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi, sehingga dapat memproses banyak pemikiran pada saat yang sama.¹³⁷

Kombinasi dari kedua dimensi tersebut menghasilkan gaya pengambilan keputusan:

- a. *Direktif* (toleransi ambiguitas rendah dan mencari rasionalitas); Efisien, mengambil keputusan secara cepat dan berorientasi jangka pendek.
- b. *Analitik* (toleransi ambiguitas tinggi dan mencari rasionalitas); Pengambil keputusan yang cermat, mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru.
- c. *Konseptual* (toleransi ambiguitas tinggi dan intuitif); Berorientasi jangka panjang, sering kali menekan solusi kreatif atas masalah.
- d. *Behavioral* (toleransi ambiguitas rendah dan intuitif); Mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.¹³⁸

Simon dalam bukunya *The New Science of Management Decision* (1960), mengajukan model yang menggambarkan proses pengambilan keputusan. Proses ini terdiri dari tiga fase, yaitu:

- a. *Intelligence*

Tahap ini merupakan proses penelusuran dan pendeteksian dari lingkup problematika serta proses pengenalan masalah. Data masukan diperoleh, diproses dan diuji dalam rangka mengidentifikasi masalah.

¹³⁷ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan*, 158.

¹³⁸ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan*, 159.

b. *Design*

Tahap ini merupakan proses menemukan, mengembangkan dan menganalisis alternatif tindakan yang bisa dilakukan. Tahap ini meliputi proses untuk mengerti masalah, menurunkan solusi dan menguji kelayakan solusi.

c. *Choice*

Dalam tahap ini dilakukan proses pemilihan diantara berbagai alternatif tindakan yang mungkin dijalankan. Hasil pemilihan tersebut kemudian diimplementasikan dalam proses pengambilan keputusan.¹³⁹

Proses pengambilan keputusan diatas diharapkan dapat membuat keputusan dengan tepat, cepat, praktis dan rasional. Lebih rincinya digambarkan dalam enam langkah yang harus ditempuh, sebagai berikut:

1) Mendefinisikan masalah

Pendefinisian masalah merupakan proses yang sangat penting dalam pembuatan keputusan, sebab hal ini akan menentukan bagaimana kita berpikir tentang alternatif yang mungkin untuk memecahkan masalah tersebut. Menentukan kriteria pemecahan masalah

Dalam fase ini pembatasan dan syarat-syarat pemecahan masalah perlu ditetapkan. Misalnya berapa waktu yang dialokasikan untuk melaksanakan pemecahan masalah, apakah pemecahan masalah itu dibatasi kebijakan-kebijakan tertentu, apakah kriteria pemecahan masalah yang baik, dan apakah tujuan pemecahan masalah tersebut

2) Mengidentifikasi alternatif

Langkah ini merupakan usaha untuk mengidentifikasi sebanyak-banyaknya, pemecahan masalah yang mungkin dapat

139 Rizky Dermawan, *Pengambilan*, 15.

dilaksanakan. Dalam hal ini perlu diingatkan bahwa tidak semua alternatif dicapai dengan tuntas, karena manusia mempunyai keterbatasan.

3) Mengadakan penilaian terhadap alternatif

Untuk dapat mengadakan penilaian, sangat diperlukan tersedianya informasi. Tiap alternatif yang ditemukan dikaji kebaikan dan kekurangannya, dan kemungkinan akibatnya. Macam-macam alternatif:

- a) Alternatif yang baik adalah alternatif yang dapat melaksanakan dan menghasilkan dampak positif.
- b) Alternatif yang gampang adalah alternatif yang tidak mempunyai akibat positif dan negatif.
- c) Alternatif campuran adalah alternatif yang mempunyai kemungkinan menghasilkan dampak positif atau negatif.
- d) Alternatif yang jelek adalah alternatif yang menyebabkan akibat negatif.
- e) Alternatif yang tidak pasti, yaitu alternatif yang mempunyai akibat tidak menentu kalau dilaksanakan.¹⁴⁰

Cara-cara memilih alternatif sebagai berikut: (1) Analisa marginal, (2) Teori psikologi, (3) Intuisi, (4) Pengalaman, (5) Mengikuti pemimpinnya, (6) Percobaan, (7) Analisa.¹⁴¹

4) Memilih alternatif yang “Terbaik”

Dalam memilih alternatif perlu dipertimbangkan kriteria yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, sangat penting memilih alternatif yang “baik” dan bukan alternatif yang gampang dan dapat diterima. Seringkali alternatif yang dapat diterima bukan

¹⁴⁰ Hendyat Sutopo, *Perilaku Organisasi*, 254.

¹⁴¹ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009),

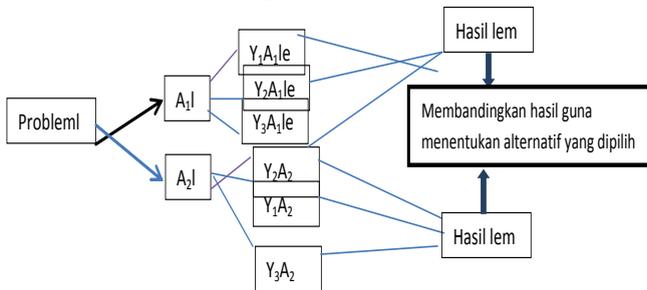
alternatif yang baik karena tekanan-tekanan di luar organisasi. Dalam hal ini pembuatan keputusan harus dapat mengadakan penyesuaian, sehingga kriteria yang “baik” itu tetap dapat diikuti secara maksimal.

5) Implementasi alternatif yang dipilih

Implementasi adalah melaksanakan keputusan yang ditetapkan (alternatif terbaik). Pelaksanaan ini menyangkut pemberian kekuatan legal pada keputusan tersebut, mengusahakan agar keputusan dapat diterima orang yang terkena keputusan dengan memberikan informasi, melakukan persuasi dan memberikan pengarahan bagaimana hasil keputusan tersebut.

Bagan 1.6

Proses Pengambilan Keputusan



Problem = X

Alternatif = A

Hasil = Y

Pengambil keputusan dapat membuat keputusan dengan menggunakan dua pertimbangan sebagai berikut:

a. Fakta

Seorang pengambil keputusan yang selalu bekerja secara sistematis akan mengumpulkan semua fakta mengenai satu masalah dan hasilnya ialah kemungkinan keputusan akan lahir dengan sendirinya. Artinya, fakta itulah yang akan memberi petunjuk

keputusan apa yang akan diambil.

b. Pengalaman

Pengalaman adalah guru terbaik. Seorang pengambil keputusan harus dapat memutuskan pertimbangan pengambilan keputusan berdasarkan pengalamannya. Seorang pengambil keputusan yang sudah menimba banyak pengalaman tentu lebih matang dalam membuat keputusan daripada pengambil keputusan yang sama sekali belum mempunyai pengalaman apa-apa. Namun, perlu diperhatikan bahwa peristiwa-peristiwa yang lampau tidak akan pernah sama dengan peristiwa-peristiwa pada saat ini. Oleh sebab itu, penyesuaian terhadap seorang pengambil keputusan senantiasa diperlukan.¹⁴²

Berdasarkan dua pertimbangan tersebut diharapkan seorang pemimpin bisa mengambil keputusan dengan tepat sesuai dengan permasalahan yang sedang dihadapi. Adapun langkah-langkah pengambilan keputusan sudah tersedia sedemikian rupa meskipun kadang kala fakta yang menuntun seorang pemimpin mengambil suatu keputusan.

F. Perspektif Al-Qur'an tentang Pengambilan Keputusan

Adapun perspektif al-Qur'an tentang pengambilan keputusan Q.S. Ali-Imran/3: 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya:»Maka disebabkan rahmat dari Allahlah kamu berlaku lemah-lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi

142 Ach. Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi* (Malang: UMM Press, 1999), 71.

berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkal-lah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.» (Q.S. Ali-Imran/3: 159)¹⁴³

Ayat di atas dari segi redaksional ditujukan kepada nabi Muhammad SAW. Agar memusyawarahkan persoalan-persoalan tertentu dengan para sahabat atau anggota masyarakatnya. Tetapi ayat ini juga merupakan petunjuk bagi setiap muslim, khususnya bagi setiap pemimpin, agar bermusyawarah dengan anggota-anggotanya.

Di awal surah tadi disebutkan bahwa karena rahmat Allahlah kamu bersikap lemah lembut terhadap mereka. Ungkapan ini mengisyaratkan bahwa untuk bisa melaksanakan musyawarah dengan baik, baik pihak yang ditunjuk sebagai ketua dalam acara musyawarah, maupun pihak yang menjadi anggota atau peserta, harus bersikap lemah lembut, mau menghargai dan menghormati hak dan kewajiban orang lain, tidak ingin menang sendiri, dan tidak memaksakan kehendak sendiri untuk orang lain.

Bila terjadi silang pendapat yang menjadikan orang lain tersinggung atau sakit hati, semua pihak harus saling memaafkan. Suasana seperti ini harus bisa dikondisikan dalam setiap mengambil keputusan bersama, dan insyaallah musyawarah akan berjalan dengan baik, yang akhirnya akan menghasilkan keputusan-keputusan yang bermanfaat bagi semua pihak.

Itulah petunjuk al-Qur'an bagi pelaksanaan musyawarah sebagai dasar dalam pengambilan keputusan mengenai urusan keduniaan atau muamalah dan menyangkut kepentingan orang banyak, seperti membangun masjid, madrasah, dan jalan umum, memilih ketua RT, RW, atau kepala Desa. Semua itu harus dilakukan dengan cara musyawarah sesuai dengan petunjuk al-Qur'an.

¹⁴³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta Timur: CV Darus Sunnah, 2002), 72.

BAB II

KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan adalah pangkal utama penyebab daripada kegiatan, proses atau kesediaan untuk merubah pandangan atau sikap dari kelompok orang-orang, baik hubungan organisasi formal maupun informal. Kepemimpinan merupakan suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan sehingga kemampuan pemimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi. Maka, esensi kepemimpinan adalah kepengikutan, kemauan orang lain untuk mengikuti keinginan pemimpin. Pemimpin merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi dan usaha, baik di dunia bisnis, maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintahan Negara, dan lain-lain, kualitas pemimpin menentukan keberhasilan lembaga atau organisasinya. Sebab, kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu membawa organisasi sesuai dengan asas-asas manajemen modern sekaligus bersedia memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan kepada bawahan dan masyarakat luas. Pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku benar yang harus dikerjakan bersama-sama, dan bahkan kepemimpinan sangat mempengaruhi semangat kerja kelompok. Dalam makalah ini penulis akan memaparkan tentang pengertian kepemimpinan, teori, gaya dan tipe-tipe kepemimpinan.

A. Konsep Kepemimpinan

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar pemimpin. Dalam bahasa Inggris, *leadership* yang berarti kepemimpinan, dari kata dasar *leader* berarti pemimpin dan akar katanya *to lead* yang terkandung beberapa arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran, pendapat orang lain, membimbing, menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.¹

Menurut Robbins, seperti yang dikutip oleh Baharudin dan Umiarso (2012), kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan.² Owens (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.³ Sedangkan James Lipham, seperti yang diikuti oleh Ngalim Purwanto (1984), mendefinisikan kepemimpinan adalah permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi.⁴ Mangunhardjana (2004), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kekuatan dalam mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum.⁵ Sedangkan menurut Hendyat Soetopo (2010), kepemimpinan sebagai suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian rupa sehingga tercapai dari kelompok itu, yaitu tujuan bersama. Sedangkan pengertian kepemimpinan secara umum adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa

1 Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012) hlm. 47

2 Ibid, hlm.47

3 Ibid.

4 Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mutiara, 1984), 47.

5 Mangunhardjana, *Kepemimpinan* (Yogyakarta: Kanisius, 2004), 47.

orang lain agar dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.⁶

Sedangkan menurut Mulyasa (2013), yang diambil dari sudut pandang atau secara etimologi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai berikut.

- a. Berasal dari kata pimpin (dalam bahasa Inggris *lead*) berarti bimbing atau tuntun. Dengan demikian, di dalamnya ada dua pihak, yaitu yang dipimpin (umat) dan yang memimpin (imam).
- b. Setelah ditambah awalan pe- menjadi pemimpin (dalam bahasa Inggris *leader*) berarti orang yang memengaruhi orang lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak untuk mencapai tujuan tertentu.
- c. Apabila ditambah akhiran -an menjadi pimpinan artinya orang yang mengepalai. Antara pemimpin dengan pimpinan dapat dibedakan, yaitu pimpinan (kepala) cenderung lebih sentralistis, sedangkan pemimpin lebih demokratis.
- d. Setelah dilengkapi dengan awalan ke- menjadi kepemimpinan (dalam bahasa Inggris *leadership*) berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam memengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.⁷

Dari beberapa definisi kepemimpinan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengelaborasi potensinya) untuk mencapai

6 Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori Praktik di Bidang Pendidikan* (Bandung: PT Rosda Karya, 2010), 47.

7 Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 48.

tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai. Pemimpin adalah orang yang dianut oleh orang-orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, ia mempunyai wibawa, kekuasaan, ataupun pengaruh (terjemahan dari *authority, power, dan influence*). Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan terdiri atas: 1) mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu; 2) memperoleh *consensus* atau suatu pekerjaan; 3) untuk mencapai tujuan manajer; 4) untuk memperoleh manfaat bersama.

Sedangkan menurut para ahli, antara lain: (1) Keith Davis (1989), *Leadership is ability to persuade the others to seek defined objective enthusiastically* (kepemimpinan adalah kemampuan mengajak orang lain untuk mencari tujuan tertentu dengan penuh semangat), (2) Kae. H. Chung & Leon C. Megginson (1989), *Leadership is the process of influencing other people for the purpose of achieving shared goals* (kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama), (3) Freeman & E. K. Taylor (1989), *Leadership is the ability to create group action toward an organizational objective with maximum effectiveness and cooperation from each individual.* (kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektivitas maksimum dan kerjasama dari tiap-tiap individu), (4) Dubin (1989), *Leadership is the exercise of authority and the making of decisions* (kepemimpinan adalah menggunakan wewenang dan membuat keputusan-keputusan), (5) Frankilm G. Moore (1989), *Leadership is the ability to make act the way the leader want* (kepemimpinan adalah kemampuan membuat orang-orang bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin), (6) Reuter (1989), *Leadership is an ability to persuade or direct men without use of the prestige or power of formal office or external circumstance* (kepemimpinan adalah

suatu kemampuan untuk mengajak atau mengarahkan orang-orang tanpa memakai kekuatan jabatan formal atau keadaan luar), (7) James M. Black (1989), *Leadership is capable persuading others to work together under directions as a team to accomplish certain designated objectives* (kepemimpinan adalah kemampuan yang sanggup meyakinkan orang lain supaya bekerjasama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan tertentu), (8) George R. Terry (1989), *Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leaders desires* (kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin), (9) Harold Koontz & Cyril O'Donnell (1989), *Leadership is the art of inducing subordinates to accomplish their assignment with zeal and confidence* (kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan), (10) Richard N. Osborn, James G. Hunt, dan Lawrence R. Jauch (1989), *Leadership-all ways in which one person exert influence over others* (kepemimpinan-semua cara yang disitu seseorang mempunyai pengaruh), (11) Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler, dan Fred Massarik (1989), *Leadership as interpersonal influence, exercised in situation and directed through the communication process, toward the attainment for a specific goal or goals* (kepemimpinan sebagai aktivitas saling pengaruh antar pribadi, dilatih dalam situasi dan diarahkan, melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan atau tujuan-tujuan khusus), (12) John D. Pfiffner & Robert Presthus (1989), *Leadership is the art of coordinating and motivating individuals and groups to achieve desired ends* (kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memotivasi individu-individu serta kelompok-kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan).⁸

⁸ Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi* (Yogyakarta: Gadjah Mada

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Cara pemimpin mempengaruhi bawahan dapat bermacam-macam antara lain: (a) memberikan gambaran masa depan yang lebih baik, (b) memberikan perintah, (c) memberikan imbalan, melimpahkan wewenang, mempercayai bawahan, (d) memberikan penghargaan, (e) memberikan kedudukan, (f) memberikan tugas, (g) memberikan tanggung jawab, (h) memberikan kesempatan mewakili, mengajak, meminta saran/pendapat/pertimbangan, (i) memberikan kesempatan berperan, (j) memberikan motivasi, membela, mendidik, membimbing, memelopori, (k) memberikan petunjuk, menegakkan disiplin, (l) memberikan teladan, (m) memberikan arah, (n) memberikan keyakinan, mendorong kemajuan, menciptakan perubahan, (o) memberikan hukuman.

1. Teori Kepemimpinan

a. Teori Genetis

Inti dari teori menyatakan bahwa *“leader are born and not made”* (pemimpin itu dilahirkan bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini menyetujui pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan muncul sebagai pemimpin.

Seorang ahli di bidang manajemen, yaitu Peter F. Drucker (2001) dalam pendiriannya mengatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, dan bukan hasil pembentukan. Bahkan dalam tulisannya ia mengatakan bahwa, *“leadership is of utmost importance. Indeed*

University Press, 1989), 5.

*there is no substitute for it. But leadership cannot be created or promoted. It can not be taught or learned. But management created leaders. It can only created the conditions under wich potential leadership qualities become effective; or it can stifle leadership”*⁹ (kepemimpinan mempunyai arti sangat penting. Tentu saja tidak ada pengganti untuk hal tersebut. Sebab, kepemimpinan tidak bisa diciptakan atau dipromosikan. Ia tidak bisa diajar atau dipelajari. Sebab, manajemen tidak bisa menciptakan para pemimpin. Ia hanya dapat menciptakan kondisi-kondisi di bawah kualitas kepemimpinan yang berpotensi menjadi efektif; atau ia dapat melumpuhkan kepemimpinan).

Pandangan ini mengetengahkan suatu preposisi bahwa kepemimpinan ditentukan oleh sifat dan ciri pribadi orang yang mempengaruhi para anggota kelompoknya. Jadi, kepemimpinan merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang tidak bisa dipelajari, tetapi hanya bisa dibentuk melalui pembentukan dari awal.¹⁰

b. Teori Sosial

Inti aliran teori sosial ini bahwa “*Leader are made and not born*” (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati). Jadi, teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c. Teori Ekologis

Teori ekologis pada intinya menekan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori

⁹ Baharudin dan Umiarso, *Op Cit*, 51.

¹⁰ *Ibid*, 52.

ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

Sedangkan menurut G. R. Terry (2000) mengemukakan sejumlah teori kepemimpinan, antara lain:

1) Teori otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah, paksaan dan tindakan-tindakan yang arbitrer. Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya orientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas.

2) Teori Psikologis

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja guna mencapai sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan pribadi.

3) Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar relasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya agar tercapai kerja sama yang baik.

4) Teori Suportif

Para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja dengan penuh gairah sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu.

5) Teori Laissez faire

Mempunyai sedikit keterampilan teknis namun disebabkan oleh karakternya yang lemah, tidak berpendirian serta tidak berprinsip, maka semua hal yang mengakibatkan tidak adanya kewibawaan juga tidak ada kontrol. Dia tidak mampu mengkoordinasikan semua jenis pekerjaan, tidak berdaya menciptakan suasana kooperatif.¹¹

2. Gaya dan Tipe-Tipe Kepemimpinan

Pada suatu proses kepemimpinan berlangsung, seorang pemimpin mengaplikasikan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Gaya kepemimpinan yang efektif merupakan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi, mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan orang-orang yang dipimpin sesuai dengan situasi dan kondisi supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan organisasi. Pada fakta riilnya, gaya kepemimpinan yang efektif ada empat, yaitu sebagai berikut:

a. Gaya Instruktif

Penerapannya pada bawahan masih baru atau bertugas. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan instruktif adalah sebagai berikut:

- 1) Memberi pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana, dan kapan kegiatan dilakukan.
- 2) Kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat.
- 3) Kadar direktif tinggi.
- 4) Kadar semangat rendah.
- 5) Kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai.
- 6) Kemampuan motivasi rendah.
- 7) Tingkat kematangan bawahan rendah.

¹¹ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), 72.

b. Gaya konsultatif

Penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

- 1) Kadar direktif rendah.
- 2) Semangat tinggi.
- 3) Komunikasi dilakukan secara timbal balik.
- 4) Masih memberikan pengarahan yang spesifik.
- 5) Pimpinan secara bertahap memberikan tanggungjawab kepada pegawai walaupun bawahan dianggap belum mampu.
- 6) Tingkat kematangan pegawai rendah ke sedang.

c. Gaya partisipatif

Kepemimpinan ini juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, dan *nondirective*. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengerahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan, dan strategi dimana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.¹²

Gaya partisipatif, penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja tinggi. Ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

¹² Baharudin dan Umiarso, *Op Cit*, 53.

- 1) Pemimpin melakukan komunikasi dua arah.
- 2) Secara aktif mendengar dan respon segenap kesukaran bawahan.
- 3) Mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional.
- 4) Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- 5) Mendorong bawahan untuk berpartisipasi.
- 6) Tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi.

d. Gaya delegatif

Penerapannya bagi bawahan yang memiliki kemampuan dan kemauan tinggi. Ciri-ciri gaya kepemimpinan delegatif adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan pengarahan bila diperlukan saja.
- 2) Memberikan semangat dianggap tidak perlu lagi.
- 3) Penyerahan tanggungjawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas.
- 4) Tidak perlu memberi motivasi.
- 5) Tingkat kematangan bawahan tinggi.¹³

Sedangkan menurut A. M. Mangunhardjana (2004), dilihat dari perbedaan cara menggunakan wewenangnya, pada garis besarnya kita mengenal tiga gaya kepemimpinan, yaitu gaya otokratis, liberal, dan demokratis. Masing-masing gaya kepemimpinan itu menentukan hubungan antara kekuasaan pemimpin dan kebebasan mereka yang dipimpin. Dapat dijelaskan sebagai berikut.

Pertama, Gaya kepemimpinan otokratis. Dalam gaya ini pemimpin bersikap sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai

¹³ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan* (Malang: UIN-MALIKI Press, 2010), 46.

yang dikuasai. Termasuk gaya ini kita menjumpai pemimpin-pemimpin yang melakukan hal-hal berikut. Gaya ini kadang-kadang dikatakan kepemimpinan terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif. Gaya ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Pemimpin secara sepihak menentukan peran serta apa, bagaimana, kapan, dan bilamana berbagai tugas harus dikerjakan. Adapun yang menonjol dalam gaya ini adalah pemberian perintah. Pemimpin otokratis adalah seseorang yang memerintah dan menghendaki kepatuhan. Ia memerintah berdasarkan kemampuannya untuk memberikan hadiah serta menjatuhkan hukuman. Gaya kepemimpinan otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan semata-mata diputuskan oleh pimpinan.

- a. Mengatakan segala sesuatu harus dikerjakan oleh mereka yang dipimpin. Inilah gaya kepemimpinan dictator. Adapun yang dilakukan oleh pemimpin yang mengambil gaya ini hanyalah memberi perintah, aturan, dan larangan.
- b. Menjual gagasan dan cara kerja kepada kelompok orang yang dipimpinnya. Inilah gaya kepemimpinan seorang presiden direktur dalam suatu perusahaan besar. Menurut gaya ini, pemimpin merumuskan masalahnya serta menyodorkan cara pemecahannya sekaligus. Kemudian, perumusan masalah dan pemecahannya itu dijual kepada bawahannya.

Kedua, Gaya kepemimpinan liberal. Menurut gaya ini, pemimpin tidak merumuskan masalah serta cara pemecahannya.

Dia membiarkan saja mereka yang dipimpinnya menemukan sendiri masalah yang berhubungan dengan kegiatan bersama dan mencoba mencari cara pemecahannya. Gaya ini hanya baik untuk kelompok orang yang betul-betul telah dewasa dan betul-betul insaf akan tujuan dan cita-cita bersama sehingga mampu menghidupkan kegiatan bersama.

Ketiga, Gaya kepemimpinan demokratis. Dalam gaya ini pemimpin berusaha membawa mereka yang dipimpin menuju ke tujuan dan cita-cita dengan memperlakukan mereka sebagai sejajar. Termasuk kedalam gaya ini, kita jumpai pemimpin yang dalam usaha membawa mereka yang dipimpin menuju ke tujuan dengan hal-hal berikut.

- a. Menyajikan masalah serta cara pemecahannya kepada mereka yang dipimpinnya. Menghadapi masalah serta cara pemecahannya yang disajikan oleh pemimpin itu, mereka yang dipimpin bebas untuk menggarapnya, mengubah, menambah, dan menyempurnakan. Pemimpin sendiri dengan senang hati menerima usul dan saran mereka.
- b. Mengajak mereka yang dipimpinnya untuk bersama merumuskan masalah dan cara pemecahannya. Gaya kepemimpinan ini baik untuk kegiatan di kalangan orang-orang yang sudah dewasa yang bersifat permanen lagi mengarah ke tujuan dan cita-cita yang tinggi.

Dalam setiap realitasnya, pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya, terjadi adanya suatu perbedaan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya. Hal ini sebagaimana menurut G. R. Terry, seperti yang dikutip oleh Maman Ukas, sebagai berikut:

- 1) Tipe kepemimpinan pribadi (*personal leadership*). Dalam system kepemimpinan ini, segala sesuatu tindakan itu dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk

itu dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.

- 2) Tipe kepemimpinan nonpribadi (*non personal leadership*). Segala sesuatu kebijaksanaan yang dilaksanakan melalui bawahan-bawahan atau media nonpribadi baik rencana atau perintah juga pengawasan.
- 3) Tipe kepemimpinan otoriter (*autoritotian leadership*). Pemimpin otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti, dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan-peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.
- 4) Tipe kepemimpinan demokratis (*democratis leadership*). Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggungjawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggungjawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan.
- 5) Tipe kepemimpinan paternalistis (*paternalistis leadership*). Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kepatuhan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arah seperti halnya seorang bapak kepada anaknya.
- 6) Tipe kepemimpinan menurut bakat (*indogenous leadership*). Biasanya, timbul dari kelompok orang-orang yang informal di mana mungkin mereka berlatih dengan

adanya system kompetisi sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya di mana ia ikut berkecimpung.¹⁴

Menurut Kurt Lewin (1987), sebagaimana yang dikutip oleh Maman Ukas (1999) mengemukakan tipe-tipe kepemimpinan menjadi tiga bagian sebagai berikut:

- 1) Otokratis, pemimpin yang demikian bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.
- 2) Demokratis, pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggungjawab tentang pelaksanaan tujuannya. Hal ini agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan-kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.
- 3) *Laissezfaire*, pemimpin yang bertipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, kemudian menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia hanya akan menerima laporan-laporan dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif, dan semua pekerjaan tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya. Dengan demikian hal tersebut

¹⁴ Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi* (Bandung: Ossa Promo, 1999), 261.

dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan.¹⁵

B. Motivasi dan Kepemimpinan

Organisasi merupakan kumpulan sejumlah orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Untuk meningkatkan kerja sama yang baik, semua unsur dalam organisasi harus dapat melibatkan diri dan memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai apa yang menjadi tujuan akhir dari organisasi. Pemimpin memiliki peranan yang sangat menentukan dalam menggerakkan karyawan atau anggota organisasi termasuk dirinya sendiri.¹⁶ Bagi seorang pemimpin perihal motivasi layak mendapat perhatian lebih yang dapat menjadi kunci atau faktor kesuksesan organisasi atau lembaga yang dipimpin.¹⁷

Untuk mencapai tujuan organisasi, sangat penting melibatkan peranan manusia didalamnya. Sedangkan untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka dibutuhkan pemahaman akan motivasi manusia yang berada dalam organisasi tersebut. Sebab motivasi inilah yang menentukan perilaku atau dengan kata lain, perilaku merupakan cerminan sederhana dari motivasi. Hal ini sesuai dengan al-Qur'an Surat Ar-Ra'd/13 Ayat 11:¹⁸

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri

15 Ibid, 262-263.

16 Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 215.

17 Patricia Buhler, *Alpha Teach Yourself: Management Skills in 24 Hours*. Terj. Sugerng Haryanto dan Sukono Mukidi, *Alpha Teach Yourself: Management Skills dalam 24 Hours* (Jakarta: Prenada Media Grup), 190.

18 A. Hassan, *Al Furqan* (Jakarta: Universitas Al-Azhar Indonesia, 2010), 394.

mereka sendiri...”¹⁹

Manusia harus mengusahakan sendiri perubahan atas dirinya. Apabila ingin pintar maka harus belajar, harus mendorong diri atau memunculkan dorongan atau motivasi untuk berperilaku yang dimaksudkan untuk mewujudkan tujuan tertentu. Agar perilaku sesuai dengan tujuan organisasi maka harus ada perpaduan antara motivasi dan permintaan organisasi.

Hasil akhir tindakan menggerakkan bawahan atau motivasi adalah tercapainya kinerja organisasi yang optimal.²⁰ Kinerja atau dapat disebut sebagai prestasi kerja anggota dan organisasi sangat ditentukan oleh seberapa efektif motivasi yang dilakukan. Sekarang ini banyak kita ketahui di lingkungan organisasi bisnis maupun pendidikan tidak mampu berkinerja optimal. Orang-orang yang terlibat di dalamnya belum menunjukkan performa terbaiknya. Hal ini memerlukan seorang pemimpin yang mampu memotivasi mereka sehingga mampu menunjukkan kinerja terbaiknya. Perlu penggunaan dan pemahaman konsep memotivasi yang baik dan efektif oleh manajemen atau pemimpin organisasi sehingga optimalisasi organisasi juga dapat terwujud. Konsep motivasi meliputi definisi, ruang lingkup, teori-teori serta kaitan motivasi itu sendiri dengan kepemimpinan sebuah organisasi.

1. Ruang Lingkup Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *Movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi merupakan hal yang penting karena dengan adanya motivasi pada setiap individu atau karyawan, maka diharapkan mereka mau bekerja keras dan antusias untuk

¹⁹ Departemen Agama RI, *Al-Hikmah, Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Diponegoro, 2012), 337-338.

²⁰ Amirullah dan Haris Budiyono, *Pengantar*, 216.

mencapai produktivitas kerja yang tinggi.²¹ Selain itu, istilah motivasi berasal dari kata *motive* yang diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung, namun dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu.²²

Tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan keputusannya. Rangsangan timbul dari diri sendiri (internal) dan dari luar (eksternal). Kemudian, rangsangan ini akan menciptakan “motif dan motivasi” yang mendorong orang bekerja (beraktivitas) untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya.²³

Ada banyak definisi tentang motivasi, diantaranya adalah:

- 1) Menurut Wayne F. Cascio, “*motivation is a force that results from an individual’s desire to satisfy their needs (e.g. hunger, thirst, social approval)*”. Artinya, motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya: rasa lapar, haus dan bermasyarakat).
- 2) Menurut Harold Koontz, “*motivation refers to the drive and effort to satisfy a want or goal*”. Artinya, motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.
- 3) Malayu S. P. Hasibuan menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan

21 Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), 92.

22 Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 3.

23 Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CAPS, 2012, hlm. 191.

kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

- 4) Menurut Stephen P. Robbins, motivasi adalah suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.
- 5) Dalam American Encyclopedia, motivasi diartikan sebagai kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkit topangan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia.
- 6) Menurut Merle J. Moskowitz, motivasi adalah inisiatif dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.²⁴

Linsley (1981) yang dikutip oleh Lester (1989), mendefinisikan motivasi secara umum sebagai: “*The combination of forces which initiate direct and sustain behavior toward a goal*” yaitu gabungan dari kekuatan-kekuatan di mana memprakarsai, menunjukkan dan menyokong tingkah laku ke arah tujuan.²⁵

Sesungguhnya motivasi memiliki pengertian yang berbeda dengan *motive*. Sebab motivasi adalah motif yang sudah menjadi aktif. Motif adalah daya penggerak di dalam diri seseorang untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai tujuan tertentu. Motif merupakan kondisi intern atau disposisi internal.²⁶

Crow and Crow (1960) dikutip Wayan Ardhana (1963) berpendapat, bahwa satu motif adalah suatu kecenderungan

24 Malayu S.P. Hasibuan, ..., hlm. 95-96

25 Lester D. Crow, *Psikologi Pendidikan* (Yogyakarta: Nurcahya, 1989), 55.

26 W.S.Winkel, *Psikologi Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 1987), 93.

yang meliputi suatu derajat kesadaran terhadap tujuan. Ia dapat dipandang sebagai menandai suatu kondisi-kondisi atau kekuatan-kekuatan internal yang cenderung mendorong individu menuju dicapainya tujuan-tujuan tertentu.²⁷Lain halnya menurut MC. Donald (1998) dikutip Sardiman (2001) yang memandang motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya rasa *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Selanjutnya dijelaskan bahwa dari pengertian motivasi yang dikemukakan oleh MC. Donald (1998) ini mengandung tiga elemen penting sebagai berikut:

- 1) Bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia. Perkembangan motivasi akan membawa beberapa perubahan energi di dalam sistem *neurophysiological* yang ada pada *organisme* manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia), penampakkannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia.
- 2) Motivasi ditandai dengan munculnya rasa, *afeksi* seseorang. Dalam hal ini, motivasi relevan dengan persoalan kejiwaan, *afeksi* dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia.
- 3) Motivasi akan dirangsang karena adanya suatu tujuan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respon dari suatu aksi, yaitu tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena terangsang/ terdorong oleh adanya unsur lain, dalam hal ini tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan.²⁸

Dapat dipahami dari berbagai pengertian di atas bahwa motivasi adalah dorongan yang menyebabkan seseorang mau

²⁷Wayan Ardhana, *Pokok-pokok Ilmu Jiwa Umum* (Surabaya: Usaha Nasional, 1963), 167.

²⁸A.M. Sardiman, *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar* (Jakarta: Rajawali Pers, 1986), 74.

melakukan yang dikehendaki, baik dari dalam diri sendiri atau orang lain, sedangkan memotivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah atau semangat kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan segala kemampuan yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi ini sangat penting, karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap individu memiliki semangat untuk mencapai produktivitas dan kinerja yang tinggi.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain :

1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a) Keinginan untuk dapat hidup

Untuk mempertahankan hidup, individu mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup tersebut meliputi kebutuhan untuk : memperoleh kompensasi yang memadai; pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai; dan sebagainya.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan sehari-hari bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh

uang itu ia harus bekerja keras.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Secara terperinci, keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal: adanya penghargaan terhadap prestasi; adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak; pimpinan yang adil dan bijaksana; dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Terkadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji.²⁹

2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah pengaruhnya terhadap motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu meliputi:

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat kerja tersebut.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. sebaliknya, kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang.

²⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group: 2012), 116-120.

c) Supervisi yang baik.

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. bila supervisi yang dekat dengan karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan penuh semangat.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggungjawab dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan.

f) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar pada umumnya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik.³⁰

c. Dimensi Motivasi

Motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang.³¹ Perilaku merupakan serangkaian kegiatan atau aktivitas-aktifitas. Perilaku dapat dikaji saling interaksinya beberapa unsur yang merupakan suatu lingkaran. Menurut Luthans (2006)

³⁰ Sutrisno, *Manajemen ...*, 118-120.

³¹ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 203.

dalam Thoha (2009) unsur atau komponen meliputi:

1) Kebutuhan (*need*)

Ada banyak kebutuhan dalam diri seseorang. Kebutuhan yang paling kuat, mendorong atau menjadi motivasi sehingga perilakunya mengarah pada tercapainya suatu tujuan berdasar kebutuhan tersebut.

2) Dorongan (*drive*)

Motivasi seseorang tergantung pada kekuatan atau dorongan dari motivasi itu sendiri. Dorongan menyebabkan mengapa seseorang berusaha mencapai tujuan-tujuan secara sadar maupun tidak sadar. Dorongan ini pula menyebabkan seseorang itu berperilaku, yang dapat mengendalikan dan memelihara kegiatan-kegiatan dan yang menetapkan arah umum yang harus ditempuh oleh seseorang tersebut.

3) Tujuan (*goals*)

Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai yang berada di luar diri individu. Tujuan juga diartikan sebagai suatu arah yang dikendaki oleh motivasi. Seorang pemimpin yang berhasil memotivasi anggota organisasinya karena ia mampu menciptakan suatu lingkungan yang menjamin adanya suatu tujuan yang tepat bagi pemenuhan kepuasan kebutuhan.³²

d. Jenis Motivasi

Menurut Heidjrahcman dan Suad Husnan (1990) ada dua jenis motivasi, yaitu:

- 1) Motivasi positif, yaitu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan-kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.

³² Thoha, *Perilaku...*, 207.

- 2) Motivasi negatif, yaitu proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan dengan kekuatan ketakutan.³³

Pada jenis motivasi negatif dalam jangka pendek dapat meningkatkan kegairahan kerja, karena mereka takut terhadap sanksi atau hukuman yang akan mereka terima, namun untuk jangka panjang hal ini dapat berakibat kurang baik. Sedangkan untuk meningkatkan semangat kerja, penggunaan kedua jenis motivasi tersebut harus seimbang, dan harus dipahami juga kapan dan dimana antara kedua jenis motivasi tersebut dapat efektif untuk merangsang semangat atau gairah kerja karyawan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

e. Alat-Alat Motivasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2005), alat-alat motivasi itu terdiri dari:

- 1) *Materiil insentif*, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang/ barang yang mempunyai nilai pasar, dengan kata lain memberikan kebutuhan ekonomis.
- 2) *Non-materiil insentif*, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa bukan barang atau benda yang tidak ternilai, dengan kata lain hanya memberikan rasa kepuasan dan kebanggaan rohani semata.
- 3) Kombinasi antara materiil insentif dan non-materiil insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan itu berupa materiil insentif dan non-materiil insentif sekaligus.³⁴

Hal ini memberikan pemahaman terhadap bentuk instrumen yang digunakan untuk memotivasi, berupa sesuatu yang sifatnya benda atau bukan benda atau bahkan kedua-duanya, disesuaikan

³³ Heidjrahman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalialia*. Edisi Keempat Yogyakarta: BPFE UGM, 1990), 204-205.

³⁴ Hasibuan, *Organisasi....*, 99.

dengan *event* yang melatar belakangi pemberian motivasi.

f. Teori-Teori Motivasi

Terdapat tiga pendekatan umum untuk teori motivasi, yaitu teori kepuasan (*content theory*) muncul pada pergantian Abad XX, saat pelopor seperti Frederick W. Taylor, Frank Gilberth, dan Henry L. Gantt (2002), mengajukan model insentif upah untuk memotivasi pekerja. Selanjutnya muncul gerakan hubungan manusia, dan kemudian teori kepuasan Maslow, Herzberg, dan Alderfer. Setelah gerakan kepuasan adalah teori proses. Berdasarkan konsep kognitif harapan, teori proses paling berhubungan dengan karya Victor Vroom, serta Lyman Porter dan Ed Lawler. Baru-baru ini, teori kontemporer seperti teori ekuitas dan keadilan organisasi/prosedur banyak dibahas dalam motivasi kerja.³⁵

Teori kepuasan berkaitan dengan faktor yang ada dalam diri seseorang yang memotivasinya. Sedangkan teori proses berkaitan dengan bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan.³⁶

Teori-teori motivasi umumnya berangkat dari anggapan bahwa pada diri manusia terdapat kegelisahan (*tension*) yang timbul karena adanya kebutuhan yang tidak terpuaskan. Jika kebutuhan itu telah terpuaskan, maka kegelisahan tadi lenyap untuk sementara dan kemudian akan timbul lagi seiring dengan adanya kebutuhan-kebutuhan baru yang juga menuntut agar dipuaskan. Kondisi gelisah ini dalam teori motivasi dimanfaatkan dengan pemberian motivasi sehingga terjadi dorongan-dorongan yang diarahkan pada perilaku mencari yang memberi manfaat pada perusahaan.

Banyak sekali konsep dan teori motivasi yang berkembang. Walaupun teori-teori itu memiliki perbedaan, namun teori-teori itu memiliki satu kesamaan. Menurut Jusmaliani (2011), kesamaannya

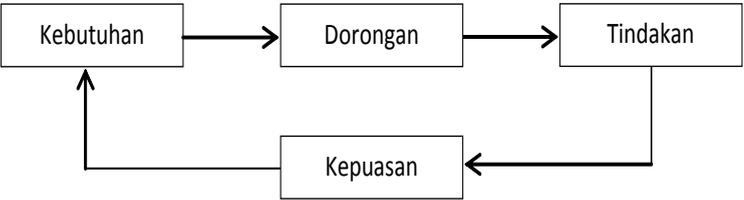
³⁵ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Vivin Andika Yuwono dkk. (Yogyakarta: Andi, 2006), 279.

Sunyoto, *Manajemen...*, 192.

adalah bahwa sampai tingkat tertentu teori-teori itu memiliki dukungan terdokumentasi terhadap validitasnya, namun hal ini tidak berarti teori-teori tersebut tidak dapat dipertanyakan.³⁷

1) Teori Kepuasan

Teori motivasi kepuasan sering dikenal dengan *Content Theory*. Teori ini berlandaskan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga individu tersebut bersedia melakukan aktivitasnya. Teori ini berusaha mengetahui tentang kebutuhan-kebutuhan yang dapat memberikan kepuasan dan dapat mendorong semangat kerja individu. Pada dasarnya, standar kebutuhan individu yang semakin tinggi dan juga semakin meningkatnya kepuasan yang diinginkan menyebabkan semakin giat individu dalam melakukan pekerjaannya.³⁸ Ahli teori kepuasan berfokus pada identifikasi kebutuhan dan dorongan pada diri seorang dan bagaimana kebutuhan dan dorongan tersebut diprioritaskan.³⁹ Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Kebutuhan dan pendorong ini adalah keinginan memenuhi kepuasan material maupun nonmaterial yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya.⁴⁰



37 M.E. Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 181-183.

38 Triton PB, *Mengelola Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Oryza, 2009), 168.

39 Luthans, *Perilaku...*, 279.

40 Sutrisno, *Manajemen...*, 130.

Pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja.

Penganut teori kepuasan ini cukup banyak, satu sama lain sebenarnya tidak mempunyai kaitan. Teori kepuasan dipelopori oleh: F. W. Taylor, Abraham Maslow, McClelland, Frederick Herzberg, Clayton P. Alderfer dan Douglas McGregor.⁴¹

a) F.W. Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional

Teori motivasi konvensional termasuk *content theory* karena F. W. Taylor memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Jadi, menurut teori ini, seseorang akan mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak ada imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan. Oleh karena itu, seorang pemimpin haruslah berusaha memberikan imbalan berbentuk materi, agar bawahan bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditentukan. Jika besar imbalan ini bertambah, maka intensitas pekerjaanpun akan dapat dipacu. Jadi, intinya teori ini menekankan pada pemberian imbalan untuk memotivasi seseorang melakukan pekerjaan.⁴²

b) Abraham H. Maslow dengan Teori Hierarki

Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya, seperti kebutuhan fisik, kebutuhan psikologis, dan kebutuhan spiritual. Dalam teori ini, kebutuhan diartikan sebagai kekuatan/ tenaga (energi) yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut.

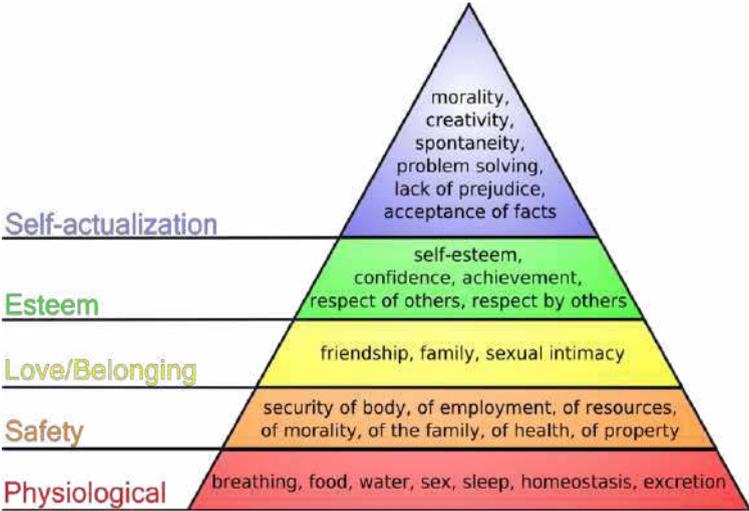
41 Ibid, 131.

42 Sutrisno, *Manajemen...*, 131.

Maslow dalam teorinya ini mengemukakan adanya tingkatan (*hierarki*) kebutuhan, yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi seseorang melakukan suatu kegiatan. Dengan kata lain, kebutuhan bersifat bertingkat, yang secara berurutan berbeda kekuatannya dalam memotivasi suatu kegiatan, termasuk juga yang disebut bekerja. Adapun urutan tersebut dari yang terkuat sampai yang terlemah dalam memotivasi terdiri dari: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan status/kekuasaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Pada teorinya ini, Maslow tidak menyebutkan tentang kebutuhan spiritual yang sebenarnya memiliki peran yang sangat penting dan dominan dalam kehidupan manusia sebagai motivasi.⁴³

Gambar 2.2

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow



Selain itu, Maslow juga memberikan asumsi dari urutan atau

⁴³ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), 350-351.

tingkatan kebutuhan yang berbeda kekuatannya sebagai berikut:

- (1) Kebutuhan yang lebih rendah adalah yang terkuat; yang harus dipenuhi terlebih dahulu. Kebutuhan itu adalah kebutuhan fisik yang meliputi lapar, haus, pakaian, perumahan dan lain-lain. Maka, kebutuhan yang terkuat yang memotivasi seseorang bekerja adalah untuk memperoleh penghasilan yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan fisiknya.
- (2) Kekuatan kebutuhan dalam memotivasi tidak lama, karena setelah terpenuhi akan melemah atau kehilangan kekuatannya dalam memotivasi.
- (3) Cara yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi memiliki lebih banyak daripada cara untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah. Misalnya, untuk memenuhi kebutuhan fisik, caranya adalah dengan memberikan penghasilan yang memadai. Sedangkan untuk kebutuhan aktualisasi diri dapat digunakan banyak cara yang memerlukan kreatifitas dan inisiatif para manajer.⁴⁴

Teori ini tidak terlepas dari kritikan oleh para ilmuwan. Jusmaliani (2011) mengatakan bahwa pendapat Malow tentang hierarki kebutuhan yang menempatkan aktualisasi diri sebagai kebutuhan paling atas. Menurutnya, banyak orang yang mati-matian memperjuangkan harga dirinya sekalipun penghasilannya sehari-hari tidak mencukupi bahkan untuk makan sekalipun. Banyak orang yang lebih mementingkan pertemanan dan kebersamaan dibandingkan makan bergizi dan tinggal di rumah layak. Berbagai macam kebutuhan manusia secara empiris jelas timbul bersamaan

⁴⁴ Nawawi, *Manajemen...*, 353.

dan tidak satu per satu seperti asumsi Maslow.

Dalam teorinya, Maslow juga menyatakan bahwa *ultimate goal* bagi individu adalah pemenuhan kebutuhan untuk aktualisasi diri. Jadi, menurut teori ini, jika segalanya sudah dimiliki maka satu-satunya cara untuk menggerakkan perilakunya adalah dengan memberi kesempatan untuk aktualisasi diri: “inilah saya”. Artinya, sebelum individu itu memenuhi empat kebutuhan yang lebih rendah, ia tidak mengenal aktualisasi diri. Padahal, anak kecil selalu ingin mengaktualisasikan dirinya dengan berbagai upaya mengambil perhatian orang tuanya. Inilah salah satu wujud kebutuhan aktualisasi diri.⁴⁵

Pada pengantar Hermawan Kertajaya (2005) dalam versi terjemahan buku *Spiritual Capital*, Maslow mengakui kesalahannya. Pada buku karangannya ini, Danah Zohar dan Ian Marshall menyatakan:

Saya sangat terkejut mengetahui bahwa Abraham Maslow sebelum meninggal sempat menyesal dan merasa piramida kebutuhan manusia yang dibuatnya ternyata terbalik. Maslow merasa piramidanya membuat orang menjadi tamak karena hanya mengejar basic needs. Padahal, jika kita memenuhi aktualisasi diri dulu, basic needs itu akan terpenuhi dengan sendirinya.⁴⁶

45 Jusmaliani, *Pengelolaan...*, 184-185.

46 Ibid, 185-186.

Gambar 2.3



c) David McClelland dengan Teori Motivasi Prestasi

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David McClelland (1974) disebut juga dengan teori motivasi prestasi. Menurut teori ini, ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan:⁴⁷

Pertama, Need for achievement. Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu. Kebutuhan ini memiliki karakteristik: (1) umum/*general*, seseorang mempunyai fokus untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik dan berusaha mengembangkan kinerjanya; (2) situasi yang menggerakkan (*arousing situation*), seseorang tertarik terhadap tugas-tugas yang penuh dengan tantangan; (3) aktivitas yang berhubungan, seseorang memilih dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik, memiliki rasa tanggung jawab pribadi dan menggunakan pengontrolan ulang atas pekerjaan yang dilakukan untuk menjamin kualitas pekerjaannya.

⁴⁷ Morgan, *Psychology* (New York: Mc.Graw-Hill, Inc, 1986), 281-282.

Kedua, Need for affiliation. Kebutuhan berafiliasi memiliki karakteristik: (1) umum/ *general*, seseorang ingin menciptakan, memelihara, dan memperbaiki hubungan persahabatan; (2) situasi yang menggerakkan (*arousing situation*), seseorang ingin memiliki banyak teman, ingin disukai dan diterima baik oleh orang lain serta lebih menyukai situasi kooperatif; (3) aktivitas yang berhubungan, seseorang yang tidak menyukai perselisihan tapi lebih menyukai hubungan yang akrab atau hangat seperti melakukan percakapan melalui telepon dan kunjungan. Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

Ketiga, Need for power. Kebutuhan ini memiliki karakteristik: (1) umum, seseorang memiliki pengaruh yang kuat terhadap orang lain dan selalu menjaga reputasi; (2) situasi yang menggerakkan (*arousing situation*), seseorang ingin mempengaruhi dan mengendalikan orang lain, berorientasi pada status dan cenderung lebih peduli akan *prestige*; (3) aktivitas yang berhubungan, seseorang lebih menyukai menjadi penguasa dalam organisasi serta memiliki kompetitif yang tinggi. Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain.⁴⁸ Beberapa langkah untuk mengembangkan motivasi prestasi adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan atau hasil akhir kegiatan harus bersifat khusus dan ditentukan dengan tegas.
- b. Tujuan atau hasil yang diinginkan untuk dicapai harus menunjukkan suatu tingkat risiko yang sedang untuk individu-individu yang terlibat. Ini berarti tujuan harus mengandung unsur risiko, tetapi bukan tingkat risiko yang tinggi, sehingga

48 Sutrisno, *Manajemen...*, 128-129.

akan mengejutkan atau menghalang-halangi individu yang terlibat.

- c. Tujuan harus mempunyai sifat sedemikian rupa, sehingga tujuan tersebut sewaktu-waktu dapat disesuaikan sebagai jaminan situasi, terutama apabila tujuan tersebut berbeda banyak.
- d. Individu-individu harus diberi umpan balik yang seksama dan jujur mengenai prestasi mereka.
- e. Individu-individu diberi tanggung jawab untuk suksesnya hasil kegiatan mereka. Tanggung jawab terhadap hasil ini harus merupakan tanggung jawab yang sungguh-sungguh.
- f. Penghargaan dan hukuman yang diberikan karena hasil kerja yang sukses atau yang gagal harus dihubungkan dengan selayaknya dengan tujuan hasil kerja. Artinya harus ada penghargaan yang besar untuk hasil kerja yang besar dan sebaliknya hanya ada hukuman yang ringan bagi mereka yang kegagalannya sedikit.⁴⁹

Menurut Sutrisno (2012), teori kebutuhan dasar McClelland mungkin paling tepat diterapkan untuk memahami karier-karier organisasi perusahaan dan manajer. Mereka mengenal ketiga kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan untuk berhasil, berkuasa dan saahabat. Namun, kenyataannya cenderung berat sebelah baik pada keberhasilan, kekuasaan atau bersahabat.⁵⁰

d) Frederick Hezberg dengan Teori Model dan Faktor

Sebenarnya teori ini merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Dalam penelitian yang dilakukan Hezberg diperoleh hasil yang berupa respon perasaan nyaman

⁴⁹ Moekijat, *Manajemen Sumber Daya Manusia :Manajemen Kepegawaian* (Bandung: Mandar Maju, 1999), 189-190.

⁵⁰ Sutrisno, *Manajemen...*, 130.

umumnya berhubungan dengan pengalaman kerja dan kepuasan kerja dan sebaliknya perasaan tidak senang umumnya berhubungan dengan aspek di sekitar pekerjaan-suasana pekerjaan. Herzberg menamai orang yang puas dalam pekerjaan dengan motivator dan yang tidak puas dengan faktor dengan higienis. Dalam teori Herzberg, faktor higienis adalah orang yang terhalang kepuasannya. Motivator dan higienis dikenal sebagai dua faktor Herzberg.

Tabel 2.1

Dua Faktor Herzberg

Faktor Higienis	Faktor Motivator
Kebijakan dan administrasi perusahaan	Prestasi
Pengawasan, teknis	Penghargaan
Gaji	Pekerjaan itu sendiri
Hubungan antar pribadi, penyelia	Tanggung jawab
Kondisi kerja	Kemajuan

Sumber: Luthans (2009: 283)

1) Faktor motivator

Merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (*intrinsik*). Faktor ini menyangkut kebutuhan psikologis seseorang akan perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi empuk, penempatan yang tepat, dan sebagainya.⁵¹

2) Faktor higienis

Merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai

⁵¹ Sutrisno, *Manajemen...*, 143.

manusia, higienis ketentraman dan kesehatan. Hilangnya faktor-faktor higienis dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar.⁵²

e) Clayton P. Alderfer dengan Teori ERG

Clayton P. Alderfer mengemukakan teorinya dengan nama teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Teori ini merupakan modifikasi dari teori hierarki kebutuhan Maslow yang dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan teori Maslow. Dalam memodifikasi ini memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja. Alderfer mengidentifikasi tiga kelompok kebutuhan yang perlu dipenuhi dengan sebaik-baiknya, yaitu:

- 1) *Existence* (keberadaan), *existence* merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan. *Existence* meliputi kebutuhan fisik (rasa lapar, haus dan tidur) dan kebutuhan rasa aman.
- 2) *Relatedness* (kekerabatan), kekerabatan merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Setiap orang dalam hidup dan pekerjaannya selalu berhubungan dengan orang. Teori ini meliputi semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial dan sebagian kebutuhan prestise dalam teori Maslow.
- 3) *Growth* (pertumbuhan), kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan

⁵² Ibid, 142.

pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri.⁵³

f) Teori kepuasan Alderfer mengemukakan bahwa teori ERG membedakan dua hal dasar, yaitu: pertama, memecahkan kebutuhan-kebutuhan ke dalam tiga kategori (eksistensi, hubungan dan pertumbuhan) dan kedua, menekankan bila kebutuhan yang lebih tinggi dikecewakan, maka kebutuhan yang lebih rendah walaupun sudah dipenuhi akan muncul kembali.

Menurut para ahli, teori ERG merupakan teori yang lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris. Perbedaan antara teori ERG dengan Maslow adalah:

- 1) Teori ERG menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan yang dapat bekerja pada saat yang bersamaan, artinya tidak selalu harus bertingkat-tingkat seperti yang dikemukakan Maslow.
- 2) Teori ERG menyatakan bahwa jika untuk mencapai pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi sulit dicapai keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah meningkat.

Menurut Sutrisno, teori ini lebih mendekati kenyataan hidup yang dihadapi sehari-hari karena berbagai kebutuhan manusia yang kompleks itu diusahakan pemuasan secara simultan, meskipun sudah barang tentu dengan tingkat intensitas yang berbeda-beda, baik antara seseorang dengan orang lain maupun oleh seseorang pada waktu yang berbeda-beda.⁵⁴

g) Douglas Mc Gregor dengan Teori X dan Y

McGregor berusaha menonjolkan pentingnya pemahaman tentang peranan sentral yang dimainkan oleh manusia dalam

⁵³ Sutrisno, *Manajemen...*, 135-136.

⁵⁴ Sutrisno, *Manajemen...*, 137.

organisasi. Inti teori McGregor terlihat pada klasifikasi yang dibuatnya tentang manusia, yaitu:

- 1) Teori X yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif.
- 2) Teori Y yang pada dasarnya mengatakan bahwa manusia cenderung berperilaku positif.

Menurut McGregor, berdasarkan klasifikasi ini para manajer dapat mempertimbangkan cara apa yang dapat mereka lakukan dalam menghadapi bawahan yang memiliki ciri-ciri manusia seperti yang ia sebutkan sebagai berikut⁵⁵:

Tabel 2.2

Klasifikasi Teori X dan Y

Teori X	Teori Y
Para pekerja pada dasarnya tidak senang bekerja dan apabila mungkin akan berusaha mengelakkannya.	Para pekerja memandang kegiatan bekerja sebagai hal yang alamiah seperti halnya beristirahat dan bermain.
Karena para pekerja tidak senang bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan berbagai tindakan punitif agar tujuan organisasi tercapai.	Para pekerja akan berusaha melakukan tugas tanpa terlalu diarahkan dan akan berusaha mengendalikan diri sendiri.
Para pekerja akan berusaha mengelakkan tanggung jawab dan hanya akan bekerja apabila menerima perintah untuk melakukan sesuatu.	Pada umumnya para pekerja akan menerima tanggung jawab yang lebih besar.
Kebanyakan pekerja akan menempatkan pemuasan kebutuhan fisiologis dan keamanan diatas faktor-faktor lain yang berkaitan dengan pekerjaannya dan tidak akan menunjukkan keinginan atau ambisi untuk maju.	Para pekerja akan berusaha menunjukkan kreativitasnya dan oleh karenanya akan berpendapat bahwa pengambilan keputusan merupakan tanggung jawab mereka juga dan bukan semata-mata tanggung jawab manajer.

Sumber: Sondang P. Siagian (2004).

⁵⁵ Sondang P Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), 162-163.

h) Teori Motivasi Proses

Teori motivasi proses memandang bahwa setiap pekerja akan mau bekerja giat apabila imbalannya sesuai dengan harapan. Oleh karena itu, harapan yang akan diperolehnya menjadi daya penggerak yang memotivasi semangat kerja. Jika harapan menjadi kenyataan, maka pekerja cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya.⁵⁶ Ada tiga macam teori motivasi proses, yaitu:

1) Teori harapan

Teori harapan, menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi diri seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dengan kebutuhan hasil dari pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginan sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya ia akan bekerja keras pula, dan sebaliknya. Teori harapan didasarkan atas harapan, nilai dan pertautan.

Teori ini mengandung tiga variabel, yaitu daya tarik, hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan, serta hubungan antara usaha dengan prestasi kerja. Yang dimaksud dengan daya tarik ialah sampai sejauh mana seseorang merasa pentingnya hasil yang diperoleh dalam menyelesaikan tugasnya. Yang dimaksud dengan kaitan antara prestasi dengan imbalan ialah tingkat keyakinan seseorang tentang hubungan antara tingkat prestasi kerja dengan pencapaian hasil tertentu. Adapun kaitan antara usaha dengan prestasi ialah persepsi seseorang tentang kemungkinan bahwa usaha tertentu akan menjurus pada prestasi.⁵⁷

⁵⁶ Triton, *Mengelola ...*, 173.

⁵⁷ Sutrisno, *Manajemen...*, 147.

Menurut Sutrisno (2012), daya tarik teori harapan ini mengandung tiga hal, yaitu :

- a. Teori ini menekankan imbalan. Artinya, menurut teori ini terdapat keyakinan bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh para karyawan.
- b. Para pimpinan harus memperhitungkan daya tarik imbalan yang memerlukan pemahaman dan pengetahuan tentang nilai apa yang diberikan oleh karyawan pada imbalan yang diterima. Teori harapan ini menekankan perilaku yang diharapkan dari para karyawan. Artinya teori ini menekankan pentingnya keyakinan dalam diri karyawan tentang apa yang diharapkan oleh organisasi dari padanya dan prestasi kerja dinilai dengan menggunakan kriteria yang rasional dan obyektif.
- c. Teori ini menyangkut harapan. Artinya, teori ini tidak menekankan apa yang realistis dan rasional. Yang ditekankan adalah harapan karyawan mengenai prestasi kerja, imbalan dan hasil pemuasan tujuan individu akan menentukan tingkat usahanya, bukan hasil itu sendiri.

Model harapan mempunyai sejumlah implikais nyata bagi manajer mengenai bagaimana memotivasi bawahan. Seperti yang dijelaskan oleh Stone dan Freeman (1994) dalam Sutrisno (2012), implikasi ini meliputi:

- a. Menentukan imbalan yang dinilai oleh setiap bawahan.
- b. Menentukan kinerja yang diinginkan.
- c. Mengupayakan agar tingkat kinerja dapat dicapai.
- d. Mengaitkan imbalan dengan kinerja.
- e. Menganalisis faktor apakah yang mungkin meniadakan

efektivitas imbalan.

f. Memastikan bahwa imbalan ini memadai.⁵⁸

2) Teori Keadilan

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalunya mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, bukan atas dasar suka atau tidak suka. Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan penilaian yang objektif dan adil. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.⁵⁹

Stoner dan Freeman (1994), menjelaskan bahwa kebanyakan pembahasan dan penilain mengenai teori keadilan berpusat pada uang sebagai imbalan yang dianggap paling penting ditempat kerja. Seseorang membandingkan imbalan yang mereka terima untuk upayanya dengan imbalan yang orang lain terima. Jika mereka merasa ada ketidakadilan, suatu ketegangan berkembang dalam diri mereka. Mereka mencoba menyelesaikan ketegangan ini dengan menyesuaikan perilaku secara tepat. Sebagai contoh, seorang karyawan yang merasa bahwa dia dibayar lebih rendah daripada seharusnya, mungkin berusaha mengurangi ketidakadilan itu dengan bekerja tidak sepenuh hati. Sebaliknya, karyawan yang dibayar lebih daripada seharusnya, mungkin bekerja lebih keras.

Menurut Sutrisno, untuk mempersepsikan keadilan tersebut, ada tiga aspek yang perlu dipahami, yaitu orang lain, sistem

⁵⁸ Sutrisno, *Manajemen...*, 141-142.

⁵⁹ Ibid.

yang berlaku yang menyangkut gaji, dan diri sendiri. Orang lain sebagai pembanding. Untuk menilai apakah seseorang mendapat perlakuan yang adil dalam kehidupan organisasionalnya, ia bisa melakukan perbandingan antara dirinya dengan orang-orang yang ada dalam organisasi. Sistem yang berlaku menyangkut gaji, yang perlu diperhatikan adalah sistem penggajian, karena persepsi seseorang sangat diwarnai oleh pandangan tentang perlakuan terhadap dirinya dengan menyoroti penerapan pengupahan apa sesuai dengan harapannya. Dan, adakalanya, sistem yang berlaku dalam suatu organisasi dibandingkan dengan sistem yang berlaku di organisasi lainnya. Diri sendiri sebagai pembanding. Setiap orang mempunyai persepsi tertentu tentang diri sendiri yang tercermin dari berbagai hal, seperti filsafat hidupnya, latar belakang sosialnya, latar belakang pendidikannya, usia, pengalaman, dan mungkin juga jumlah tanggungannya, dan nilai-nilai yang dianut. Faktor-faktor itulah yang turut menentukan jenis pekerjaan apa yang cocok baginya demi pemuasan berbagai kebutuhan orang yang bersangkutan.⁶⁰

3) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi bergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok bergantung pada produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

Jadi prinsipnya, pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh stimulus yang bersyarat. Demikian juga prinsip hukuman selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi respon. Menurut pendapat penulis, teori proses ini hanya akan bermanfaat apabila

⁶⁰ Sutrisno, *Manajemen...*, 143.

manajer telah betul-betul mengenal bawahan dan kepribadian individual mereka, dan ini bukanlah hal yang mudah. Terlebih lagi karyawan yang mengalami ketidakadilan di masa lalu atau kebutuhan keamanannya tidak terpenuhi lambat memercayai manajer dan mengungkapkan imbalan apa yang paling bervalensi bagi mereka. Akan tetapi, kelemahan ini dapat diatasi, jika para manajer secara cermat menetapkan standart yang jelas atas kinerja yang dapat diterima dan sistem imbalan ekstrinsik yang pantas. Maka, tugas manajer adalah menjadi yakin bahwa para karyawan memiliki sumbernya yang mereka butuhkan untuk bekerja sebaik mungkin.⁶¹ Mereka juga ingat bahwa walaupun valensi dari imbalan ekstrinsik tertentu akan bervariasi setiap pribadi, kepuasan untuk melakukan pekerjaan yang baik secara intrinsik dialami hampir setiap orang.

4) Teori Kontemporer

a. Teori Ekuitas dan Keadilan Organisasi

Secara sederhana teori ini berpendapat bahwa input utama dalam kinerja dan kepuasan adalah tingkat ekuitas atau inekuitas yang diterima seseorang dalam pekerjaan mereka. Inekuitas terjadi jika rasio input hasil seseorang dan rasio input hasil orang lain tidak sama. Secara skema digambarkan sebagai berikut:⁶²

- ✓ $(\text{hasil seseorang}/\text{input seseorang}) < (\text{hasil orang lain}/\text{input orang lain})$
- ✓ $(\text{hasil seseorang}/\text{input seseorang}) > (\text{hasil orang lain}/\text{input orang lain})$
- ✓ Sedangkan ekuitas terjadi ketika rasio input hasil seseorang dan rasio input hasil orang lain adalah sama:
- ✓ $(\text{hasil seseorang}/\text{input seseorang}) = (\text{hasil orang lain}/\text{input orang lain})$

61 Sutrisno, *Manajemen...*, 143-144.

62 Luthans, *Perilaku...*, 290-291.

input orang lain)

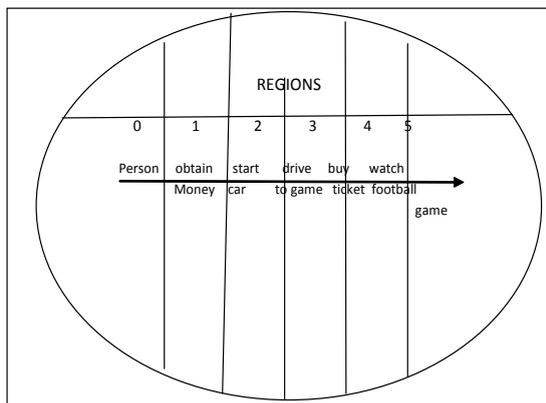
Jika rasio yang dinilai seseorang tidak sama dengan orang lain, maka orang tersebut akan berjuang untuk memulihkan rasio ekuitas. “perjuangan untuk memulihkan ekuitas digunakan sebagai penjelasan motivasi. Kekuatan motivasi ini searah dengan inekuitas yang dirasakan.

1. Teori Lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada insting dan habit. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu. Kurt Lewin juga percaya para pendapat ahli psikologi Gestalt yang mengemukakan bahwa perilaku itu merupakan fungsi dari seorang pegawai dengan lingkungannya. Untuk lebih jelasnya dapat diperhatikan *life space* pada bagan 2.4 sebagai berikut:⁶³

Bagan 2.4

Life Space



63 Anwar Prabu Mangkunegara, *Op.cit*, 94-100.

Inti kelima teori di atas telah membuktikan bahwa memotivasi dengan cara memenuhi kebutuhan dari masing-masing individu dan juga memotivasi perilaku atau kebiasaan-kebiasan yang telah terjadi (nyata) telah mendorong individu-individu tersebut untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Motivasi dan Kepemimpinan

a. Definisi dan Prinsip Kepemimpinan

Lamberi dan Fachrudi (1983), menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain, agar ia menerima pengaruh itu dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian sesuatu maksud atau tujuan-tujuan tertentu.⁶⁴ Senada dengan hal tersebut Bafadhal menjelaskan, bahwa kepemimpinan sebagai keseluruhan proses mempengaruhi, mendorong, mengajak, menggerakkan dan menuntun orang lain dalam proses kerja agar berfikir, bersikap, bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁵ Sedangkan Mamo dan Supriyanto mengemukakan, bahwa kepemimpinan dipahami sebagai segala daya dan upaya bersama untuk menggerakkan semua sumber dan alat yang tersedia dalam suatu organisasi.⁶⁶ Dapat dipahami, kepemimpinan merupakan usaha untuk mempengaruhi, setelah dipengaruhi selain diberi pengarahan juga diajak, dan didorong serta digerakkan untuk melakukan sesuatu yang menjadi tujuan, mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien.

⁶⁴ Dirawat, Busro Lamberi, Soekarto Indra Fachrudi, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), 23.

⁶⁵ Ibrahim Bafadhal, *Manajemen Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 44.

⁶⁶ Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2008), 29.

Disisi lain definisi pemimpin pun tidak mudah dirumuskan. Yulk (1989) mengemukakan seperti yang dikutip Hakim bahwa definisi pemimpin dapat digolongkan ke dalam enam jenis seperti yang tampak dalam tabel berikut:⁶⁷

Tabel 2.2
Penggolongan Definisi Pemimpin

Konsep yang luas	Konsep yang terbatas
1. Seseorang yang mempengaruhi anggota kelompok	a) Seseorang yang pengaruhnya kuat terhadap anggota kelompok lain (kepemimpinan terarah)
2. Seseorang yang mempengaruhi anggota kelompok dalam segala hal	b) Seseorang yang secara sistematis mempengaruhi perilaku anggota kearah pencapaian tujuan kelompok
3. Seseorang yang mempengaruhi anggota-anggota kelompok agar mentaati kehendaknya, baik sukarela maupun tidak	c) Seseorang yang mendapatkan komitmen yang antusias dari anggota kelompok untuk melaksanakan kehendaknya.

Sumber: www.academia.edu

Dapat disimpulkan seorang pemimpin haruslah mampu mengarahkan dan mempengaruhi kelompok atau organisasi yang dipimpinnya, menciptakan hubungan komunikasi yang baik diantaranya sehingga mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Prinsip kepemimpinan sebagai paradigma terdiri dari beberapa ide utama berdasarkan motivasi pribadi dan sikap serta mempunyai pengaruh yang kuat untuk membangun dirinya atau organisasi. Menurut Stephen R Covey (1991) yang dikutip dalam Saripedia, prinsip adalah bagian dari suatu kondisi, realisasi dan konsekuensi. Berikut gambaran prinsip dasar kepemimpinan.⁶⁸

⁶⁷ Arif Hakim, *Motivasi dan Kepemimpinan*, www.academia.edu, diakses 3 November 2013.

⁶⁸ Anonym, *Prinsip-Prinsip Dasar Kepemimpinan*, www.saripedia.wordpress.com, diakses 3 November 2013.

Gambar 2.5

Prinsip Dasar Kepemimpinan



Dari gambar tersebut dapat dipahami seorang pemimpin hendaknya memiliki beberapa prinsip dasar, meliputi: kesadaran intrapersona atau hubungan antara satu sama lain, komitmen, harga diri, berempati dengan lingkungan di luar dirinya, berkemampuan membuat keputusan (*decision making*), dan mampu memotivasi diri dan lingkungannya.

3. Hubungan Motivasi dan Kepemimpinan

Dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan anggota kelompok atau organisasi dimaksudkan untuk menncapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Diharapkan mereka dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik secara efektif dan efesien dan memenuhi tujuannya. Untuk mencapai tersebut dibutuhkanlah sebuah semangat kerja yang harus dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Semangat kerja ini akan muncul dan tumbuh ketika pemimpin mampu memberikan motivasi pada anggotanya, sehingga keberhasilan dapat terwujud.

Memotivasi anggota organisasi agar dapat mencapai hasil yang memuaskan berarti memberi semangat untuk bekerja dengan baik. Hal tersebut dapat dilakukan dengan pendekatan keagamaan, di mana pemimpin berperan aktif terhadap kegiatan keagamaan serta memberikan pandangan dan ajaran mengenai kebenaran

hakiki. Hal ini akan memberikan motivasi tersendiri bagi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya, karena pegawai semakin memahami akan pentingnya suatu semangat dalam hidup, dengan kesadaran tersebut akan dapat menumbuhkan semangat dalam diri pegawai untuk melaksanakan persoalan-persoalan yang dihadapi guna mencapai kepuasan jiwanya.

Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi kerja semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai atau anggota organisasi. Sebaiknya pemimpin harus terus memotivasi para pegawainya agar kepuasan juga menjadi tinggi.⁶⁹ Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja, sehingga berdampak pada prestasi yang lebih baik.

Tujuan seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya adalah sebagai berikut:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 3) Meningkatkan produktivitas karyawan.
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 7) Meningkatkan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap

⁶⁹ Anwar Prabu, Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim, *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya* Vol. 3 No 6, 2005.

tugas-tugasnya.

- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.⁷⁰

Seorang pimpinan dalam memotivasi harus menyadari, bahwa orang akan mau bekerja keras dengan harapan bahwa ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginan dari hasil pekerjaannya. Menurut Paterson dan Plowman dalam Hasibuan (2005), keinginan-keinginan itu antara lain:

- 1) *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
- 2) *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- 3) *The desire for power*, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong manusia untuk bekerja.
- 4) *Desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong manusia untuk bekerja.⁷¹

Motivasi mempengaruhi jenis penyesuaian yang dilakukan oleh karyawan atau anggota terhadap suatu organisasi. Produktifitas dipengaruhi oleh motif-motif khusus yang dimiliki oleh para karyawan dalam hal bekerja pada tempat tertentu, dan melaksanakan pekerjaan tertentu. Dan, menjadi tugas kepemimpinan dalam manajemen untuk menyalurkan motif karyawan secara efektif ke

⁷⁰ Parwanto, Wahyuddin, Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Imka DI Surakarta dalam www.kawiguna.blogspot.com, diakses 3 November 2013.

⁷¹ Hasibuan, *Organisasi...*, 93-94.

arah tujuan keorganisasian.⁷²

Usaha pengoptimalan *performance* dan produktifitas organisasi pendidikan khususnya, tidak terlepas dari seluruh komponen internal yang ada mampu bekerja secara efektif efisien sesuai dengan tujuan organisasi. Setiap individu dalam komponen yang ada memiliki motif tertentu yang mempengaruhi dalam melaksanakan pekerjaannya. Menjadi sangat penting bagi seorang pemimpin pendidikan untuk memahami motif-motif spesifik yang ada sehingga dapat dipahami pula cara dan strategi dalam motivasi pekerja atau lingkungannya. Semakin seorang pemimpin paham akan konsep motivasi, macam dan teori-teori yang ada, maka akan semakin mudah seorang pemimpin mengarahkan motif-motif tersebut selaras dengan yang dikehendaki. Ketika hal ini tercapai maka pemenuhan tujuan atau *goal* organisasi dapat tercapai.

C. Kekuasaan Dan Partisipasi

Dalam setiap lembaga atau organisasi diperlakukan adanya pengaruh, begitu juga dengan adanya suatu partisipasi baik dari pimpinan maupun dari anggota atau masyarakat, karena dengan adanya keduanya sebuah organisasi dapat berjalan lancar dan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan.

Menurut Amitai, Kekuasaan merupakan kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi perilaku.⁷³ Dengan demikian mempengaruhi merupakan inti dari kekuasaan, agar seseorang dapat menjadi pimpinan yang efektif orang itu harus mampu mempengaruhi orang lain, agar mau menjalankan permintaan, serta menjalankan kebijakannya.

Bisa dikatakan bahwasanya kekuasaan merupakan kapasitas yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi sikap dan perilaku

72 J. Winardi, *Motivasi Pemotivasian: Dalam Manajemen* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 131.

73 Tim Penulis Modul FISIP-UT, *Materi Pokok KEPEMIMPINAN: 1-9, ADNE4334 /3SKS* (Jakarta: Universitas Terbuka, 1994), 5-3.

orang lain dalam arah yang diinginkan. Kekuasaan digunakan untuk menjelaskan kapasitas absolut seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku atau sikap seseorang atau lebih yang ditunjuk sebagai target pada waktu tertentu.

Sedangkan “partisipasi” menurut Keith Davis (1962), merupakan suatu keterlibatan mental dan emosi seseorang kepada pencapaian tujuan dan ikut bertanggung jawab di dalamnya.⁷⁴ Sehingga partisipasi merupakan keikutsertaan atau keterlibatan anggota masyarakat atau organisasi dalam menjalankan atau melaksanakan suatu program yang ada agar dapat mencapai tujuan bersama-sama. Oleh karena itu, kekuasaan dan partisipasi itu sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi, karena tanpa adanya kekuasaan dari seorang pemimpin maka organisasi tersebut tidak akan berjalan sesuai dengan aturan, begitu pula dengan partisipasi, dengan adanya partisipasi anggota masyarakat atau organisasi, suatu kegiatan apapun pasti berjalan dengan baik.

Dengan demikian dari pemaparan pernyataan di atas akan memfokuskan pembahasan pada pengertian sumber dan bentuk kekuasaan dan partisipasi dalam organisasi.

1. Pengertian Kekuasaan

Istilah *power* (kekuasaan) berasal dari kata Yunani yang berarti sanggup untuk membuat sesuatu, sanggup untuk mempengaruhi orang, sanggup membuat perubahan dan tanpa kekuasaan sesuatu tidak akan terjadi.⁷⁵ Kekuasaan merupakan kapasitas seorang tim, atau organisasi untuk mempengaruhi pihak lain.⁷⁶ Kekuasaan adalah perilaku seseorang individu ketika ia mengarahkan aktivitas sebuah kelompok menuju suatu tujuan bersama.

74 Keith Davis, *Human Relation at Work* (New York: San Francisco, Toronto, 1962), 16.

75 J. Kaloh, *Kepemimpinan Kepala Daerah (Pola Kegiatan, Kekuasaan dan Perilaku Kepala Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah)* (Jakarta: Sinar Grafika, 2010), 106.

76 Sopiah, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), 98.

Rivaidan Mulyadi (2011), menjelaskan bahwa kekuasaan adalah suatu proses yang wajar dalam setiap kelompok atau organisasi. Dengan demikian, perlu diketahui bagaimana kekuasaan itu diperoleh dan dijalankan, sehingga dapat mengetahui sepenuhnya perilaku organisasi.⁷⁷ Sementara Thoha, kata kekuasaan sering dikaitkan dengan kedudukan orang pada jabatan, meskipun dalam beberapa literatur manajemen telah dipakai secara luas, akan tetapi masih terjadi kekaburan tentang pengertiannya.⁷⁸

Istilah kekuasaan (*power*) sering kali digunakan silih berganti dengan istilah lainnya seperti pengaruh (*influence*) dan wewenang (*authority*), namun tidak keduanya memiliki pengertian yang sama, karena wewenang hanya merupakan bagian dari kekuasaan, yaitu hanya tercakup dalam salah satu variabel kekuasaan yang disebut dengan kekuasaan resmi. Kekuasaan juga dipandang sebagai kekuatan yang negatif dan juga positif, sifatnya dialektis tetapi *mode of operation*-nya selalu represif. Sedangkan menurut Freire, kekuasaan bekerja pada dan melalui masyarakat.⁷⁹

Sehingga kekuasaan bisa memberikan daya dorong atau pengaruh dari semua perilaku manusia dimana masyarakat mempertahankan kehidupannya, berjuang dan berusaha mewujudkan cita-cita kehidupannya yang lebih baik. Bertolak dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa konsep tentang kekuasaan menunjukkan daya kemampuan atau kelebihan pribadi yang dimiliki seseorang dalam berbagai aspek khususnya di dalam berinteraksi secara personal, sehingga dapat merealisasikan keinginannya melalui orang lain.

77 Veitzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Press, 2011), 342.

78 Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009), 330.

79 Paulo Freire, *Politik Pendidikan, Kebudayaan, Kekuasaan dan Pembebasan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), 16.

Sedangkan pengertian kekuasaan dalam organisasi islam yaitu suatu amanah atau kepercayaan, karena itu bagi oarang-rang yang beragama kekuasaan harus dipertanggung jawabkan kepada Tuhan dan mereka yang dibawahnya.⁸⁰ Artinya adalah setiap orang yang diberi kekuasaan wajib mempertanggungjawabkan penggunaan kekuasaan tersebut.

Kekuasaan mempunyai kaitan erat dengan kepemimpinan, pendapat beberapa para tokoh tentang kekuasaan, antara lain:

- a. Menurut Max Weber (1941), kekuasaan adalah suatu kemungkinan yang membuat seseorang aktor dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan yang mampu menghilangkan rintangan.
- b. Russel (1972), mengartikan kekuasaan adalah suatu produksi dari akibat yang diinginkan.
- c. Bierstedt (1966), berpendapat bahwa kekuasaan adalah kemampuan untuk mempergunakan kekuatan.
- d. Amitai Etzioni (1991), berpendapat “ kekuasaan adalah kemampuan untuk memebujuk atau mempengaruhi perilaku”.⁸¹
- e. Wrona (1992), mengatakan bahwa kekuasaan adalah suatu kontrol atas orang lain yang berhasil.
- f. Wafterd Nord (1977), kekuasaan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi alairan energi dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya.

80 Khatib Pahlawan Kayo, *Manajemen Dakwah dari Dakwah Konvensional Menuju Dakwah Profesional* (Jakarta: Amzah, 2007), 13.

81 Tim Penulis Modul FISIP-UT, *Materi Pokok Kepemimpinan:1-9,ADNE4334/3SKS* (Jakarta : Universitas Terbuka, 1994), 53.

- g. Menurut Dahl (1998), kekuasaan adalah jika orang A mempunyai kekuasaan atas orang B, maka A bisa meminta B untuk melaksanakan sesuatu yang tidak bisa dilakukan oleh B terhadap A.
- h. Menurut Rogres (1999), kekuasaan sebagai suatu potensi dan suatu pengaruh.⁸²

Dengan demikian, kekuasaan (*power*) adalah sumber yang bisa atau tidak bisa untuk dipergunakan, menjadi daya dorong untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengubah perilaku mencapai tujuan organisasi. Penggunaan kekuasaan selalu mengakibatkan perubahan dalam kemungkinan bahwa seseorang atau kelompok akan mengangkat suatu perubahan perilaku yang diinginkan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kekuasaan sebagai potensi pengaruh dari seorang pemimpin. Namun kekuasaan terkadang juga bisa diartikan sebagai persepsi sehingga masyarakat benar-benar diuntungkan oleh keyakinan lain bahwa mereka memiliki nilai.

Namun tidak menuntut kemungkinan bahwa kekuasaan membutuhkan kemandirian, hal tersebut sebenarnya lebih tepatnya adanya saling bergantung satu sama lain. Sebagai contoh, pihak kepala sekolah memiliki kekuasaan yang subordinat akibat kontrol terhadap kinerja para guru dan karyawan sekoalah, sedangkan para guru dan karyawan memiliki kekuasaan penyeimbang melalui pengendalian kekuasaan produktivitas kerja dalam melaksanakan kegiatan proses pembelajaran, yang dengan begitu muncul kesan positif guru dan kepala sekolah.

2. Sumber dan Bentuk Kekuasaan

Sumber dan bentuk kekuasaan muncul dari pernyataan Machiavelli yang dikemukakan pertama kali pada abad ke-16.

⁸² Veitzal, Rivai dan Deddy Mulyadi, kepemimpinan dan perilaku organisasi (Jakarta: Rajawali Press, 2011), 342.

Machiavelli (1990), mengatakan bahwa “suatu hubungan yang baik dapat tercipta bila didasarkan pada cinta (kekuasaan pribadi) dan ketakutan (kekuasaan jabatan).⁸³

Sehingga berdasarkan hal tersebut seorang ahli sosiologi dari Universitas Colombia Amitai Etziomi membahas bahwa sumber dan bentuk kekuasaan tersebut ada dua macam yaitu kekuasaan jabatan (*position power*) dan kekuasaan pribadi (*personal power*).⁸⁴ Etziomi juga berpendapat bahwa perbedaan keduanya berasal dari konsep kekuasaan itu sendiri sebagai suatu alat untuk mempengaruhi perilaku.

- a. Kekuasaan jabatan (*position power*) merupakan kekuasaan seorang pemimpin yang diperoleh karena kedudukan atau hirarki jabatan formal dalam suatu organisasi atau lembaga sehingga orang tersebut harus dipatuhi dan diikuti kehendaknya.

Ciri ciri dari kekuasaan jabatan ini cenderung dari pimpinan ke arah bawahan. Dikenal juga sebagai kekuasaan otoritas (*authority*). Atau kekuasaan yang disahkan (*legimatized/legitimasi*). Segi negatif dari kekuasaan jabatan ini adalah berbagai ancaman, hukuman, penolakan, penangguhan, keadaan yang tidak menentu, sedangkan segi positifnya adalah pemberian hadiah, kenaikan gaji, promosi, pujian dan sebagainya. Kekuasaan jabatan mencakup kekuasaan resmi, kekuasaan paksaan, kekuasaan imbalan dan kekuasaan promosi.

- b. Kekuasaan pribadi (*personal power*) merupakan kekuasaan seorang karena pribadinya mencerminkan hal-hal yang dikagumi dari para pengikutnya. Kekuasaan pribadi mencakup kekuasaan keahlian, kekuasaan keteladanan, dan

⁸³ Tim Penulis Modul FISIP-UT, *Materi Pokok Kepemimpinan:1-9,ADNE4334/3SKS* (Jakarta : Universitas Terbuka, 1994), 53.

⁸⁴ Amitai Etziomi, *A Comparative Analysis of Complex Organization* (New York: The Free Press, 1961), 43.

kekuasaan koneksi.⁸⁵

Untuk mengerti lebih lanjut tentang sumber kekuasaan yang dapat melekat pada seorang pemimpin, dapat diikuti beberapa pendapat, misalnya :

- 1) Peabody (1962) membagi kekuasaan menjadi 4 kategori, yaitu:
 - a) Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*).
 - b) Kekuasaan jabatan (*position power*).
 - c) Kekuasaan kompetensi (*competence power*).
 - d) Kekuasaan pribadi (*personal power*).⁸⁶
- 2) John French dan Betran H. Raven (1973) membedakan adanya 5 macam yaitu:
 - a) Kekuasaan paksaan (*coercive power*).
 - b) Kekuasaan keahlian (*expert power*).
 - c) Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*).
 - d) Kekuasaan penghargaan (*reward power*).
 - e) Kekuasaan referensi (*referent power*).⁸⁷
- 3) Betran H. Raven (1973) dalam W. Krunglanski mengemukakan sebagai berikut:
 - a) Kekuasaan paksaan (*coercive power*).
 - b) Kekuasaan keahlian (*expert power*).
 - c) Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*).
 - d) Kekuasaan penghargaan (*reward power*).

85 Ibid.

86 R. L. Peabody, "Perceptions of Organizational Authority: A Comparative Analysis" *administrative Quarterly* 6 (1962), 463-482.

87 J. Kaloh, *Kepemimpinan Kepala Daerah (Pola Kegiatan, Kekuasaan dan Perilaku Kepala Daerah dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah)* (Jakarta: Sinar Grafika, 2010), 108.

- e) Kekuasaan referensi (*referent power*).
 - f) Kekuasaan informasi (*information power*).⁸⁸
- 4) Adapun, Kersey dan Goldsmith (1979), menambah satu kekuasaan sehingga menjadi tujuh yaitu kekuasaan hubungan (*connection power*).

Dengan melihat pemaparan pernyataan di atas tersebut, bahwasanya setiap para ahli memiliki perbedaan mengenai bentuk-bentuk dari kekuasaan, namun jika ditelaah kembali bahwasanya bentuk kekuasaan yang paling menonjol dari berbagai pendapat tersebut yaitu kekuasaan legitimasi.

Selanjutnya, Kersey, Blanchard dan Matemeyer (1969), mengemukakan bahwa antara tingkat kematangan individu atau kelompok dengan ketujuh macam sumberdaya ini ada hubungan langsung. Untuk itu di bawah ini diuraikan ketujuh kekuasaan tersebut.

- 1) Kekuasaan paksaan (*coercive power*) merupakan kekuasaan yang cenderung untuk memberikan vonis, yang dimaksudkan kemungkinan seseorang dalam mempengaruhi perilaku dengan menggunakan ancaman hukuman.
- 2) Kekuasaan keahlian (*expert power*) merupakan kekuasaan yang bersumber dari keahlian, kecakapan atau pengetahuan. Kekuasaan ini murni datang dari dalam diri individu. Hal tersebut merupakan kapasitas yang dimiliki individu atau unit kerja guna mempengaruhi orang lain dengan memaparkan pengetahuan atau keahlian yang mereka miliki.
- 3) Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*) merupakan

⁸⁸ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2009), 333.

kemampuan seseorang untuk mempengaruhi karena posisinya. Legitimasi ini dapat berupa surat keputusan yang mana didalamnya diterangkan kedudukan dan kekuasaan dalam mengelola organisasi. Semakin tinggi kedudukan seseorang maka semakin tinggi dan besar kekuasaan legitimasinya.

- 4) Kekuasaan penghargaan (*reward power*) adalah kekuasaan yang dimiliki seseorang dalam memberikan hadiah/ penghargaan kepada orang lain.
- 5) Kekuasaan referensi (*referent power*) merupakan kekuasaan yang berasal dari sifat-sifat kepribadiannya. Yang dalam gaya kepribadian atau perilaku orang tersebut memunculkan sebuah karisma.
- 6) Kekuasaan informasi (*information power*) adalah kekuasaan yang bersumber pada informasi yang dimilikinya dan dinilai sangat berharga oleh pengikutnya.
- 7) Kekuasaan hubungan (*connection power*) adalah kekuasaan seorang yang bersumber dari hubungan yang dijalin oleh pimpinan dengan orang-orang yang berpengaruh baik dalam maupun di luar organisasi.⁸⁹

Jika dalam suatu organisasi seorang pemimpin memiliki berbagai kekuasaan ingin berhasil dalam menggerakkan bawahannya, maka pimpinan juga harus memperhatikan kekuasaan yang dimiliki bawahannya tersebut.

Menurut James A. Lee (1985), kekuasaan bawahan ada tiga kategori, diantaranya:

- 1) Kekuasaan kolektif (*collective power*) yaitu kekuasaan yang diperoleh dari berbagai organisasi diluar organisasi utama.
- 2) Kekuasaan legal (*legal power*) merupakan kekuasaan

⁸⁹ Yayat Hayati Djatmiko, *Perilaku Organisasi* (Bandung: PT. Alfabeta, 2008), 15.

yang bersumber dari berbagai perundangan, peraturan, maupun perjanjian seperti jam kerja, gaji hak cuti, agama, kesehatan dan sebagainya.

- 3) Kekuasaan berlebih (*affluence power*) yang bersumber pada kecenderungan dan tindakan yang menentang keputusan.⁹⁰

Dengan adanya ketiga kategori tersebut, seorang pimpinan dapat menjaga kedudukan dan kekuasaannya. Sehingga bisa dikatakan bahwasannya kekuasaan tidak harus hanya dimiliki oleh pemimpin saja namun bawahan atau anggota berhak memiliki kekuasaan, namun porsi yang dimiliki berbeda-beda. Karena kekuasaan sangat memiliki pengaruh besar dalam sebuah organisasi.

3. Pengertian Partisipasi

Kata partisipasi jika dilihat dari Kamus Besar Bahasa Indonesia sesungguhnya berasal dari bahasa Inggris yaitu “*participation*”, secara umum artinya keterlibatan banyak pihak atau keikutsertaan seseorang atau sekelompok secara sukarela, sejak dari awal sampai akhir kegiatan.⁹¹ Dengan demikian “*partisipasi*” sebagai suatu “*nilai*” dimaksudkan bahwa dalam kehidupan masyarakat, selalu menginginkan kebersamaan yang sejahtera dan damai, artinya nilai-nilai suatu kebersamaan dalam berinteraksi yang melibatkan banyaknya orang lebih sering ditonjolkan dari pada kehidupan secara individualistik.

Partisipasi bisa diartikan sebagai keterlibatan seseorang secara sadar ke dalam interaksi sosial dalam situasi tertentu.⁹²Oleh

⁹⁰ Tim Penulis Modul FISIP-UT, *Materi Pokok Kepemimpinan : 1-9*, ADNE4334 /3SKS, (Jakarta : Universitas Terbuka, 1994), 55-57.

⁹¹ Bambang Istianto, *Demokratisasi Birokrasi* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2011), 134.

⁹² Wazir, *Panduan Penguatan Manajemen Lembaga Swadaya Masyarakat* (Jakarta: Sekretariat Bina Desa, 1999), 29.

karena itu keikutsertaan banyak anggota dalam suatu organisasi sangat diperlukan dalam mencapai tujuan suatu organisasi, yang merupakan keniscayaan yang lebih baik dari pada hanya dilakukan satu anggota atau sedikit anggota.

Pada dasarnya partisipasi didefinisikan sebagai keterlibatan mental atau pikiran dan emosi atau perasaan seseorang didalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada kelompok dalam usaha mencapai tujuan.⁹³ Dengan berpartisipasi setiap individu dapat lebih mengetahui hal-hal apa saja yang harus dilakukan. Menurut Keith Davis (1962), partisipasi adalah suatu keterlibatan mental dan emosi seseorang kepada pencapaian tujuan dan ikut bertanggung jawab di dalamnya.⁹⁴

Jadi, partisipasi adalah suatu keterlibatan mental dan emosi serta fisik peserta dalam memeberikan respon terhadap kegiatan yang melaksanakan dalam pencapaian tujuan dan tanggung jawab atas keterlibatannya.

4. Bentuk-Bentuk Partisipasi

Ada beberapa bentuk partisipasi dalam suatu lembaga atau organisasi yang diberikan oleh suatu anggota, diantaranya:

- a. Partisipasi uang merupakan bentuk partisipasi untuk memperlancar usaha-usaha bagi pencapaian kebutuhan masyarakat yang memerlukan bantuan.
- b. Partisipasi harta benda adalah partisipasin dalam bentuk menyumbang harta benda, biasanya berupa alat-alat kerja atau perkakas.
- c. Partisipasi tenaga adalah partisipasi yang diberikan dalam bentuk tenaga untuk pelaksanaan usaha-usaha yang dapat

⁹³ Keith Davis, *Human Relation at Work* (New York: San Francisco, Toronto, 1962), 16.

⁹⁴ Ibid, 15.

menunjang keberhasilan suatu program

- d. Partisipasi ketrampilan, yaitu memberikan dorongan melalui ketrampilan yang dimilikinya kepada anggota masyarakat lain yang membutuhkannya. Dengan maksud agar orang tersebut dapat melakukan kegiatan yang dapat meningkatkan kesejahteraan sosialnya.
- e. Partisipasi buah pikiran adalah partisipasi berupa sumbangan ide, pendapat atau buah pikiran konstruktif, baik untuk menyusun program maupun untuk melancar pelaksanaan program dan juga untuk mewujudkannya dengan memberikan pengalaman dan pengetahuan guna mengembangkan kegiatan yang diikutinya.
- f. Partisipasi sosial, merupakan sebagai tanda paguyuban. Misalnya arisan, menghadiri kematian dan lainnya. Dapat juga sumbangan perhatian atau tanda kedekatan dalam rangka motivasi orang lain untuk berpartisipasi.
- g. Partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, masyarakat terlibat dalam setiap diskusi / forum dalam rangka mengambil keputusan yang terkait dengan kepentingan bersama.
- h. Partisipasi representatif, partisipasi yang dilakukan dengan cara memberikan kepercayaan / mandat kepada wakilnya yang duduk dalam organisasi atau panitia.⁹⁵

Dengan berbagai bentuk partisipasi yang telah disebutkan diatas, maka bentuk bentuk partisipasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu bentuk partisipasi yang diberikan dalam bentuk nyata (memiliki wujud) dan juga bentuk partisipasi yang diberikan dalam bentuk tidak nyata (abstrak). Sehingga partisipasi tersebut tidak hanya berupa materi namun juga berupa imateri,

⁹⁵ Holil Soelaiman, *Perencanaan Sosial dalam Usaha Kesejahteraan Sosial* (Bandung: Mizan, 1980), 81.

dan partisipasi dalam sebuah organisasi harus dimiliki oleh setiap anggota.

5. Unsur-unsur Partisipasi

Menurut Keith Davis (1962), ada tiga unsur penting partisipasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Bahwa partisipasi atau keikutsertaan sesungguhnya merupakan suatu keterlibatan mental dan perasaan, lebih dari pada semata-mata atau hanya keterlibatan secara jasmaniah.
- b. Kesiediaan memberi sesuatu sumbangan kepada usaha mencapai tujuan kelompok. Ini berarti, bahwa terdapat rasa senang, kesukarelaan untuk membantu kelompok.
- c. Tanggungjawab merupakan segi yang menonjol dari rasa menjadi anggota.⁹⁶

6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Partisipasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi kecenderungan orang dalam berpartisipasi, yaitu:

- a. Usia, mereka dari kelompok usia menengah ke atas dengan keterikatan moral kepada nilai dan norma masyarakat yang lebih mantap cenderung lebih banyak yang berpartisipasi daripada mereka yang dari kelompok usia lainnya.
- b. Jenis kelamin, nilai yang cukup lama dominan dalam kultur berbagai bangsa mengatakan bahwa pada dasarnya tempat perempuan adalah di dapur, namun hal ini mulai bergeser seiring dengan perkembangan gerakan emansipasi wanita dan pendidikan semakin baik.
- c. Pendidikan, dianggap dapat mempengaruhi sikap hidup seseorang terhadap lingkungannya.

⁹⁶ Keith Davis, *Human Relation at Work* (New York: San Francisco, Toronto, 1962), 17.

- d. Pekerjaan dan penghasilan, jika itu cukup baik dalam mencukupi kebutuhan sehari-hari, maka akan mendorong seseorang untuk berpartisipasi dalam suatu kegiatan.
- e. Lamanya tinggal, semakin lama ia tinggal dalam lingkungan tersebut, maka rasa memiliki terhadap lingkungan cenderung lebih terlihat dalam partisipasinya yang besar dalam setiap kegiatan lingkungan tersebut.⁹⁷

Dengan demikian, tingkat partisipasi seseorang itu tidak hanya terealisasi dari satu sisi faktor saja namun dari berbagai faktor yang dapat mendorong seseorang untuk ikut serta dalam setiap kegiatan dalam suatu organisasi.

⁹⁷ Ross Murray G. and B.W. Lippin, *Community Organization: Theory, Principles and Practice, Second Edition* (New York: Harper & Publisher, 1967), 130.

BAB III

KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN ISLAM YANG KHARISMATIK, EFEKTIF, DAN TRANSFORMATIF

Dewasa ini, masyarakat sering memandang maju mundurnya suatu lembaga pendidikan itu dipengaruhi oleh kepala sekolah. Karena kepala sekolah itu adalah pemimpin dalam lembaga pendidikan dan yang mempunyai otoritas tertinggi dalam sekolah untuk mengatur aktivitas proses belajar mengajar dalam pendidikan.

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedang bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana terjadi proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya pembudayaan kehidupan manusia. Karena memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi, maka keberhasilan sekolah adalah merupakan keberhasilan kepala sekolah.¹

Sebagai seorang yang menjadi panutan di lingkungan pendidikan, maka kepala sekolah harus bisa menunjukkan sikap yang bijaksana dengan tidak semena-mena terhadap bawahannya. Dalam hal ini, kepala sekolah harus mampu menunjukkan kepemimpinan yang baik dan efektif sehingga dapat berpengaruh

¹ Iwan, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam <http://Kepemimpina-kepala-sekolah.htm>*, diakses tanggal 12 Nopember 2011.

langsung terhadap kinerja sekolah yaitu iklim kehidupan sekolah, etos belajar, semangat kerja guru, dan prestasi belajar siswa. Menurut Tobroni, kepemimpinan spiritual diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini.²

Di dalam kepemimpinan pemakaian konsep pengaruh mempengaruhi memperlihatkan langkah ke arah keadaan umum dan abstraksi, sehingga secara tidak langsung menyatakan adanya pengaruh yang mengubah tingkah laku. Di sini terlihat adanya hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut yang mana secara singkat dapat dilakukan juga dalam praktek kepemimpinan yang akan mempengaruhi tingkah laku kelompok dan aktifitas kelompok dan pada waktunya anggota kelompok akan mempertanggungjawabkan tindakannya pada pemimpin. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surah Huud/ 11 Ayat 61:

وَالِي تَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوا لَهُمْ تَتُوبُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُجِيبٌ

Artinya: “Dan kepada Tsamud (Kami utus) saudara mereka Shaleh. Shaleh berkata: “Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada bagimu Tuhan selain Dia. Dia telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya. Karena itu mohonlah ampunan-Nya, kemudian bertobatlah kepada-Nya. Sesungguhnya Tuhanku amat dekat (rahmat-Nya) lagi memperkenankan (doa hamba-Nya).” (QS. Huud/11: 61)³

Dari ayat di atas, jelas bahwa manusia sebagai pemimpin

² Tobroni, *The Spiritual Leadership Pengefektifan Organisasi Noble Industri melalui Prinsip-prinsip Spiritual Etis* (Malang: UMM Press, 2005), 7.

³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah* (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), 306-307.

di muka bumi ini ditugaskan untuk memakmurkan bumi dan seisinya, sehingga saling mempengaruhi atau saling berinteraksi antar anggota dari suatu kelompok akan menciptakan semacam *sup-emosional*, semua orang akan meningkat selernya sesuai dengan rasa sup tersebut.

Pada bab ini akan membahas, bagaimana tipe kepemimpinan yang kharismatik, efektif, dan transformatif tersebut apabila digunakan di dalam memimpin suatu lembaga pendidikan pada umumnya, dan lembaga pendidikan Islam pada khususnya. Hal ini sangat menarik, terutama apabila melihat bahwa Islam merupakan agama yang sejak awal sejarahnya tidak pernah lepas dari tipe kepemimpinan yang memiliki karakter yang kuat.

Kepemimpinan dimaknai sebagai upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan. Adapun yang dimaksud komunikasi adalah mengirim dan menerima pesan. Menurut definisi ini, pemimpin bisa saja masuk ke ruang kerja seseorang dan memberinya pujian karena dia telah berhasil menemui banyak klien yang potensial. Lebih dalam lagi kepemimpinan diartikan sebagai kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Tanpa inspirasi pemimpin, organisasi atau sebuah departemen mungkin akan tidak fokus pada tujuan tertentu, misalnya untuk meningkatkan keamanan kerja.

Kata “*to lead*” jelas diambil dari ekspresi Viking. *Leadership is capability of persuading others to work together under their direction as a team to accomplish certain designated objectives* (kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan orang lain supaya bekerja sama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu), demikian ditulis oleh James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly (1985) dalam buku “*Management, a Guide to Executive Command*”.⁴

4 James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, *Organizations*

Secara definisi, kepemimpinan memiliki berbagai perbedaan pada berbagai hal, namun demikian yang pasti ada pada definisi kepemimpinan adalah adanya suatu proses dalam kepemimpinan untuk memberikan pengaruh sosial pada orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana yang diinginkan oleh pemimpin, sebagaimana dinyatakan oleh Muhaimin.⁵

Berikut ini akan diuraikan tentang bagaimana kepemimpinan yang kharismatik, kepemimpinan efektif, dan kepemimpinan yang transformatif.

A. Kepemimpinan Kharismatik

1. Pengertian Kharismatik

Kata “kharisma” adalah berasal dari bahasa Yunani, yang memiliki arti “berkat” yang terinspirasi secara agung, seperti kemampuan untuk melakukan keajaiban atau memprediksikan peristiwa masa depan.⁶ Max Weber (1965) sebagaimana dikutip oleh Gary Yukl (1994), mengatakan bahwa istilah *charisma* sesungguhnya hanya untuk menjelaskan sebuah bentuk pengaruh yang bukan didasarkan pada tradisi atau otoritas formal, akan tetapi lebih atas persepsi pengikut bahwa pemimpin diberkati dengan luar biasa. Kharisma sesungguhnya terjadi ketika terdapat sebuah krisis sosial, pada saat itu pula seorang pemimpin muncul dengan sebuah visi radikal yang menawarkan sebuah solusi untuk krisis itu, pemimpin tersebut menarik simpati pengikutnya sekaligus menawarkan visi dan solusi, dan pada saat itu pula mereka mengalami perubahan dan keberhasilan yang luar biasa, maka pada saat itu pemimpin tersebut dianggap oleh pengikutnya sebagai orang yang luar biasa.

(Jakarta: Erlangga, 1985), 68.

5 Muhaimin, et. al, *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), 29.

6 Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi, Leadership In Organisation*, Alih Bahasa :Budi Supriyanto, Edisi Kelima (Jakarta : PT. Indeks, 2009), 290.

2. Teori-teori Kepemimpinan Kharismatik

Conger dan Kanungo (2001), menyatakan bahwa kepemimpinan kharismatik pada hakekatnya berdasar pada asumsi, bahwa kharisma merupakan sebuah fenomena yang berhubungan dengan Atribusi, jadi menurut teori ini atribusi dari pengikut dari kualitas kharismatik bagi seorang pemimpin adalah ditentukan oleh perilaku, keterampilan pimpinannya dan aspek situasi. Atribusi pengikut dari *charisma* seorang pemimpin hanya bergantung kepada beberapa bagian perilaku pemimpin sehingga atribusi itu bergantung sampai pada batas-batas situasi kepemimpinannya yang dalam kepemimpinannya tidak mendukung status *Quo*.⁷

Dari uraian teori ini, dapat dianalisis bahwa para pemimpin akan dipandang sebagai pemimpin kharismatik jika mereka membuat pengorbanan diri, mengambil resiko pribadi tanpa mengorbankan bawahannya, dan mampu mendatangkan biaya tinggi demi mencapai visi dan misi mereka. Pemimpin macam ini benar-benar mengambil resiko kerugian pribadi yang cukup besar dalam hal status, uang, posisi kepemimpinan atau keanggotaan dalam satu organisasi.

House dalam Burhanuddin (1994), mengemukakan bahwa pemimpin yang kharismatik memiliki pengaruh yang paling dalam dan tidak biasa kepada pengikutnya. Para pengikutnya berkeyakinan bahwa apa yang diyakini oleh pemimpinnya adalah benar, mereka bersedia mematuhi, mereka merasakan kasih sayang sang pemimpin serta terlibat langsung dalam misi kelompok atau organisasi dan mereka memiliki sasaran kinerja yang cukup tinggi.⁸ Dari paparan ini dapat dipahami bahwa pemimpin yang memiliki sifat ini benar-benar memiliki kredibilitas yang luar biasa dan berwibawa terhadap bawahannya. Apa sesungguhnya yang

⁷ Yukl, *Kepemimpinan...*, 291.

⁸ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 75.

menjadi daya tarik dari kepemimpinan seperti ini, kemungkinan besar mereka memiliki kebutuhan yang cukup akan kekuasaannya sehingga menjadi magnet bagi bawahannya, atau mungkin ada keyakinan diri yang tinggi dan pendirian yang kuat dalam *idealism* dari dalam dirinya.

Menurut Sa'id (2007), perilaku kepemimpinan seorang pemimpin kharismatik mampu mempengaruhi perilaku dari pengikut atau bawahannya, meliputi permasalahan berikut ini :

- a. Menyampaikan visi dengan baik dan menarik.
- b. Menyampaikan harapan yang tinggi.
- c. Menggunakan bentuk komunikasi yang kuat dan ekspresif saat menyampaikannya.
- d. Mengambil resiko pribadi dan membuat pengorbanan diri untuk mencapai visi itu.
- e. Memperlihatkan keyakinan pada pengikut.
- f. Pembuatan model peran dari perilaku yang konsisten dengan visi itu.
- g. Mengelola kesan pengikut akan pemimpin.
- h. Membangun identifikasi dengan kelompok atau organisasi, dan
- i. Memberi kewenangan kepada pengikut untuk menyampaikan isi hatinya.⁹

Namun secara rinci sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang kharismatik, menurut Taufiq (2001), adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan organisasinya.

⁹ Mas'ud Sa'id, *Kepemimpinan Pengembangan Organisasi Team Building dan Perilaku Inovatif* (Malang : UIN Malang Press, 2007), 110.

- 2) Mempunyai keistimewaan yang lebih dibandingkan orang lain.
- 3) Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawabnya.
- 4) Konsekuen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu.
- 5) Membangun kesadaran akan adanya *muraqabah* dari Allah SWT sehingga terbina sikap ikhlas dimana saja.¹⁰

Dari beberapa poin di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan, pengaruh dari kepemimpinan kharismatik disebabkan oleh kepribadiannya yang luar biasa dengan memberikan perhatian penuh kepada pengikutnya, menyejukkan dalam tiap nasehatnya, tidak berlaku sewenang-wenang terhadap bawahannya demi menjaga keharmonisan hubungan setiap saat, kapan dan dimana saja.

B. Kepemimpinan yang Efektif

Konsep tentang kepemimpinan yang efektif lebih banyak berasal dari dunia usaha dan industri dibanding bidang-bidang lainnya termasuk pendidikan. Dalam hal ini penulis berusaha meramu berbagai konsep tersebut agar dapat diterapkan pada dunia pendidikan.

1. Pengertian Kepemimpinan Efektif

Menurut Chris Chitteden (2003), bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menempatkan orang-orang sehingga mereka tidak bekerja menurut kehendaknya masing-masing dan menitikberatkan pada kepercayaan. Dia mampu membangun kepercayaan antara satu sama lain dan kompeten

¹⁰ Ali Muhammad Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al- Qur'an* (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), 131.

terhadap apa yang dikerjakannya.¹¹

Menghadirkan seorang pemimpin yang efektif merupakan dambaan banyak organisasi, termasuk sekolah. Oleh karena fenomena kepemimpinan itu bersifat multikompleks dan unik, tidak terlalu mudah merekrut pemimpin yang benar-benar memenuhi persyaratan ideal. Persyaratan ideal seorang pemimpin sangat mungkin bisa disusun melalui kajian akademik. Namun, tetap saja akan ada bolong-bolongnya, ketika mereka yang dipandang paling memenuhi syarat pun berhasil direkrut. Pemimpin banyak berhadapan dengan banyak orang dan tidak ada satu orang pun yang sama potensi dan karakternya.

2. Ciri-ciri Pemimpin Efektif

Berikut ini ciri-ciri pemimpin efektif dalam *Ensiklopedi Indonesia* (2007), antara lain:

- a. Jujur. Kejujuran meningkatkan derajat kredibilitas pemimpin, sehingga membangkitkan kepercayaan dan keyakinan banyak orang kepada mereka. Bawahan ikut mendorong kebanggaan yang lebih besar pada pemimpin yang jujur dan kredibel dalam organisasi. Mereka menghendaki pemimpin yang lebih kuat semangatnya dalam kerja sama tim, serta lebih menonjolkan perasaan kepemilikan dan tanggungjawab pribadi.
- b. Melakukan apa yang mereka katakan akan dilakukan.
- c. Menepati janji dan melaksanakan komitmen mereka.
- d. Memastikan tindakan-tindakan mereka konsisten dengan keinginan komunitas yang dipimpinya.
- e. Memiliki gagasan yang jelas mengenai apa yang orang lain nilai dan apa yang bisa mereka lakukan.
- f. Percaya pada nilai yang melekat pada diri orang lain.

¹¹ Ibid, 133.

- g. Mengakui kesalahan. Mereka menyadari bahwa mencoba untuk menyembunyikan kesalahan adalah merusak dan mengikis kredibilitas.
- h. Menciptakan iklim saling percaya dan terbuka.
- i. Membantu orang lain untuk bisa sukses dan merasa diberdayakan.
- j. Mendorong anggota untuk berbuat lebih banyak.
- k. Pemimpin menunjukkan anggota mereka tidak hanya sebagai boneka atau pengambil keputusan. Anggota lebih menghormati pemimpin ketika mereka menunjukkan keinginan untuk bekerja bersama mereka.
- l. Menghindari ungkapan yang menimbulkan kebencian, keengganan, dan resistensi. Misalnya, alih-alih seseorang mengatakan harus melakukan sesuatu, meminta pemimpin yang efektif atau merekomendasikan bahwa anggota melakukan sesuatu.¹²

Seorang pemimpin yang efektif melihat organisasi sebagai sebuah jaringan hubungan dan memiliki keterampilan konvensional untuk membangun jaringan tersebut. Mereka mengerti bahwa pembicaraan yang tepat dan dalam suasana yang mendukung akan membangun hubungan.

Pemimpin yang efektif memahami bahwa untuk mengelola apa yang seharusnya ada, mereka harus menginterupsi jadwal yang padat dalam rangka memperoleh kemungkinan-kemungkinan. Mereka juga menyadari bahwa rincian akan menghasilkan kesempatan, bahwa makin detail rinciannya maka makin besar potensinya untuk belajar dan mentransformasi.¹³

¹² Tim, *Ensiklopedi Indonesia, Edisi Khusus* (Jakarta: PT. Ichtiar Baru Van Hoeven, 2007), 883.

¹³ Veithzal Rivai, *Islamic Leadership* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 134.

Dari perspektif perilaku, efektif atau tidaknya suatu kepemimpinan dalam pandangan John. P. Kotter (1997) dapat dilihat beberapa hal, yaitu:

1) Kekuatan mempengaruhi bawahan

Hal ini sangat terkait dengan kekuasaan dan kemampuan pimpinan dalam mewujudkan *komitmen* para bawahannya dan menggerakkan mereka dalam tugas dan tanggung jawab. Pemimpin sejati jelajahnya ada di dalam hati yang dipimpin. Dengan demikian, yang mengikuti akan dengan tulus berjuang dan berkorban untuk menggapai tujuan yang diharapkan bersama.

2) Perilaku yang mengarah pada satu tujuan

Pimpinan dalam hal ini harus selalu mengarahkan semua aktifitas bawahan pada tujuan organisasi, meskipun secara pribadi mereka memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Di sinilah letak perilaku pimpinan dalam mengelola pekerjaan dan hubungan.

3) Kemampuan dalam memanaj sumber daya

Dalam hal ini, pimpinan harus pandai memetakan setiap tugas dan tanggung jawab secara tepat, selanjutnya dipercayakan pada pegawai yang kompeten di bidangnya dengan memanfaatkan sumber daya lain yang mendukung sehingga tidak terjadi pemborosan.¹⁴

Hal tersebut sesuai dengan ajaran Islam yang menekankan arti pentingnya hidup sederhana. Seorang pemimpin diharamkan menggunakan kekayaan negara/masyarakat yang dipimpinnya untuk hidup berfoya-foya. Prinsip hidup sederhana, yang tidak boros/mewah dan kikir/fakir adalah pola penghidupan yang dituntut oleh Islam di semua lapisan masyarakat, sebagaimana diatur dalam Al-Qur'an, Surah al-Furqan/25 Ayat 65:

¹⁴ John P. Kotter, *The Leadership Factor (Faktor Kepemimpinan): Membangun Tim Manajemen Unggul* (Jakarta: PT. Perhallindo, 1997), 17-18.

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا اصْرِفْ عَنَّا عَذَابَ جَهَنَّمَ إِنَّ عَذَابَهَا كَانَ غَرَامًا

Artinya: "Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian."(QS. Al-Furqan/25: 65)¹⁵

4) Selalu dalam bimbingan norma-norma kemanusiaan

Norma tersebut merupakan sistem nilai yaitu keyakinan dan tujuan yang dianut bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi yang potensial membentuk perilaku mereka. Mereka bekerja dan berhubungan dalam satu tujuan di bawah bimbingan norma tersebut. Dengan norma itulah mereka bersatu.¹⁶

Dalam hal ini, Islam sangat menekankan arti pentingnya akhlakul karimah sebagai norma ajaran agama yang harus diwujudkan dalam perilaku kepemimpinan. Bahkan dengan tegas dikatakan bahwa salah satu asas ajaran Islam yang utama yaitu menyempurnakan akhlak yang mulia, sebagaimana sabda Rasulullah SAW yang artinya: "Sesungguhnya aku diutus Allah untuk menyempurnakan akhlak yang mulia".

C. Kepemimpinan yang Transformatif

1. Pengertian Kepemimpinan Transformatif

Istilah transformasional dari kata to transform, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita. Kepemimpinan transformatif hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Dalam terminologi motivasi

¹⁵ Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemah* (Bandung: PT. Pantja Simpati, 1982), 511.

¹⁶ Kotter, *The Leadership...*, 19.

Maslow (1997), manusia memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri.

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang selalu menunjukkan kepada proses pembangunan komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran tersebut. Beberapa teori kepemimpinan transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah dan membangun budaya organisasi agar lebih konsisten untuk mencapai sasaran organisasional.

Dalam definisi lain tentang kepemimpinan transformasional, adalah tipe pemimpin yang mengilhami pengikut-pengikut untuk mengatasi kepentingan-kepentingan diri mereka demi kebaikan organisasi dan mampu menimbulkan efek yang mendalam dan luar biasa terhadap pengikut-pengikutnya.¹⁷

Kepemimpinan transformatif/transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Pemimpin transformatif adalah pemimpin yang memiliki pandangan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi di masa datang. Oleh karena itu, pemimpin transformatif adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner.¹⁸

Disebut sebagai visioner, karena pemimpin transformatif selalu membangun rasa percaya diri pada bawahan dengan memperluas kebutuhan bawahan dan mengangkat nuansa

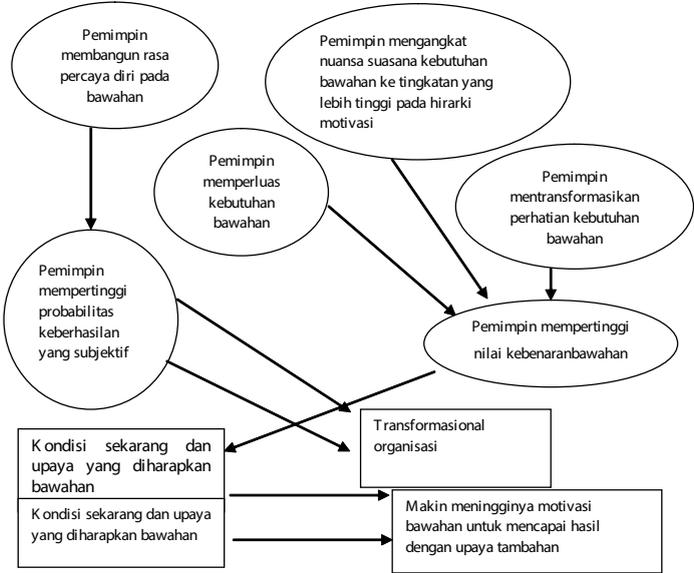
¹⁷ Stephen P. Robbin, *Manajemen Edisi Keenam Jilid 2*, Alih Bahasa: T. Hermaya (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999), 508.

¹⁸ Aan Komariah, *Visionary Leadership* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 77.

kebutuhan bawahan tersebut ke tingkat yang lebih tinggi dengan mempertimbangkan kondisi sekarang untuk meraih kondisi yang akan datang, mempertinggi probabilitas keberhasilan subyektif, sehingga upaya tambahan ini ditengarai akan berdampak makin meningkatnya motivasi bawahan. Bass (2000), memberikan model transformasional, seperti berikut:

Bagan 3.1

Model Transformasional¹⁹



Konsep awal kepemimpinan transformatif ini dikemukakan oleh Burn (2002), menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pemimpin dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.²⁰ Seorang pemimpin dikatakan transformatif diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan,

¹⁹ Aan Komariah & Cepi Triatna, *Visionary Leadership, Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 106.

²⁰ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi (Leadership in Organization)*, Edisi Bahasa Indonesia (Jakarta: Universitas Katholik Indonesia, 1994), 29.

kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformatif selalu termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi.²¹

a. *Idealized Influence*

Pemimpin mempunyai ide-ide besar dan kemampuan mengkomunikasikan ide-ide besar tersebut dengan banyak hambatan dan rintangan, dia menjadi pemimpin yang kokoh dengan idenya. Perilaku ini dikarenakan keakinan diri yang kuat dari selalu berfikir positif dan optimis dan mempunyai pengalaman sukses dalam kepemimpinan.²²

b. *Inspirational Motivation*

Dalam hal ini, ia menjadi pemimpin kesadaran berorganisasi seluruh anggota organisasi. Ia mudah mempengaruhi pandangan mereka terlebih dalam keputusan-keputusan penting organisasi. Dengan demikian ia mudah memberikan motivasi dan inspirasi. Selain itu, ia memiliki keterampilan menggunakan kata-kata yang dapat membangkitkan semangat/motivasi dan inspirasi bagi karyawannya.²³

c. *Intellectual Stimulation*

Mampu menyetimulasi intelektual staf dan karyawan saat emosi dan intelektualitas organisasi tidak mengarah kepada perkembangan dan perbaikan. Dia menggunakan kata-kata refleksi untuk merangsang karyawan untuk berfikir kembali kemudian berimajinasi.

21 Yukl, *Kepemimpinan...*, 34.

22 Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 158.

23 Ibid, 174.

d. *Individual Consideration*

Dalam bentuk lainnya perilaku ini merupakan perilaku kepemimpinan dengan mendekati diri kepada karyawan secara emosi. Pemimpin transformational selalu berusaha hadir dalam setiap kesempatan untuk berkumpul bersama dengan dosen/guru, karyawan, mahasiswa, kegiatan khatmil, dan kegiatan lainnya. Maka, pemimpin memberikan perhatian secara individu terhadap karyawannya dengan sering menghadirkan dirinya dalam shalat jama'ah dan yang lainnya untuk memunculkan rasa kebersamaan.

D. Mewujudkan Kepemimpinan yang Kharismatik, Efektif, dan Transformatif

Untuk bisa mewujudkan kepemimpinan yang kharismatik, seorang pemimpin perlu memiliki inteligensi yang tinggi, kematangan sosial, memiliki motivasi dan orientasi pada pencapaian, memiliki kepercayaan diri dan keterampilan komunikasi yang baik.

Tidak ada formula khusus dan tepat bagaimana untuk menjadi pemimpin yang efektif, tetapi beberapa penelitian menyoroti beberapa poin yang berguna, yaitu sebagai berikut:

1. **Pelatihan.** Ketahuilah diri anda sendiri dan sadari kekuatan-kekuatan serta kelemahan-kelemahan anda. Atasi kekurangan-kekurangan melalui pelatihan yang sesuai. Dengan dimaksudkan untuk mengadopsi kharismatik-kharismatik yang pada umumnya diketahui sebagai ciri-ciri kepemimpinan. Pelatihan dalam bidang *public speaking*, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, meningkatkan keyakinan diri dan sejenisnya telah tersedia secara luas.
2. **Gaya.** Ketahuilah dan kontrollah gaya anda. Sebagian besar pemimpin cenderung untuk mendaki menuju kepada orientasi tugas orientasi orang. Tetapi gaya yang

paling sesuai tergantung pada kombinasi situasi, tugas dan keterlibatan manusianya. Mempertahankan fleksibilitas yang memungkinkan anda untuk menyesuaikan gaya anda dengan situasi.

3. Bawahan. Ketahuilah dan dukunglah bawahan anda. Mereka ingin diperlakukan sebagai individu yang cakap. Ciptakan suasana yang mendukung pencapaian pekerjaan mereka dan kebutuhan pribadinya.
4. Sifat Dasar Pekerjaan. Sesuaikan diri anda dengan hakikat pekerjaan. Kepemimpinan anda harus menyesuaikan diri dengan tugas. Tugas yang memerlukan kreativitas tinggi dan tugas kewiraswastaan barangkali yang paling baik adalah menetapkan tujuan yang luas bagi bawahan anda dan kemudian bertumpu pada pertimbangan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan.

Sedangkan untuk mewujudkan kepemimpinan transformatif, pemimpin harus memiliki:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh *respect* dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan gaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.
- c. Rangsangan intelektual: menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang diteliti.
- d. Pertimbangan yang diindividualkan: memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap orang secara individual, melatih (*coach*), menasehati.²⁴

²⁴ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan* (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 30.

- e. Mampu menyiapkan program yang disusun secara seksama untuk kebutuhan masa depan.

Kemudian dalam kepemimpinan transformasional, biasanya ada empat tahap yang harus dilalui, yaitu:

- 1) Pengakuan kebutuhan akan perubahan. Pemimpin transformasional melihat bahwa kemajuan organisasi harus diawali dengan mengadakan berbagai perubahan daripada sekedar menerima apa yang sudah ada.
- 2) Mengelola transisi, dimana seorang pemimpin harus pandai menjaga berbagai kemungkinan akibat perubahan tersebut dengan selalu adaptif dan membangun optimisme bawahan.
- 3) Menciptakan visi baru yang bertujuan untuk menyatukan anggota organisasi pada satu arah dalam mencapai masa depan organisasi yang lebih baik.
- 4) Melembagakan perubahan dengan melakukan berbagai perencanaan yang strategis untuk selanjutnya dilaksanakan dalam rangka mencapai visi tersebut. dalam hal ini, diperlukan komitmen dan kerjasama dengan berbagai pihak.²⁵

Penulis dapat menganalisis bahwa dalam kepemimpinan sangat memerlukan konsep atau tipe khas yang menjadi kerangka jalannya kepemimpinan di suatu lembaga. Gaya ini menunjukkan arah kemana organisasi tersebut akan dibawa. Contoh kepemimpinan di atas memiliki ciri khas dan keunggulan masing-masing dalam mengembangkan kemajuan organisasi. Diantaranya kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan efektif dan kepemimpinan transformasional.

Fenomena kepemimpinan kharismatik, dari masa kemasa menjadi sebuah persoalan yang cukup penting bagi sebuah

²⁵ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi (Leadership in Organization)*, Edisi Bahasa Indonesia (Jakarta: Universitas Katholik Indonesia Press, 1994), 316-319.

komunitas dalam suatu lingkungan, lembaga, masyarakat maupun bangsa dan negara. Muatan-muatan yang ada dibalik kepemimpinan kharismatik adalah perbendaharaan yang cukup mahal sebagai bahan konsumsi bagi para calon-calon pemimpin di era globalisasi saat ini, terlebih lagi persaingan-persaingan yang cukup ketat dalam berbagai instansi swasta ataupun pemerintah, dalam satu lembaga ataupun tingkatan-tingkatan yang berhubungan dengan kemasyarakatan.

Kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan yang mampu membawa perubahan dalam sebuah lembaga atau organisasi, masalah ini diyakini karena kepemimpinan kharismatik terdidik secara alami melalui pembawaan yang dalam diri manusia, dimana sifat ini tidak bisa dimanipulasi dengan cara apapun. Performanya selalu menampilkan sesuatu yang mengagumkan dan mengesankan, baik dalam bertutur ataupun berkata, ketika melangkah ataupun bertingkah selalu menonjolkan sesuatu yang membuat orang lain terpaku. Tipe kepemimpinan kharismatik dapat diartikan sebagai kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin.

Pemimpin disini dipandang istimewa karena sifat-sifat kepribadiannya yang mengagumkan dan berwibawa. Dalam kepribadian itu pemimpin diterima dan dipercayai sebagai orang yang dihormati, disegani, dipatuhi dan ditaati secara rela dan ikhlas. Kepemimpinan kharismatik menginginkan anggota organisasi sebagai pengikutnya untuk mengadopsi pandangan pemimpin tanpa atau dengan sedikit mungkin perubahan.

Seorang pemimpin yang efektif harus mempunyai keberanian untuk mengambil keputusan dan memikul tanggung jawab atas akibat dan resiko yang timbul sebagai konsekuensi daripada

keputusan yang diambilnya. Tentu dalam mengambil keputusan, seorang pemimpin harus punya pengetahuan, keterampilan, informasi yang mendalam dalam proses menyaring satu keputusan yang tepat. Disamping itu, seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan segala tingkah laku dari bawahan sedemikian rupa sehingga segala tingkah laku bawahan sesuai dengan keinginan pimpinan yang bersangkutan. Untuk itu seorang pemimpin setidaknya harus memiliki kriteria-kriteria tertentu, misalnya kemampuan bisa “perceptive” dan objektif.

Dalam mengarahkan dan memotivasi bawahan agar melakukan pekerjaan dengan sesuai, seorang pemimpin bisa memilih suatu gaya kepemimpinan tertentu apakah gaya autokratis,²⁶ gaya partisipatif dan bahkan gaya *free rein*²⁷ yang sesuai dengan situasi dan lingkungan para bawahan. Hanya dengan jalan demikian pencapaian tujuan dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.

Kepemimpinan transformasional akan dapat menciptakan sesuatu yang baru dari sesuatu yang lama, mereka mengembangkan dan mengkomunikasikan bayangan baru dari bayangan lama, dan membuat agar orang tidak hanya melihat bayangannya akan tetapi juga memberi komitmen kepadanya. Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional selalu termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran

²⁶ Kepemimpinan *autokratis* adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), 37.

²⁷ Kepemimpinan gaya *free rein* adalah gaya kepemimpinan yang menyerahkan sepenuhnya kebijaksanaan pengoperasian sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditetapkan. Ibid, 38.

organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, setidaknya dapat dikemukakan perbandingan antara kepemimpinan kharismatik, efektif dan transformatif, seperti yang telah dijelaskan pula oleh Tobroni (2005), dalam tabel berikut.²⁸

Tabel 3.1
Model Kepemimpinan

Uraian	Kepemimpinan Efektif	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Kharismatik
Hakekat Kepemimpinan	Fasilitas, Kepercayaan Manusia (bawahan)	Amanat dari sesama manusia	Ujian, amanat dari Tuhan dan manusia
Fungsi Kepemimpinan	Untuk membesarkan diri dan Kelompok atas biaya orang lain melalui kekuasaanya	Untuk memberdayakan pengikut dengan kekuasaan keahlian dan keteladanan	Untuk memberdayakan dan mencerahkan iman dan hati nurani pengikutnya melalui jihad, dan amal sholeh
Etos Kepemimpinan	Mendedikasikan usahanya untuk manusia untuk memperoleh imbalan dan posisi lebih	Mendedikasikan usahanya kepada sesama untuk kehidupan kearah yang lebih baik	Mendedikasikan usahanya kepada Allah dan sesama manusia/ibadah tanpa pamrih

²⁸ Tobroni, *The Spiritual Leadership Pengefektifan Organisasi Noble Industri Melalui Prinsip-prinsip Spiritual Etis* (Malang : Universitas Muhammadiyah Malang Press, 2005), 106.

Sasaran Tindakan Kepemimpinan	Pikiran dan tindakan yang kasat mata	Pikiran dan hati nurani	Spiritualitas dan hati nurani
Pendekatan Kepemimpinan	Posisi dan kekuasaan	Kekuasaan, keahlian dan keteladanan	Hati nurani dan keteladanan
Dalam Mempengaruhi Yang dipimpin	Kekuasaan, perintah, uang, sistem, membangun interest, transaksional	Kekuasaan, keahlian dan kekuasaan referensi	Keteladanan, mengilhami, membangkitkan, memberdayakan manusia
Cara Mempengaruhi	Menaklukan jiwa dan membangun kewibawaan melalui kekuasaan	Menenangkan jiwa dan membangun kharisma	Menenangkan jiwa dan membangun Iman
Target Kepemimpinan	Membangun jaringan kekuasaan	Membangun kebersamaan	Membangun kasih, menebar kebajikan dan menyalur rahmat Tuhan

BAB IV

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Dalam kehidupan, manusia membutuhkan sosok figur seorang pemimpin. Pemimpin merupakan sosok pengayom yang memberikan gagasan maupun idenya. Pemimpin tidak hanya memerintahkan bawahan atau yang dipimpinya tapi ikut terjun langsung untuk mengontrol dan membantu menyelesaikan tugasnya. Dalam menyelesaikan tugas tersebut antara pemimpin dan bawahan perlulah adanya komunikasi yang baik. Agar terhindar terjadinya kesalahpahaman antara dua belah pihak, oleh karena itu komunikasi sangat berperan penting bagi suatu hubungan.

Di antara kedua belah pihak harus ada komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik. Untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Kerjasama tersebut terdiri dari berbagai maksud yang meliputi interaksi sosial maupun kebudayaan. Interaksi yang terjadi merupakan suatu proses adanya suatu keinginan masing-masing individu, untuk memperoleh suatu hasil yang nyata dan dapat memberikan manfaat untuk kehidupan yang berkelanjutan.

Hubungan yang dilakukan oleh unsur pimpinan antara lain kelangsungan hidup berorganisasi untuk mencapai perkembangan ke arah yang lebih baik dengan menciptakan hubungan kerja sama dengan bawahannya. Hubungan yang dilakukan oleh bawahan sudah tentu mengandung maksud untuk mendapatkan simpati

dari pimpinan yang merupakan motivasi untuk meningkatkan prestasi kerja ke arah yang lebih baik. Hal ini tergantung dari kebutuhan dan cara masing-masing individu, karena satu sama lain erat hubungannya dengan keahlian dan tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.¹

Komunikasi organisasi melibatkan bentuk-bentuk komunikasi antar pribadi dan komunikasi kelompok. Pembahasan komunikasi organisasi antara lain menyangkut struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia, komunikasi dan proses pengorganisasian serta budaya organisasi.² Komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain meliputi arus komunikasi vertikal dan horisontal. Bila sasaran komunikasi dapat diterapkan dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintah, organisasi kemasyarakatan, maupun organisasi perusahaan, maka sasaran yang dituju pun akan beraneka ragam, tapi tujuan utamanya tentulah untuk mempersatukan individu-individu yang tergabung dalam organisasi tersebut.

A. Konsep Komunikasi dalam Organisasi

Istilah komunikasi (*communication*) berasal dari Bahasa Latin *communicatus* yang berarti "berbagi" atau "menjadi milik bersama". Dengan demikian, kata komunikasi menurut kamus bahasa mengacu pada suatu upaya yang bertujuan untuk mencapai

1 Pace R. Wayne and Faules, Don F, *Komunikasi Organisasi*. Bandung; Rosda, 2006. hal. 31.

2 De Vito, Joseph. 1996. *Komunikasi Antar Manusia*. Terjemahan oleh Agus Maulana. Jakarta: Profesional Books. 1997.hal. 76.

kebersamaan.³

Menurut *Webster New Collogiate Dictionary* dijelaskan bahwa komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi di antara individu melalui sistem lambang-lambang, tanda-tanda atau tingkah laku. Hovland, Janis & Kelley (1998), menjelaskan bahwa komunikasi adalah suatu proses melalui seseorang (komunikator) menyampaikan stimulus (biasanya dalam bentuk kata-kata) dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang-orang lainnya (khalayak). Sedangkan Werner J. Severin dan James W. Tankard (2007), berpendapat bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi, gagasan, emosi, keahlian, dan lain-lain melalui penggunaan simbol-simbol seperti kata-kata, gambar, angka-angka, dan lain-lain.⁴

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil interaksi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Komunikasi merupakan unsur penting dalam suatu hubungan atau interaksi antara kelompok maupun individu. Sedangkan dalam suatu kelompok perlulah ada seorang pemimpin yang menjadi dasar komunikasi antara individu dalam kelompok tersebut. Komunikasi ini harus dilakukan dengan dua arah, artinya proses komunikasi harus dilakukan secara timbal balik. Tidak hanya pemimpin yang memberikan pesan kepada bawahan, tetapi bawahan juga mempunyai pesan untuk pemimpinnya. Dari situlah akan tercipta hubungan yang baik karena komunikasi antara pemimpin dan anggota dapat berjalan.

3 Wayne and Faules, *Komunikasi...*, 28.

4 Werner J. Severin dan James W. Tankard, *Teori Komunikasi Sejarah, Metode, dan Terapan di Dalam Media Massa* (Jakarta : Kencana Predana Media Group, 2007), 45.

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi.⁵ Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya adalah memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi.

Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual. Komunikasi dalam organisasi adalah juga dapat diartikan sebagai komunikasi di suatu organisasi yang dilakukan pimpinan, baik dengan para karyawan maupun dengan khalayak yang ada kaitannya dengan organisasi, dalam rangka pembinaan kerja sama yang serasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi,⁶ Jadi, dapat diketahui bahwa komunikasi formal maupun informal sama-sama mempunyai kedudukan dalam berjalannya sebuah organisasi. Tanpa komunikasi yang baik suatu organisasi pastilah akan mengalami gangguan atau banyak *misunderstanding* yang akan menyebabkan perpecahan.

Price (1997), mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai derajat atau tingkat informasi tentang pekerjaan yang dikirimkan organisasi untuk anggota dan diantara anggota organisasi. Tujuan komunikasi dalam organisasi adalah untuk membentuk saling pengertian (*mutual understanding*) sehingga terjadi kesetaraan kerangka referensi (*frame of references*) dan kesamaan pengalaman (*field of experience*) diantara anggota organisasi. Komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi yaitu pertama komunikasi antara atasan kepada bawahan, kedua antara karyawan yang satu

5 Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: Gramedia Widiasarana, 2005), 45.

6 Onong Uchyana Effendy, *Dinamika Komunikasi* (Bandung: Rosda Karya, 1986), 214.

dengan karyawan yang lain, ketiga adalah antara karyawan kepada atasan. Hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan juga tidak bisa dilepaskan dari budaya *paternalistik* yaitu atasan jarang sekali atau tidak pernah memberikan kepada bawahannya untuk bertindak sendiri, untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan.

Hal ini disebabkan karena komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan bersifat formal dimana adanya struktur organisasi yang jauh antara atasan dengan bawahan. Sehingga konsekuensi dari perilaku ini bahwa para bawahannya tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran.⁷ Komunikasi yang bersifat formal menjadikan arus balik komunikasi dari bawahan ke atasan memang menjadi sulit. Intensitas komunikasi antara bawahan dan atasan sangatlah jarang, sehingga menyebabkan kurang puasannya bawahan terhadap kebijakan yang ditetapkan oleh atasan. Oleh karena itu dalam suatu organisasi haruslah ada wadah untuk menampung aspirasi dari semua anggota yang dapat dipertimbangkan oleh atasan dan menetapkan sebuah kebijakan dengan sebaik-baiknya.

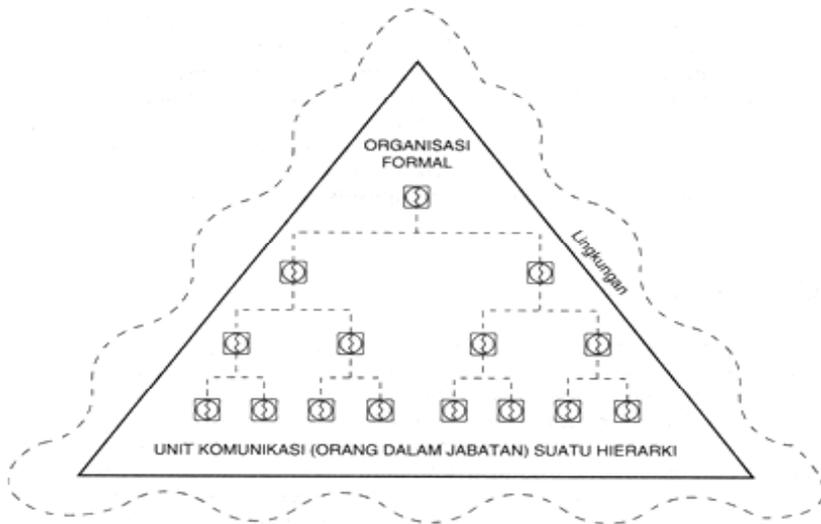
Secara fungsional komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan *hierarkis* antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Bagan di bawah ini melukiskan konsep suatu sistem komunikasi organisasi. Garis yang putus-putus melukiskan gagasan bahwa hubungan-hubungan ditentukan secara alami; hubungan-hubungan itu juga menunjukkan bahwa struktur suatu organisasi bersifat luwes dan mungkin berubah sebagai respons terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan yang internal dan

7 Ibid, 218.

eksternal.⁸ Bagan di bawah merupakan susunan organisasi secara hierarki yaitu sedikit celah komunikasi yang akan dilakukan dari bawahan kepada pemimpin puncak. Sedangkan pemimpin puncak dalam berkomunikasi kepada bawahan dengan memerintahkan kepada mandor atau kepala-kepala bagian.

Bagan 4.1

Sistem Komunikasi Organisasi



Komunikasi organisasi terjadi kapan pun, setidaknya-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan. Karena fokusnya adalah komunikasi di antara anggota-anggota suatu organisasi. Analisis komunikasi organisasi menyangkut penelaahan atas banyak transaksi yang terjadi secara simultan.⁹ Seseorang yang menduduki suatu jabatan merupakan juru kunci penyampaian informasi yang benar, apabila terdapat kesalahan dalam penafsiran informasi maka akan terjadi *miscommunication* sampai pada bawahan.

⁸ Wayne and Faules, *Komunikasi...*, 31.

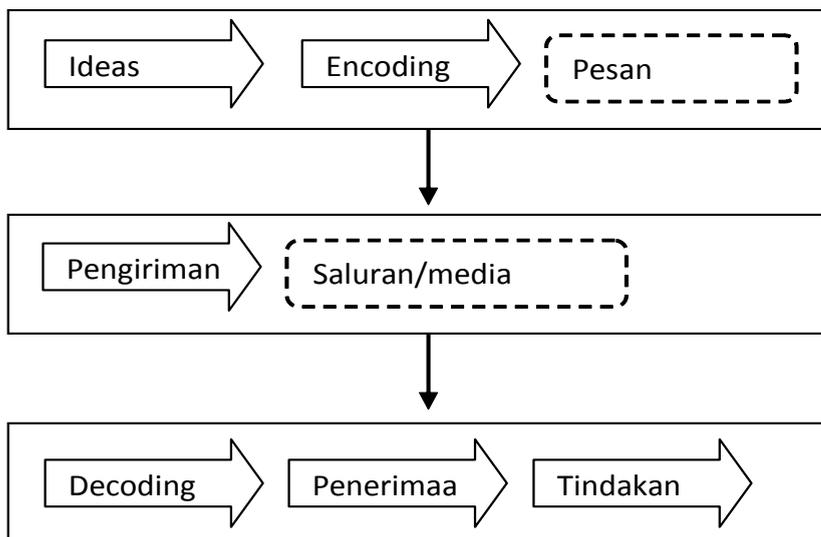
⁹ Wayne and Faules, *Komunikasi...*, 32.

B. Proses Komunikasi

Komunikasi dapat di dilancarkan secara efektif, sebagaimana yang dikemukakan oleh seorang ahli komunikasi yang bernama Harold Lasweil (1985) berpegangan sebagai berikut:

Bagan 4.2

Proses Komunikasi



1. Tahap ideasi (*sources*)

Tahap pertama dalam suatu proses komunikasi adalah ideasi (*ideation*) yaitu proses penciptaan informasi yang dilakukan oleh komunikator.¹⁰ Dapat dikatakan ini merupakan sumber dari sebuah informasi. Sumber ini berisi mengenai ide, gagasan atau pemikiran dari seorang komunikator atau pembuat informasi.

2. Tahap penyandian (*encoding*)

Dalam tahap *encoding*, gagasan atau informasi disusun dalam serangkaian bentuk simbol atau sandi yang dirancang untuk dikirimkan kepada komunikan dan juga pemilihan saluran

¹⁰ Stephen W. Littlejohn; Karen A. Foss, *Teori Komunikasi* (Jakarta: Salemba Humanika, 2009), 218.

dan media komunikasi yang digunakan.¹¹ Tahap ini merupakan tahap penalaran dari ide-ide maupun gagasan yang dibentuk dan dihubungkan satu dengan yang lainnya sehingga terbentuklah sebuah pesan. Simbol atau sandi dapat berbentuk: (a) Kata-kata (lisan maupun tertulis), (b) Tindakan.

3. Tahap pengiriman

Tahap ketiga adalah pengiriman (*transmitting*) gagasan atau disandikan (*encoding*) melalui saluran dan media komunikasi yang tersedia.¹² Pengiriman pesan dapat dilakukan dengan berbicara, menulis, menggambar dan bertindak. Saluran yang dilalui pesan-pesan media komunikasi dapat berbentuk:

- a. Berbentuk lisan (telepon, tatap muka langsung).
- b. Tertulis (papan pengumuman dan poster, buku pedoman).
- c. Mengalir kebawah (memo dan intruksi tertulis).
- d. Kesamping (panitia, pertemuan).
- e. Informal (ngobrol di kafetaria).
- f. Formal (koferensi).¹³

4. Tahap penerimaan

Setelah dikirimkan melalui media komunikasi, maka diterima oleh komunikan. Penerimaan pesan ini dapat melalui proses mendengarkan, membaca, mengamati, tergantung pada saluran dan media yang digunakan untuk mengirimkannya. Apabila informasi atau pesan berbentuk komunikasi lisan maka seringkali kegagalan dalam mendengarkan dan berkonsentrasi mengakibatkan hilangnya pesan-pesan tertentu.¹⁴ Gangguan yang menyebabkan

11 Foss, *Teori...*, 218.

12 Ibid, 219.

13 Ibid.

14 Foss, *Teori...*, 219.

hilangnya pesan-pesan tertentu haruslah diminimalisir sedemikian rupa, sehingga penyampaian informasi akan sempurna dan tidak terjadi *misunderstanding*.

5. Tahap *decoding*

Tahap kelima adalah *decoding* merupakan pesan-pesan yang diterima, diinterpretasikan, dibaca, diartikan, dan diuraikan secara langsung atau tidak langsung melalui suatu proses berpikir. Pikiran manusia, sistem memori mekanis, *insting* dan proses berpikir lainnya berfungsi sebagai mekanisme *decoding*. Dalam tahap *decoding* ini dapat terjadi ketidaksesuaian atau bahkan penolakan terhadap gagasan ataupun ide yang di-*encoding* oleh komunikator dikarenakan adanya hambatan teknis, dan lebih-lebih adanya perbedaan persepsi antar komunikator dan komunikan dalam pengertian kata ataupun sistematis.¹⁵ Pada tahap ini gangguan juga sering muncul dikarenakan selain adanya perbedaan persepsi juga dalam menerima pesan atau informasi tersebut tidak sempurna sehingga menyebabkan dalam penafsiran antara pemberi informasi dan penerima berbeda.

6. Tahap tindakan

Tindakan yang dilakukan oleh komunikan sebagai respon pesan-pesan yang diterimanya, adalah merupakan tahap terakhir dalam suatu proses komunikasi. Respon yang timbul dapat berupa usaha untuk melengkapi informasi, meminta informasi tambahan ataupun melakukan tindakan-tindakan lain. Apabila setiap pesan yang dikirimkan komunikator menghasilkan tindakan-tindakan seperti yang diharapkan, maka dapat dikatakan telah terjadi komunikasi yang efektif.¹⁶ Jadi tindakan merupakan pencegahan terjadinya *misunderstanding* dalam penerimaan sebuah pesan, biasanya penerima pesan akan bertanya ataupun mencari jawaban tepada

¹⁵ Ibid, 230.

¹⁶ Ibid.

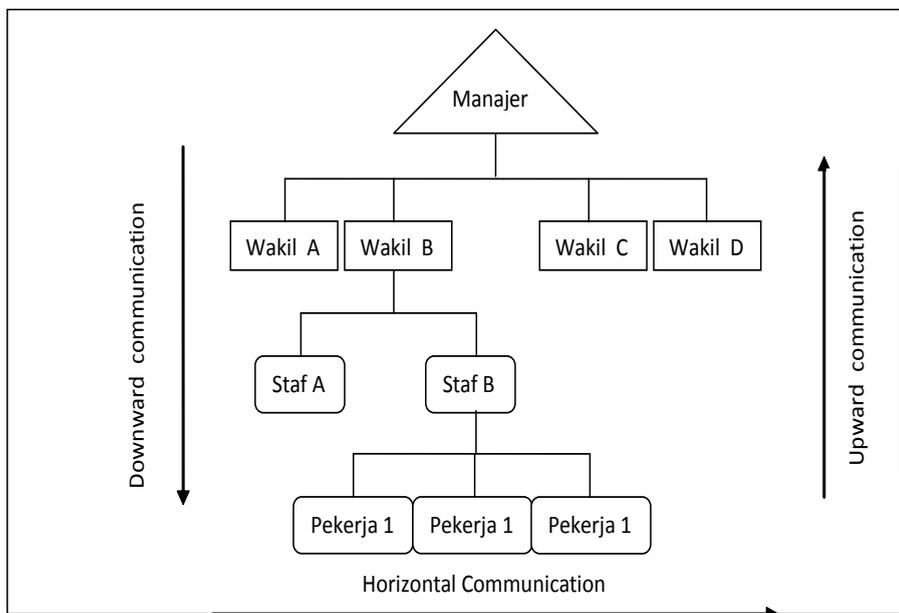
teman atau orang yang sekiranya dapat memberikan jawaban atas informasi yang diberikan.

C. Jenis-jenis Komunikasi

Dalam komunikasi, terdapat dua jenis komunikasi dalam organisasi, yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal.

1. Komunikasi Internal

Merupakan pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan dalam struktur lengkap yang khas disertai pertukaran gagasan secara horisontal dan vertikal di dalam perusahaan, sehingga pekerjaan berjalan (operasi dan manajemen).



Adapun empat dimensi komunikasi dalam organisasi, seperti bagan 4.1 yaitu :

a. *Downward communication*

Downward communication yaitu komunikasi yang berlangsung

ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Komunikasi ke bawah biasanya berupa *policy*/ kebijakan, perintah, petunjuk, dan informasi yang bersifat umum.¹⁷Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:

- 1) Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*).
- 2) Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job retionnale*).
- 3) Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*).
- 4) Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.¹⁸

b. *Upward communication*

Upward communication yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan (*subordinate*) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

- 1) Penyampaian informai tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan.
- 2) Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
- 3) Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan.
- 4) Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.¹⁹

Komunikasi ke bawah mudah untuk dilakukan oleh seorang

17 Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 193.

18 Pace R. Wayne and Don F. Faules, *Komunikasi...*, 184.

19 *Ibid*, 189.

manajer tetapi sebaliknya komunikasi ke atas yang dilakukan oleh seorang bawahan kepada seorang manajer mungkin itu sulit dilakukan, tetapi itu tidak menutup kemungkinan untuk dilakukan.

Sharma (1979) mengemukakan empat alasan mengapa komunikasi ke atas terlihat amat sulit:

- 1) Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka.
- 2) Perasaan bahwa atasan mereka tidak tertarik kepada masalah yang dialami pegawai.
- 3) Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai.
- 4) Perasaan bahwa atasan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.²⁰

c. *Horizontal communication*

Horizontal communication yaitu komunikasi yang berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara.²¹ Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:

- 1) Memperbaiki koordinasi tugas.
- 2) Upaya pemecahan masalah.
- 3) Saling berbagi informasi.
- 4) Upaya pemecahan konflik.
- 5) Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

d. *Interline communication*

Interline communication yaitu tindak komunikasi untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional. Spesialis staf biasanya paling aktif dalam komunikasi lintas-saluran ini karena biasanya

²⁰ Wayne and Faules, *Komunikasi...*, 191.

²¹ Ibid, 195.

tanggung jawab mereka berhubungan dengan jabatan fungsional. Karena terdapat banyak komunikasi lintas-saluran yang dilakukan spesialis staf dan orang-orang lainnya yang perlu berhubungan dalam rantai-rantai perintah lain, diperlukan kebijakan organisasi untuk membimbing komunikasi lintas-saluran.²² Komunikasi ini efektif dalam mengatasi masalah antar bidang sehingga staf yang terkait dapat berkomunikasi dan mengatasi masalah antar bidang.

2. Komunikasi Eksternal

Adalah komunikasi antara pimpinan organisasi (perusahaan) dengan khalayak *audience* di luar organisasi. Contoh dari komunikasi eksternal, yaitu :

- a. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak yang bersifat informatif. Contohnya adalah majalah, *press release* / *media release*, artikel surat kabar atau majalah, pidato, brosur, poster, konferensi pers.
- b. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi.²³

3. Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi atau *communication style* akan memberikan pengetahuan kepada kita tentang bagaimana perilaku orang-orang dalam suatu organisasi ketika mereka melaksanakan tindakan berbagi informasi dan gagasan. Sementara pada pengaruh kekuasaan dalam organisasi, kita akan mengkaji jenis-jenis kekuasaan yang digunakan oleh orang-orang dalam tataran manajemen sewaktu mereka mencoba mempengaruhi kemampuan berkomunikasi dalam organisasi, kita akan diajak untuk memikirkan bagaimana mendefinisikan tujuan kita sehubungan dengan tugas dalam organisasi, bagaimana kita memilih orang yang tepat untuk diajak bekerjasama dan bagaimana kita memilih saluran yang efektif

²² Ibid, 197.

²³ <http://kepedean-asia.blogspot.com/2012/02/komunikasi-dan-pengungkapan-diri>, diakses pada tanggal 11-11-13.

untuk melaksanakan tugas tersebut.

Gaya komunikasi (*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antar pribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviors that are used in a given situation*). Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*).

a. *The Controlling style*

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communications*.²⁴ Pihak-pihak yang memakai *controlling style of communication* ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan. Gaya komunikasi satu arah ini menjadikan pemimpin melakukan paksaan atau wewenangnya untuk menyuruh kepada bawahannya melakukan apa yang sesuai dengan pesan yang diberikan kepada bawahannya.

Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha 'menjual' gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. *The controlling style of communication* ini sering dipakai untuk memerintahkan orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak

²⁴[www.wikipedia.com//gaya komunikasi_organisasi](http://www.wikipedia.com//gaya_komunikasi_organisasi), diakses pada tanggal 10-12-2013.

jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

b. *The Equalitarian style*

Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. *The equalitarian style of communication* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*).²⁵

Dalam gaya komunikasi ini, cara berkomunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan dan memaparkan gagasan ataupun pendapatnya dalam suasana dan situasi yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. *The equalitarian style* ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindakan berbagi informasi (*share*) di antara para anggota dalam suatu organisasi.

c. *The Structuring style*

Gaya komunikasi ini lebih memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur

25 www.irfazaun.blogspot.com // gaya komunikasi dalam komunikasi, diakses pada tanggal 10-12-13.

organisasi. Pengirim pesan (*sender*) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut. Stogdill dan Coons dari *The Bureau of Business Research of Ohio State University*, menemukan dimensi dari kepemimpinan yang efektif, yang mereka beri nama Struktur Inisiasi (*Initiating Structure*). Stogdill dan Coons (1995), menjelaskan mereka bahwa pemrakarsa (*initiator*) struktur yang efisien adalah orang-orang yang mampu merencanakan pesan-pesan verbal guna lebih memantapkan tujuan organisasi, kerangka penugasan dan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang muncul.²⁶

Gaya komunikasi ini lebih bersifat sistematis, yaitu informasi yang diberikan kepada bawahan sudah terstruktur atau tertera pada sebuah peraturan yang telah disepakati.

d. *The Dynamic style*

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan (*sender*) memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). *The dynamic style of communication* ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga (*salesmen* atau *saleswomen*).²⁷

Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah menstimulasi atau merangsang pekerja ataupun karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik.

e. *The Relinquishing style*

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada

²⁶ www.wikipedia.com/ / gaya komunikasi_organisasi, diakses pada tanggal 12-12-2013.

²⁷ Pace R. Wayne and Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*. Terjemah oleh Deddy Mulyana (Bandung: PT. Rosdakarya, 2006), 87.

keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (*sender*) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain.²⁸

Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan atau *sender* sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya.

f. *The Withdrawal style*

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antar pribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut. Dalam deskripsi yang kongkrit adalah ketika seseorang mengatakan: "Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini." Pernyataan ini bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.²⁹ Gaya komunikasi ini memberikan makna bahwa orang yang memberikan pesan tidak ingin ikut campur bahkan lepas dari apa yang harus dia lakukan, selain itu komunikasi ini bersifat paksaan terhadap penerima pesan atau *receiver*.

4. Pengungkapan diri

Pengungkapan diri (*self-disclosure*) menurut Wrightsman (1987), adalah proses menghadirkan diri yang diwujudkan dalam kegiatan membagi perasaan dan informasi dengan orang

²⁸ www.rossi-makalahku.blogspot.com//gaya komunikasi, diakses pada tanggal 10-12-2013.

²⁹ www.scribd.com/doc/23481927/komunikasi-dalam-organisasi, diakses pada tanggal 11-11-2013.

lain.³⁰ Menurut Morton dalam Sears, (1989), pengungkapan diri merupakan kegiatan membagi perasaan dan informasi yang akrab dengan orang lain. Informasi di dalam pengungkapan diri ini bersifat deskriptif atau evaluatif. Deskriptif artinya individu melukiskan berbagai fakta mengenai diri sendiri yang mungkin belum diketahui oleh pendengar seperti, jenis pekerjaan, alamat dan usia. Sedangkan evaluatif artinya individu mengemukakan pendapat atau perasaan pribadinya seperti tipe orang yang disukai atau hal-hal yang tidak disukai atau dibenci.³¹ Pengungkapan diri ini lebih bersifat ringan, dalam artian bahwa situasi pada saat komunikasi berlangsung lebih kepada suasana rileks dan akrab.

Pengungkapan diri ini dapat berupa berbagai topik seperti informasi perilaku, sikap, perasaan, keinginan, motivasi dan ide yang sesuai dan terdapat di dalam diri orang yang bersangkutan. Kedalaman dan pengungkapan diri seseorang tergantung pada situasi dan orang yang diajak untuk berinteraksi. Jika orang yang berinteraksi dengan menyenangkan dan membuat merasa aman serta dapat membangkitkan semangat maka kemungkinan bagi individu untuk lebih membuka diri amatlah besar. Sebaliknya pada beberapa orang tertentu yang dapat saja menutup diri karena merasa kurang percaya.³²

Pengungkapan diri atau “*self disclosure*” dapat diartikan sebagai pemberian informasi tentang diri sendiri kepada orang lain. Informasi yang diberikan tersebut dapat mencakup berbagai hal seperti pengalaman hidup, perasaan, emosi, pendapat, cita-cita, dan lain sebagainya. Pengungkapan diri haruslah dilandasi dengan kejujuran dan keterbukaan dalam memberikan informasi, atau dengan kata lain apa yang disampaikan kepada orang lain hendaklah

30 Jalaludin Rahmat, *Psikologi Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 68.

31 Ibid, 68.

32 Joseph De Vito, *Komunikasi Antar Manusia*. Terjemahan oleh Agus Maulana (Jakarta: Profesional Books, 1997), 90.

bukan merupakan suatu topeng pribadi atau kebohongan belaka sehingga hanya menampilkan sisi yang baik saja.

Dalam proses hubungan interpersonal terdapat tingkatan-tingkatan yang berbeda dalam pengungkapan diri. Menurut Powell dalam Supratikna (1995), tingkatan-tingkatan pengungkapan diri dalam komunikasi yaitu:

- a. Basa-basi merupakan taraf pengungkapan diri yang paling lemah atau dangkal, walaupun terdapat keterbukaan diantara individu, tetapi tidak terjadi hubungan antar pribadi. Masing-masing individu berkomunikasi basa-basi sekedar kesopanan.
- b. Membicarakan orang lain yang diungkapkan dalam komunikasi hanyalah tentang orang lain atau hal-hal yang diluar dirinya. Walaupun pada tingkat ini isi komunikasi lebih mendalam tetapi pada tingkat ini individu tidak mengungkapkan diri.
- c. Menyatakan gagasan atau pendapat sudah mulai dijalin hubungan yang erat. Individu mulai mengungkapkan dirinya kepada individu lain.
- d. Perasaan; setiap individu dapat memiliki gagasan atau pendapat yang sama tetapi perasaan atau emosi yang menyertai gagasan atau pendapat setiap individu dapat berbeda-beda. Setiap hubungan yang menginginkan pertemuan antar pribadi yang sungguh-sungguh, haruslah didasarkan atas hubungan yang jujur, terbuka dan menyarankan perasaan-perasaan yang mendalam.
- e. Hubungan puncak; pengungkapan diri telah dilakukan secara mendalam, individu yang menjalin hubungan antar pribadi dapat menghayati perasaan yang dialami individu lainnya. Segala persahabatan yang mendalam dan sejati haruslah berdasarkan

pada pengungkapan diri dan kejujuran yang mutlak.³³

Tingkatan pengungkapan diri seperti penjelasan di atas dilakukan seseorang dengan tujuan dan maksud yang berbeda sesuai dengan apa yang masing-masing individu inginkan. Terkadang kita tidak sadar bahwa sesuatu yang kita lakukan merupakan sebuah komunikasi terhadap orang lain. Tetapi yang lebih penting, komunikasi yang akan kita lakukan harus dimengerti dan difahami oleh orang yang menerima informasi.

³³<http://kepedean-asia.blogspot.com/2012/02/komunikasi-dan-pengungkapan-diri>, diakses pada tanggal 11-11-2013.

BAB V

STRES DAN KONFLIK

Salah satu masalah paling serius dan sering terjadi yang menimpa individu dan anggota-anggota organisasi adalah masalah stres dan konflik. Tidak dapat kita pungkiri bahwa seiring berkembangnya kebutuhan, seiring cepatnya mobilitas kehidupan banyak kita jumpai orang-orang di sekitar kita yang tidak sanggup bertahan menghadapi kegagalan-kegagalan yang terjadi dalam kehidupannya, bahkan tak luput mereka yang berhasil pun terkadang hanyut, takut kegagalan akan menimpanya. Orang-orang yang gagal, tertimpa musibah, tak mampu bersabar lantas keluh kesah pun menjadi semacam obat penawar kegelisahannya, walaupun itu tak membuatnya merubah keadaan menjadi lebih baik. Namun sebaliknya, membuat dia semakin tenggelam dalam kegagalan. Lalu timbullah penyakit dan masalah baru dalam dirinya yang disebut stres. Stres kerap melanda dalam kehidupan, terlebih di saat seperti ini, dimana kesibukan baik pada pekerjaan maupun keluarga, seolah tak ada putusya.

Berbagai masalah yang sering terjadi di dalam kehidupan terkadang membuat kita merasa terbebani dan menjadi stres. Stres memang suatu hal yang sulit dihindari, tapi bukan berarti hal tersebut tidak bisa diatasi. Stres menimbulkan pengaruh yang merusak dan berbahaya bagi kesehatan jasmani dan rohani seseorang. Cara orang berkomunikasi bisa jadi menimbulkan stres pada diri mereka dan orang lain, karena komunikasi menimbulkan

stres dan juga merupakan respons terhadap stres, strategi untuk mengurangi stres dapat diperkenalkan dalam berbagai waktu.¹

Begitu pula dengan konflik, konflik terjadi karena adanya intraksi yang disebut dengan komunikasi, hal ini dimaksudkan apabila kita ingin mengetahui konflik berarti kita harus mengetahui kemampuan dan perilaku komunikasi. Ketika suatu konflik muncul di dalam sebuah lembaga atau organisasi, penyebabnya selalu diidentifikasi sebagai komunikasi yang kurang baik, di lain pihak, konflik diakibatkan juga oleh perbedaan kepentingan, pikiran, latar belakang kebudayaan dan intensitas komunikasi yang terjalin secara intens.²

Selama kita hidup, stres tidak akan pernah bisa kita hindari. Terimalah bahwa dalam hidup kita selalu akan muncul yang namanya stres. Tidak ada seorangpun yang bisa secara total menghindari stres.

Begitu juga dengan konflik, tidak satu masyarakat pun yang tidak pernah mengalami konflik antar anggotanya atau dengan kelompok masyarakat lainnya, konflik hanya akan hilang bersamaan dengan hilangnya masyarakat itu sendiri. Oleh karena itu, strategi penyelesaian konflik bisa dilakukan dengan cara menghindar, mengakomodasi, kompetisi, negosiasi, kolaborasi, mengedepankan nilai-nilai agama dan norma-norma sosial kemasyarakatan.

A. Pengertian Stres dan Konflik

1. Stres

Dalam kamus besar bahasa Indonesia stres adalah gangguan atau kekacauan mental, dan tekanan emosional.³ Stres adalah suatu keadaan yang dinamis seorang individu dihadapan kepada peluang

1 R. Wayne Pace & Don F Faules, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Alfabeta, 2006), 1.

2 Deddy Mulyasana, *Stress, Konflik, dan Komunikasi Organisasi* (Bandung: Rosdakarya, 2006), 2.

3 Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* (Surabaya: Kartika, 1997), 451.

dan tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh seorang individu itu dan hasilnya dipandang tidak pasti dan penting.⁴

Stres dapat diartikan sebagai bentuk reaksi terhadap tekanan yang intensitasnya sudah terlalu tinggi.⁵ Stres dapat didefinisikan sebagai penderitaan jasmani, mental, atau emosional yang diakibatkan interpretasi atas suatu peristiwa sebagai suatu ancaman bagi agenda pribadi seorang individu.⁶

Peristiwa yang tampaknya menimbulkan interpretasi negatif yang menjelma menjadi reaksi yang menyebabkan stres termasuk kematian kerabat terdekat, perceraian, kecelakaan, konflik dengan atasan. Dari suatu peristiwa yang memberikan dampak yang negatif dapat menjadi ancaman pribadi individu. Suatu respons stress sangat tergantung bagaimana cara seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa. Menginterpretasikan suatu peristiwa berarti bahwa kita memberikan makna peristiwa itu bagi kita sendiri, yaitu respon kita terhadap masalah tersebut. Kalau kita menilai bahwa peristiwa tersebut mengancam, maka sangat berpotensi menimbulkan reaksi negatif dan menyakitkan yang kita sebut dengan stres.

Kita bisa melihat dari konsekuensi negatif stres yang berpengaruh pada lima kategori, yaitu:

- a. Perubahan jasmani seperti isomnia, sakit kepala, sakit leher, kejang otot, pola mens yang tidak teratur, asma, impotensi, rambut rontok berlebihan.
- b. Emosional, mencakup perubahan kepribadian, kejengkelan, kecemasan, depresi, khawatir, frustrasi, mudah marah.
- c. Mental, yang mencakup konsentrasi lemah, sikap negatif bicara dengan diri sendiri.

4 Mulyasana, *Stres...*, 3.

5 Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 274.

6 Mulyasana, *Stres...*, 4.

- d. Relasional, perasaan terasing, intoleransi, kesepian, mengecam orang lain.
- e. Spiritual, merasa hampa, keraguan, kehilangan pegangan, sinis, apatis, tidak mau memaafkan.⁷

Setiap peristiwa ditafsirkan sebagai ancaman yang mungkin bagi tujuan seseorang menghasilkan konsekuensi negatif yang bersifat jasmani, mental, relasional, atau spiritual. Secara lebih khusus stres dapat diartikan sebagai kendala dan tuntutan. Kendala adalah suatu kekuatan yang mencegah kekuatan individu dari melakukan apa yang sangat diinginkan sedangkan tuntutan adalah hilangnya sesuatu yang sangat diinginkan. Kesimpulan bahwa stres ialah suatu keadaan jiwa, emosional yang tertekan karena sebuah masalah yang tak bisa diatasi oleh seseorang individu.

2. Konflik

Konflik secara etimologi berasal dari bahasa Inggris yaitu *conflict*, dari bahasa Latin berasal dari *configure* yang berarti: “saling menjatuhkan atau konflik terjadi karena ada pihak-pihak yang saling mengejutkan dengan kata lain kekerasan, sindiran, sikap, pendapat-pendapat, perilaku, tujuan-tujuan dan kebutuhan yang bertentangan.⁸ Dalam kamus besar bahasa Indonesia konflik berarti pertentangan, percekocan, perselisihan, ketidaksamaan pendapat atau pandangan.⁹

Secara sosiologis konflik diartikan sebagai suatu proses sosial diantara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu kelompok berusaha menyingkirkan pihak lain. Konflik bisa diartikan juga sebagai hubungan antara dua pihak atau lebih (individu atau kelompok) yang memiliki tujuan yang berbeda.

7 A. Charieswort & Edwar Ronal G. Nathan. Alih bahasa, Dinastindo, *Manajemen Stres: Dengan Teknik Relaksasi* (Jakarta: Abdi Tandur, 1996), 33-53.

8 Azwandi, *Konflik Sosial Keagamaan, Kasus Intraksi Jama'ah Salafi dan Masyarakat Lokal di Gunung Sari Lombok Barat* (Tesis, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2012), 12.

9 Kamisa, *Kamus...*, 318.

Konflik bisa juga diartikan sebagai ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lainnya, kelompok dengan kelompok lainnya karena berbeda pendapat dan tujuan.

Konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau *antagonistic* antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih antara anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja/ atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.¹⁰

Konflik sering menimbulkan sikap oposisi antara kedua belah pihak, sampai kepada tahap dimana pihak-pihak yang terlibat memandang satu sama lain sebagai penghalang dan pengganggu tercapainya kebutuhan dan tujuan masing-masing.

Substantif konflik merupakan perselisihan yang berkaitan dengan tujuan kelompok, pengalokasian sumber daya dalam suatu organisasi, distribusi kebijaksanaan dan prosedur, dan pembagian jabatan pekerjaan.¹¹

Berdasarkan sifat-sifatnya, konflik dibagi atas tiga yaitu:

- 1) *Specific Conflict; Specific conflict* adalah sebuah konflik yang bersumber dari masalah-masalah yang sifatnya spesifik (khas) misalnya dalam konteks ideologi, warisan berupa budaya, kepercayaan, tradisi serta wilayah.
- 2) *General Conflict; General conflict* adalah suatu konflik dimana sifat konflik tersebut *memiliki* nilai kesamaan yang bersifat umum dalam arti kata meskipun konflik itu pada awalnya hanya melibatkan dua pihak secara langsung akan tetapi

10 Anwar, Abu Mangku Negara, *Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan* (Bandung: Rosda Karya, 2009), 155.

11 Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 271.

akibat adanya kesamaan (keterkaitan) maka mengakibatkan keterlibatan pihak lain. Misalnya masalah agama, Etnis, HAM, Lingkungan hidup, dan Ancaman Nuklir.

- 3) *Inter-Connected Conflict*; *Inter-connected conflict* adalah suatu konflik yang saling kait-mengkait dimana pada awalnya konflik itu diakibatkan hanya karena satu persoalan, akan tetapi setelah kejadian merembes ke persoalan lainnya baik dari segi substansi maupun aktornya.¹²

Selain ketiga sifat konflik ini, konflik juga bisa bersifat eksklusif atau bersifat tertutup misalnya konflik didalam keluarga, dan inklusif secara terbuka semua pihak mengetahuinya, misalnya konflik internal suatu lembaga pendidikan.

B. Jenis-Jenis Stres dan Konflik

1. Stres

Bila ditinjau dari tipenya, stres dalam diri seseorang itu bisa dikategorikan dalam beberapa tipe berikut:

- a) Frustrasi. Frustrasi terjadi bila seseorang merasa terancam atau terhambat dalam mencapai tujuan. Bentuk umum yang seringkali terjadi dari tipe ini adalah kegagalan seseorang atau kehilangan kesempatan untuk meraih sesuatu yang diinginkan.
- b) Konflik. Konflik terjadi bila seseorang dihadapkan pada dua atau lebih persoalan secara bersama-sama. Biasanya tingginya konflik berhubungan dengan tingginya tingkat kecemasan, depresi dan simptom-simptom fisik.
- c) Tekanan (*Pressure*). Tekanan biasanya berupa harapan-harapan atau kebutuhan-kebutuhan yang harus dicapai seseorang.

¹² [http:// hasyimwordpress.com/ Sifat-Sifat Konflik](http://hasyimwordpress.com/Sifat-Sifat-Konflik) ,diakses Rabu, 04 Desember 2013, 09:24 Wib

Biasanya tekanan ini ini muncul karena orang dituntut baik oleh dirinya sendiri ataupun orang lain untuk melakukan suatu kegiatan yang menjadi tanggung jawab kita.

- d) Perubahan. Perubahan hidup biasanya menunjukkan perubahan dalam kehidupan seseorang sehingga mereka dituntut untuk melakukan penyesuaian diri.¹³

Tidak semua orang yang mengalami perubahan hidup mudah menyesuaikan diri. Kalau penyesuaian diri berhasil tidak masalah, tetapi bila penyesuaian diri itu gagal, problema baru akan timbul. Tidak jarang perubahan hidup menjadikan seseorang semakin menderita. Biasanya orang yang tidak mau berubah itu umumnya orang yang tidak mau direpotkan oleh perubahan itu sendiri.

2. Konflik

Menurut Dahrendorf (1998), konflik dibedakan menjadi lima macam :

- a) Konflik dalam peran sosial (intra pribadi), misalnya antara peranan-peranan dalam keluarga atau profesi (konflik peran (*role*)).
- b) Konflik antara kelompok-kelompok sosial (antar keluarga, antar *gank*).
- c) Konflik kelompok terorganisir dan tidak terorganisir (polisi melawan massa).
- d) Konflik antar satuan nasional (kampanye, perang saudara).
- e) Konflik antar agama.
- f) Konflik antar politik.¹⁴

¹³ T.Tani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 2001), Edisi 2, 201.

¹⁴ Gibson, *Organisasi...*, 75.

T. Hani Handoko (2009) memaparkan ada empat jenis konflik dalam kehidupan organisasi, yaitu :

- a) Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seseorang individu menghadapi ketidakpastian terhadap pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya.
- b) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian.
- c) Konflik antar individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.
- d) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
- e) Konflik antar organisasi.¹⁵

Berbeda halnya dengan Hani Handoko, Menurut Wijono (1993), ada tiga jenis konflik yang berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai (*goal conflict*), yaitu: (a) *Approach-Approach Conflict*, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan positif terhadap dua persoalan atau lebih, tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain, (b) *Approach-Avoidance Conflict*, dimana orang didorong untuk melakukan pendekatan terhadap persoalan-persoalan yang mengacu pada satu tujuandan pada waktu yang sama didorong untuk melakukan terhadap persoalan-persoalan tersebut dan tujuannya dapat mengandung nilai positif dan negatif bagi orang yang mengalami konflik tersebut, (c) *Avoidance-Avoidance Conflict*, dimana orang didorong untuk menghindari dua atau lebih hal yang negatif tetapi tujuan-tujuan yang dicapai saling terpisah satu sama lain. Dalam hal ini, *approach-approach conflict* merupakan jenis konflik yang mempunyai resiko paling kecil dan mudah diatasi,

¹⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi 2* (Yogyakarta: Anggota IKAPI, 2009), 349.

serta akibatnya tidak begitu fatal.¹⁶

Jenis-jenis konflik di atas tak terlepas dari motif kepentingan ekonomi individu dan kepentingan organisasi. Konflik antar organisasi, biasanya timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara.

C. Unsur-Unsur Stres dan Konflik

1. Stres

Bila ditinjau dari peristiwa stres, dapatlah diidentifikasi secara garis besar unsur-unsur stres yang terkandung di dalamnya, antara lain:

- a) *Stressor*, unsur yang merupakan sumber dari stres. Betuknya dapat berupa struktur sosial, peristiwa hidup, lingkungan fisik.
- b) *The Stressed*, yaitu orang yang mengalami stres. Kondisi stres ini dapat dilihat dari respon individu terhadap sumber stres. Respon ini bisa *psikologik*, dan bisa pula *fisiologik*.
- c) *Transaction*. Unsur ini menggambarkan adanya hubungan timbal balik yang saling mempengaruhi antara orang yang sedang stres dengan keadaan yang penuh stres. Melalui transaksi ini akan memungkinkan seseorang melakukan usaha penyesuaian diri yang terus-menerus antara orang yang mengalami stres dengan hal-hal yang mendatangkan stres.¹⁷

Konflik itu sendiri banyak ragamnya sehingga memberikan ciri-ciri sebagaimana yang disebut di atas tidak cukup, tetapi dalam kehidupan yang kita alami sering konflik itu tak diduga dan tak disengaja timbulnya, seperti timbul karena ketidak transparan dan

¹⁶ Wijono, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1993), 46.

¹⁷ Suryanto, *Stress Management*, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, diakses Rabu, 04 Desember 2013, 09:24 wib.

ke tidak pahaman diantara anggota suatu lembaga sehingga timbul konflik.

2. Konflik

Menurut Wijono (1993), ciri-ciri konflik adalah: (1) Setidak-tidaknya ada dua pihak secara perseorangan maupun kelompok yang terlibat dalam suatu interaksi yang saling bertentangan, (2) Paling tidak timbul pertentangan antara dua pihak secara perseorangan maupun kelompok dalam mencapai tujuan, memainkan peran dan ambigius atau adanya nilai-nilai atau norma yang saling berlawanan, (3) Munculnya interaksi yang seringkali ditandai oleh gejala-gejala perilaku yang direncanakan untuk saling meniadakan, mengurangi, dan menekan terhadap pihak lain agar dapat memperoleh keuntungan, (4) Munculnya tindakan yang saling berhadap-hadapan sebagai akibat pertentangan yang berlarut-larut, (5) Munculnya ketidakseimbangan akibat dari usaha masing-masing pihak yang terkait dengan kedudukan, status sosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya.¹⁸

D. Faktor-Faktor Penyebab Stres dan Konflik

1. Stres

Menurut Gibson (1997) ada dua faktor penyebab stres yaitu: faktor lingkungan dan faktor personal (individu). Faktor lingkungan bisa berupa kondisi fisik, kondisi sosial ekonomi, manajemen kantor atau lingkungan kerja, sedangkan faktor personal bisa berupa tipe kepribadian peristiwa pengalaman pribadi, kondisi keluarga dimana pribadi berada dan mengembangkan diri.

Secara umum ada delapan faktor penyebab timbulnya stres, sebagaimana yang disebut oleh Gibson (1997), sebagai berikut:

¹⁸ Jurnal Manajemen “*Manajemen Konflik: Definisi, Ciri, Sumber, Dampak dan Strategi Mengatasi Konflik*” ([http://jurnal-sdm-blogspot.com/search/label/Manajemen Konflik](http://jurnal-sdm-blogspot.com/search/label/Manajemen%20Konflik)), diakses Jum’at, 06 Desember 2013, Jam 09:24 wib.

- a) Tidak ada dukungan sosial, artinya stres akan cenderung muncul pada lingkungan keluarga ataupun lingkungan sosial masyarakat.
- b) Tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya.
- c) Personal yang tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang menyangkut peribadinya.
- d) Pelecehan seksual, yakni yang berhubungan dengan seks yang tidak diinginkan.
- e) Kondisi lingkungan kerja yang suhu terlalu panas, terlalu dingin, sesak, dan ribet.
- f) Manajemen yang tidak sehat, artinya banyak yang stres karena gaya kepemimpinan yang cenderung *neurotis*¹⁹, *perpeksionis*²⁰, sehingga berpengaruh pada pembuatan keputusan di tempat kerja.
- g) Tipe kepribadian yang sering diburu dalam mengerjakan tugas, tidak sabar, pemarah, dan putus asa.
- h) Peristiwa atau pengalaman pribadi yang menyakitkan, kematian pasangan, perceraian, gagal sekolah, kalah pilkada, dan kematian yang tidak diinginkan.²¹

Bisa ditarik sebuah kesimpulan bahwa penyebab stres antara lain beban kerja yang dirasakan terlalu berat, waktu kerja yang mendesak, kualitas pengawasan yang rendah, iklim kerja yang tidak sehat, otoritas kerja yang tidak memadai yang berhubungan dengan tanggung jawab, konflik kerja, perbedaan nilai antara

¹⁹ Sangat sensitif tidak percaya orang lain. Daryanto, *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap* (Surabaya: Apollo, 1997), 203.

²⁰ Terlalu mendramatisir suasana hati atau peristiwa. *Ibid*, 107.

²¹ James Gibson, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Alih bahasa, Adriani (Bandung: Binarupa Aksara, 1997), 77-79.

karyawan yang frustrasi dalam kerja.

2. Konflik

Diantara faktor-faktor yang menyebabkan konflik antara individu atau organisasi adalah sebagai berikut:

- a) Perbedaan individu yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan. Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya, setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya. Misalnya, ketika berlangsung pentas musik di lingkungan pemukiman, tentu perasaan setiap warganya akan berbeda-beda. Ada yang merasa terganggu karena berisik, tetapi ada pula yang merasa terhibur.
- b) Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda.
- c) Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik.
- d) Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok.
- e) Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-kadang orang dapat

melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda.

- f) Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat.²²

Secara ringkas penyebab-penyebab konflik tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) komunikasi, (2) struktur, dan (3) pribadi.²³ Hubungan kekerabatan bergeser menjadi hubungan struktural yang disusun dalam organisasi formal perusahaan. Nilai-nilai kebersamaan berubah menjadi individualis dan nilai-nilai tentang pemanfaatan waktu yang cenderung tidak ketat berubah menjadi pembagian waktu yang tegas seperti jadwal kerja dan istirahat dalam dunia industri. Perubahan-perubahan ini, jika terjadi secara cepat atau mendadak, akan membuat kegoncangan proses-proses sosial di masyarakat, bahkan akan terjadi upaya penolakan terhadap semua bentuk perubahan karena dianggap mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang telah ada.²⁴

E. Dampak Stres dan Konflik

1. Stres

Menurut Gibson (1997) dampak dari stres sebagai berikut:

- a) Depresi, frustrasi, kehilangan kendali emosi.
- b) Perilaku kecanduan alkohol, merokok berlebihan.
- c) Tidak dapat membuat masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian.
- d) Kandungan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah meningkat.

²² Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 274.

²³ T. Hani Handoko, *Manajemen...*, 345.

²⁴ John Scott, *Teori Sosial, Masalah-Masalah Pokok Dalam Sosiologi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 275.

- e) Produktivitas rendah, ketidakpuasan kerja, komitmen dan loyalitas Berkurang.²⁵

2. Konflik

Adanya sebuah konflik yang timbul dalam perkembangan organisasi atau lembaga, pasti memberikan sebuah dampak bagi kelangsungan organisasi tersebut. Lingkup konflik tersebut dapat memberikan dampak terhadap individu maupun dampak terhadap organisasi tersebut. Terdapat dua dampak yang diakibatkan dengan adanya konflik, yaitu dampak negatif dan dampak positif.²⁶

Efek negatif dari konflik bisa berlingkup pada level individu ataupun organisasi. Pada level organisasi, konflik merusak kinerja organisasi sekaligus unit-unit yang ada di dalamnya. Pada level individu, konflik merusak dalam bentuk tertekannya pekerja (*job stress*). Berikut adalah rincian efek negatif konflik organisasi:

- a) Reaksi umum atas konflik seperti ketidakmampuan konsentrasi dan berpikir secara jelas, dengan peningkatan gangguan dan kemampuan untuk santai.
- b) Lingkaran setan konflik berujung pada stres, yang kemudian mendorong terbitnya sinisme baik terhadap klien ataupun kolega kerja. Ini juga berdampak pada eskalasi konflik.

Sedangkan efek positif, konflik juga punya efek positif di tataran individu, bahkan konflik sesungguhnya lebih banyak efek positif daripada negatif. Rincian efek positif konflik bisa disebutkan sebagai berikut:

- a) Memperkuat hubungan. Dua orang yang mampu mengenali perbedaan akibat konflik, kenapa perbedaan muncul.
- b) Dapat melakukan diskusi guna menyelesaikannya sehingga satu sama lain dapat mengenal lebih dalam.

²⁵ Gibson, *Organisasi...*, 47.

²⁶ Mulyana, *Stress...*, 278.

- c) Meningkatnya kepercayaan. Jika dua orang bisa menyelesaikan konflik, mereka akan lebih mempercayai masing-masing pihak di masa datang dengan mengetahui bahwa perbedaan di antara mereka bisa diselesaikan.
- d) Peningkatan harga diri. Hasil produktif dari konflik adalah peningkatan harga diri dari tiap pihak yang bertikai.
- e) Penguatan kreativitas dan produktivitas. Konflik jika dimanaj secara baik merupakan kondisi yang memungkinkan kreativitas dan diskusi antar orang dengan kepentingan berbeda, dan ujungnya peningkatan produktivitas.
- f) Kepuasan kerja. Orang butuh sejumlah perangsang dan menggunakan pengalaman dalam hal kenaikan dan penurunan ketegangan, dalam rangka meraih kepuasan kerja.²⁷

Selanjutnya Suyono (2013), menyebutkan bahwa dalam konflik organisasi terdapat dampak disfungsi dan fungsi, dampak disfungsi dapat diartikan juga sebagai dampak negatif, dan fungsi diartikan sebagai dampak positif, disfungsi konflik adalah:

- a) Konflik mengakibatkan *job stress*, perasaan terbakar, dan ketidakpuasan.
- b) Komunikasi antar individu dan kelompok menjadi berkurang.
- c) Iklim ketidakpercayaan dan kecurigaan berkembang.
- d) Hubungan antar orang tercederai.
- e) Kinerja pekerjaan berkurang.
- f) Perlawanan atas perubahan meningkat, dan
- g) Komitmen dan kesetiaan organisasi akan terpengaruh.²⁸

²⁷Mulyana, *Stress...*, 279.

²⁸ Suyono, [http//Dampak-Dampak Konflik](http://Dampak-Dampak Konflik), diakses selasa, 04 Desember 2013, 20:24 WIB.

Fungsi konflik, yaitu :

- a) Konflik merangsang inovasi, kreativitas, dan perubahan.
- b) Proses pembuatan keputusan dalam organisasi akan terimprovisasi.
- c) Solusi alternatif atas satu masalah akan ditemukan.
- d) Konflik membawa solusi sinergis bagi masalah bersama.
- e) Kinerja individu dan kelompok akan lebih kuat.
- f) Individu dan kelompok dipaksa untuk mencari pendekatan baru atas masalah.
- g) Individu dan kelompok perlu lebih mengartikulasi dan menjelaskan posisi mereka.²⁹

F. Strategi Penyelesaian Stres dan Konflik

1. Stres

Di semua ranah permasalahan selalu ada dua hal yang tak pernah sejalan yakni berupa masalah dan solusi karena sudah menjadi suatu ketetapan Ilahi sebelum dijadikan alam ini, begitupun dengan stres dan konflik tak selamanya dua masalah ini tak ada solusinya. Oleh karena itu menurut Edward (1995), strategi menyelesaikan stres baik secara individual maupun organisasi lembaga, dapat dilihat sebagaimana tabel berikut:

Tabel 5.1
Cara Menyelesaikan Konflik

No	Individual	Lembaga Organisasi
1	Menguatkan keimanan	Memperbaiki iklim organisasi
2	Meditasi dan pernafasan	Memperbaiki lingkungan fisik

²⁹ Ibid.

3	Olah raga	Melakukan analisis dan kejelasan tugas
4	Relaksasi	Merubah struktur dan proses organisasi
5	Dukungan sosial, teman-teman dan keluarga	Meningkatkan partisipasi dan pengambilan keputusan
6	Menghindari kebiasaan yang membosankan	Restrukturisasi tugas
7	Trapi	Menetapkan konsep manajemen berdasarkan sasaran

Sumber: Edward A. Chaerleswort dalam *Manajemen Stres*,1995.

Namun yang paling bagus menurut pandangan Islam cara mengatasi stres dan konflik adalah dengan mendekatkan diri kepada Allah SWT, sabar, hidup sederhana, tawakkal dan jangan putus asa. Sebagaimana yang disebutkan dalam al-Qur'an Surah Ali Imran/3 Ayat 200:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا صَبِرُوا وَاصْبِرُوا وَابْتَغُوا الْوَسِيلَةَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu dan tetaplah bersiap siaga (di perbatasan negerimu) dan bertakwalah kepada Allah, supaya kamu beruntung.”³⁰

2. Konflik

Menurut Wijono (1993) untuk strategi penyelesaian konflik ada empat sebagai berikut:

- a) Strategi mengatasi konflik dalam diri individu (*intraindividual conflict*)

Menurut Wijono (1993), untuk mengatasi konflik dalam diri individu diperlukan paling tidak tujuh strategi, yaitu:

³⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: Diponegoro, 2012), 76.

- 1) Menciptakan kontak dan membina hubungan.
 - 2) Menumbuhkan rasa percaya dan penerimaan.
 - 3) Menumbuhkan kemampuan atau kekuatan diri sendiri.
 - 4) Menentukan tujuan, mencari beberapa alternatif.
 - 5) Memilih alternatif.
 - 6) Merencanakan pelaksanaan jalan keluar.³¹
- b) Strategi mengatasi konflik antar pribadi (*interpersonal conflict*)

Menurut Wijono (1993), untuk mengatasi konflik dalam diri individu diperlukan paling tidak tiga strategi, yaitu:

- 1) Strategi Kalah-Kalah (*Lose-Lose Strategy*):
 - ✓ Arbitrasi (*Arbitration*)
 - ✓ Mediasi (*Mediation*)
- 2) Strategi Menang-Kalah (*Win-Lose Strategy*)

Ada lima cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan *Win-Lose Strategy*, yaitu melalui:

- (1) Penarikan diri, yaitu proses penyelesaian konflik antara dua atau lebih pihak yang kurang puas sebagai akibat dari ketergantungan tugas (*task independence*).
- (2) Taktik-taktik penghalusan dan damai, yaitu dengan melakukan tindakan.
- (3) Bujukan, yaitu dengan membujuk pihak lain untuk mengubah posisinya untuk mempertimbangkan informasi-informasi faktual yang relevan dengan konflik, karena adanya rintangan komunikasi (*communication barriers*).

³¹ Wijono, *Perilaku Organisasi...*, 66.

- (4) Taktik paksaan dan penekanan, yaitu menggunakan kekuasaan formal dengan menunjukkan kekuatan (*power*) melalui sikap otoriter karena dipengaruhi oleh sifat-sifat individu (*individual traits*).
- (5) Taktik-taktik yang berorientasi pada tawar-menawar dan pertukaran persetujuan.³²

c) Strategi Menang-Menang (*Win-Win Strategy*)

Ada dua cara didalam strategi ini yang dapat dipergunakan sebagai alternatif pemecahan konflik interpersonal, yaitu:

- (1) Pemecahan masalah terpadu (*integrative problema solving*), usaha untuk menyelesaikan secara mufakat atau memadukan kebutuhan-kebutuhan kedua belah pihak.
- (2) Konsultasi proses antar pihak (*inter-party process consultation*), dalam penyelesaian melalui konsultasi proses, biasanya ditangani oleh konsultan proses, dimana keduanya tidak mempunyai kewenangan untuk menyelesaikan konflik dengan kekuasaan atau menghakimi salah satu atau kedua belah pihak yang terlibat konflik.³³

d) Strategi mengatasi konflik organisasi (*organizational conflict*)

Menurut Wijono (1993), ada beberapa strategi yang bisa dipakai untuk mengantisipasi terjadinya konflik organisasi diantaranya adalah: Pendekatan Birokratis (*Bureaucratic Approach*), Pendekatan Intervensi Otoritatif Dalam Konflik Lateral (*Authoritative Intervention*), Pendekatan Sistem (*System Approach*), dan Reorganisasi Struktural (*Structural Reorganization*)

Pendekatan penyelesaian konflik oleh pemimpin dikategorikan dalam dua dimensi ialah kerjasama atau tidak kerjasama dan tegas

³² Wijono, *Perilaku Organisasi...*, 66.

³³ Wijono, *Perilaku Organisasi...*, 67.

atau tidak tegas. Dengan menggunakan kedua macam dimensi tersebut ada enam macam pendekatan penyelesaian konflik menurut Thomas (2000),³⁴ adalah sebagai berikut:

(1) Menghindar

Menghindari konflik dapat dilakukan jika isu atau masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika potensi konfrontasinya tidak seimbang dengan akibat yang akan ditimbulkannya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak-pihak yang berkonfrontasi untuk menenangkan diri. Misalnya manajer yang terlibat didalam konflik dapat menepiskan isu dengan mengatakan “Biarlah kedua pihak mengambil waktu untuk memikirkan hal ini dan menentukan tanggal untuk melakukan diskusi.”

(2) Mengakomodasi

Memberi kesempatan pada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah, khususnya apabila isu tersebut penting bagi orang lain. Hal ini memungkinkan timbulnya kerjasama dengan memberi kesempatan pada mereka untuk membuat keputusan. Misalnya pegawai yang menjadi bagian dalam konflik dapat mengakomodasikan pihak lain dengan menempatkan kebutuhan pihak lain di tempat yang pertama.

(3) Kompetisi

Gunakan metode ini jika anda percaya bahwa anda memiliki lebih banyak informasi dan keahlian yang lebih dibanding yang lainnya atau ketika anda tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai anda. Metode ini mungkin bisa memicu konflik tetapi bisa jadi merupakan metode yang penting untuk alasan-alasan keamanan.

³⁴ Thomas, *Manajemen Konflik: Definisi, Ciri, Sumber, Dampak dan Strategi Mengatasi Konflik*. Jurnal Manajemen ([http://jurnal-sdm-blogspot.com/search/label/Manajemen Konflik](http://jurnal-sdm-blogspot.com/search/label/Manajemen%20Konflik)), diakses Jumat, 06 Desember 2013, Jam 09:24 WIB.

(4) Kompromi atau Negosiasi

Masing-masing memberikan dan menawarkan sesuatu pada waktu yang bersamaan, saling memberi dan menerima, serta meminimalkan kekurangan semua pihak yang dapat menguntungkan semua pihak.

(5) Memecahkan Masalah atau Kolaborasi

Pemecahan sama-sama menang dimana individu yang terlibat mempunyai tujuan kerja yang sama. Perlu adanya satu komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan saling memperhatikan satu sama lainnya.

(6) Mengadakan perubahan peran dan struktur organisasi

Mengendalikan konflik berarti menjaga tingkat konflik yang kondusif bagi perkembangan organisasi sehingga dapat berfungsi untuk menjamin efektivitas dan dinamika organisasi yang optimal.

Namun Gibson (1997), bila konflik telah terlalu besar dan disfungsi, maka konflik perlu diturunkan intensitasnya, antara lain dengan cara :

- (1) Mempertegas atau menciptakan tujuan bersama. Perlunya dikembangkan tujuan kolektif di antara dua atau lebih unit kerja yang dirasakan bersama dan tidak bisa dicapai suatu unit kerja saja.
- (2) Meminimalkan kondisi ketidak-tergantungan. Menghindari terjadinya *eksklusivisme* di antara unit-unit kerja melalui kerjasama yang sinergis serta membentuk koordinator dari dua atau lebih unit kerja.
- (3) Memperbesar sumber-sumber organisasi seperti: menambah fasilitas kerja, tenaga serta anggaran sehingga mencukupi kebutuhan semua unit kerja.
- (4) Membentuk forum bersama untuk mendiskusikan

dan menyelesaikan masalah bersama. Pihak-pihak yang berselisih membahas sebab-sebab konflik dan memecahkan permasalahannya atas dasar kepentingan yang sama.

- (5) Membentuk sistem banding, dimana konflik diselesaikan melalui saluran banding yang akan mendengarkan dan membuat keputusan.
- (6) Pelembagaan kewenangan formal, sehingga wewenang yang dimiliki oleh atasan atas pihak-pihak yang berkonflik dapat mengambil keputusan untuk menyelesaikan perselisihan.
- (7) Meningkatkan intensitas interaksi antar unit-unit kerja, dengan demikian diharapkan makin sering pihak-pihak berkomunikasi dan berinteraksi, makin besar pula kemungkinan untuk memahami kepentingan satu sama lain sehingga dapat mempermudah kerjasama.
- (8) *Me-redesign* kriteria evaluasi dengan cara mengembangkan ukuran-ukuran prestasi yang dianggap adil dan *acceptable* dalam menilai kemampuan, promosi dan balas jasa.³⁵

Konflik itu sendiri tidak bisa kita hindari, namun bagaimana cara mengatasi atau bagaimana memajemen sebuah strategi untuk menjaga stabilitas dan hubungan individu, kelompok maupun lembaga yang bersangkutan.

G. Cara Mengatasi Stres dan Konflik yang Dikaitkan dalam Pendidikan Islam

Kita ketahui bersama bahwa dalam suatu lembaga pendidikan komponen-komponen lembaga pendidikan pasti akan mengalami stres dan konflik. Suatu lembaga perlu adanya konflik, namun bukan

³⁵ James Gibson, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa, Adriani (Bandung: Binarupa Aksara, 1997), 286.

berarti suatu lembaga harus terus-menerus konflik. Beberapa cara untuk mengatasi stres dan konflik dalam lembaga pendidikan, yaitu :

1. Memperjelas tugas masing-masing komponen lembaga pendidikan yang sesuai dengan *job discription*. Dengan tugas yang jelas setiap komponen lembaga akan berusaha semaksimal mungkin menuntaskan tugas dan tidak mengerjakan tugas milik temannya. Sering kali terjadi konflik karena salah pengertian akan tugas masing-masing komponen. Guru yang terlalu banyak menerima beban akan mengalami stres dengan stres tersebut akan merugikan terhadap lembaga.
2. Memberikan penjelasan kepada setiap komponen lembaga untuk bekerja dengan hati-hati, penuh rasa tanggung jawab dan meminta saran kepada teman kerja atau kepala madrasah apabila terjadi permasalahan yang menyangkut lembaga. Jangan sampai terjadi masalah keluarga dibawa ke madrasah sebab nantinya yang akan menjadi sasaran kemarahan adalah anak didik dan mengakibatkan kurang harmonisnya hubungan antar sesama komponen lembaga pendidikan.
3. Mendekatkan diri kepada Allah SWT sebab tidak ada orang di dunia ini akan lepas dari stres dan konflik. Dengan mendekatkan diri kepada Allah SWT, akan bisa mengobati stres dan konflik kita.
4. Selalu menjunjung tinggi rasa hormat dan saling menghargai antar sesama komponen lembaga.
5. Tidak putus asa atas apa yang telah terjadi dan bersyukur atas karunia yang diterima.

Dalam Islam sendiri cara mengatasi konflik telah dijelaskan dan diterangkan dalam al-Qur'an Surah Ali Imron/3 Ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ

حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ
فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allahlah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma’afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu.³⁶ Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”³⁷

Dalam ayat ini setidaknya ada empat cara strategi menangani konflik yaitu selalu berbuat lemah lembut dalam segala aktivitas, memaafkan orang lain baik kawan maupun lawan, memohonkan ampun bila ada salah dan dosa yang dikerjakan baik disengaja maupun yang tidak disengaja, serta yang paling penting disini yaitu selalu bermusyawarah dalam segala urusan baik yang bersifat kecil atau personal, lebih-lebih pada hal-hal yang sifatnya kepentingan umum. Allah SWT berfirman dalam al-Qur’an Surah Ali Imran/3 Ayat 103:

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا

Artinya: “Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai.”³⁸

36 Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya.

37 Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahannya* (Bandung: Diponegoro, 2012), 71.

38 Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahannya* (Bandung: Diponegoro, 2012), 71.

BAB VI

PRODUKTIVITAS DAN KINERJA ORGANISASI

Salah satu pertanyaan terpenting dalam sebuah aktivitas organisasi adalah mengapa ada organisasi yang sukses, sementara ada organisasi yang gagal atau tidak sukses. Jawaban dari pertanyaan ini akan merujuk pada satu persoalan penting yang disebut dengan kinerja organisasi (*organizational performance*). Kinerja organisasi menjadi persoalan penting dalam rangka menjadikan sebuah organisasi sukses mencapai tujuan. Konsep ini kemudian sering rancu dengan konsep lain yaitu produktivitas.

Istilah produktivitas (*productivity*) dan kinerja (*performance*) seringkali digunakan dalam literatur akademis maupun dalam lingkungan komersial dimana keduanya sangat jarang mendapatkan penjelasan yang cukup lengkap dan membuat kita mengerti. Dan bahkan kedua istilah tersebut sering membingungkan karena keduanya seringkali dapat digunakan secara bergantian dan dapat dipertukarkan satu dengan yang lain, asalkan digunakan bersamaan dengan istilah efisiensi, efektifitas dan profitabilitas.¹

Memahami kedua materi produktivitas dan kinerja organisasi ini sangat penting bagi setiap pemimpin, terutama dalam hal memahami cara pengukurannya. Untuk mencapai kesuksesan diperlukan sebuah upaya berkesinambungan dimana organisasi harus selalu melakukan evaluasi dengan pengukuran-pengukuran

¹ Stefan Tangen, Demystifying productivity and performance, (*International Journal of Productivity and Performance Management*, 2005), 54 (1), pp. 34-46, hlm. 34.

didasarkan pada tujuan dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, agar selalu tahu sampai dimana saat ini kondisi organisasi jika dihadapkan pada tujuan yang hendak dicapai. Jika dari hasil penilaian kita masih jauh dari tujuan, maka diperlukan strategi untuk meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan tersebut.

Untuk lebih mempermudah memahami kedua konsep produktivitas dan kinerja organisasi tersebut, terkait dengan pengertian, konsep dasar dan hubungan antara keduanya agar tidak menimbulkan kerancuan, selanjutnya akan lebih difokuskan pada pengukuran kinerja (*performance measurement*), mencakup aspek apa saja yang diukur, dan bagaimana tahapannya dalam organisasi. Dan terakhir akan dibahas bagian penting terkait lembaga pendidikan seperti bagaimana penerapan konsep tersebut utamanya dalam organisasi pendidikan, termasuk juga dalam penetapan indikator kinerja.

A. Konsep Produktivitas dan Kinerja Organisasi

1. Pengertian dan Konsep Dasar Produktivitas

Pada awalnya, konsep produktivitas, muncul dalam upaya mengukur dan meningkatkan produktivitas, tidak untuk mendefinisikan, sehingga kemudian konsep ini lahir rumus yang biasa dikenal, *productivity* disamakan dengan $output / input^2$, dimana *output* adalah hasil yang didapatkan seperti misalnya (produk A, produk B) dan *input* adalah sumberdaya yang digunakan seperti misalnya tenaga kerja, modal, material dan energi. Disatu sisi, produktivitas berkaitan dengan pemanfaatan/penggunaan sumberdaya (*input*), disisi lain produktivitas berkaitan dengan penciptaan nilai (*output*). Dengan demikian rumus tersebut menjadi

2 Jonas Rutkauskas and Eimene Paulaviciene, Concept of Productivity in Service Sector, (*Engineering Economics*, 2005) ISSN 1392-2785. No 3 (43), pp. 29-34, hlm. 30

pengertian sekaligus cara mengukur produktivitas.

Prinsipnya adalah setiap masukan bila dikuantifikasikan dapat digunakan sebagai faktor penyebut (pembagi) pada nisbah produktivitas. Atas dasar itulah orang dapat berbicara tentang produktivitas lahan, modal tenaga kerja atau dari berbagai subkategori lain masing-masing faktor produksi. Namun yang lazim digunakan sekarang ini adalah tenaga kerja karena dianggap merupakan biaya terbesar pada pengadaan produk serta dianggap lebih mudah dihitung daripada masukan dari faktor lain.³

Kesalahan umum yang sering terjadi dalam memahami produktivitas adalah menghubungkan adanya produktivitas dengan jumlah pelayanan atau jumlah produk yang telah dihasilkan, dimana terjadi pemikiran bahwa ketika jumlah produk meningkat maka telah terjadi peningkatan produktivitas, atau dengan kata lain organisasi dikatakan produktif jika mencetak lebih banyak produk. Tentu ini merupakan kesalahan besar. Jika merujuk pada pengertian atau rumus di atas, maka kemungkinan produktivitas akan banyak. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Misterek (1992), bahwa kenaikan tingkat produktivitas pada dasarnya disebabkan oleh lima hubungan *input* dan *output* yang berbeda, antara lain:

- a. *Output* dan *input* meningkat, tetapi kenaikan *input* lebih rendah dari kenaikan *output* (pertumbuhan yang dikelola dengan baik).
- b. *Output* meningkat sementara *input* tetap (bekerja lebih cerdas).
- c. *Output* meningkat sementara *input* menurun (ideal).
- d. *Output* sama sementara *input*nya menurun.
- e. *Output* menurun, sementara *input* juga menurun tetapi

3 M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajemen)* (Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2001), 203.

tingkat penurunan lebih besar dari *output*.⁴

Produktivitas tidak hanya berkaitan dengan jumlah *output* yang banyak, tetapi juga melihat besar kecilnya *input*. Kelima unsur perbandingan tersebut, selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun strategi peningkatan produksi, sebagaimana yang disampaikan Ross (1994), antara lain:

- a. Menerapkan program reduksi biaya, yaitu upaya untuk menghasilkan *output* dengan kualitas yang sama tetapi *input* yang kita gunakan menjadi lebih sedikit.
- b. Mengelola pertumbuhan, yaitu meningkatkan kualitas *output* lebih besar, dengan jumlah *input* yang ditingkatkan juga tetapi lebih kecil peningkatannya.
- c. Bekerja lebih tangkas, yaitu berusaha meningkatkan produktivitas lebih besar tetapi dengan menggunakan *input* yang sama, dengan cara membina orang untuk bekerja lebih tangkas.
- d. Mengurangi aktivitas, yaitu mengurangi jumlah *output* dengan cara membuang *input* yang tidak perlu untuk kepentingan efisiensi.
- e. Bekerja lebih efektif, yaitu upaya untuk meningkatkan *output* tetapi mengurangi penggunaan *input*.⁵

Dari kelima kemungkinan di atas, ada satu kemungkinan *ideal* yang sering dipakai dalam menilai tingkat produktivitas adalah ketika jumlah *output* tinggi atau besar tetapi jumlah *input* rendah atau sedikit. Konsep *ideal* ini kemudian dijadikan definisi umum. Sebagaimana yang dikutip Sinungan (2003) bahwa dalam doktrin pada konferensi Oslo (1984) tercantum definisi umum produktivitas

4 Misterek, S., Dooley, K. and Anderson, J. "Productivity as a performance measure", (*International Journal of Operations & Production Management*, 1992), Vol. 12 No. 1, pp. 29-45.

5 J.E. Ross, *Principel of Total Quality* (Delray Beach: St. Lucie Press, 1994), 191.

semesta, yaitu:

“Produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang makin sedikit.”⁶

Pengertian di atas, pada intinya juga menyiratkan isi dari rumus produktivitas yaitu rasio antara *output* dan *input*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa produktivitas secara tunggal diterima dengan pengertiannya sesuai dengan rumus pengukurannya, yaitu rasio antara *output* dengan *input*.

Meskipun produktivitas, dikenal dengan rumus tunggalnya (rasio *output* dan *input*), namun perlu dipahami bahwa produktivitas merupakan konsep yang relatif. Relativitas ini dapat dilihat pada beberapa hal. *Pertama*, produktivitas akan sangat tergantung pada variasi-variasi yang dimiliki kompetitor atau standar lain pada satu waktu dan dapat berubah sepanjang waktu.⁷ Sebagaimana yang disampaikan Liang Gie (2003),⁸ bahwa arti produktivitas menunjukkan kemampuan pada orang atau peralatan untuk mewujudkan hasil yang menurut sub unsur jumlah (kuantitas) lebih banyak ketimbang apa yang telah lazim di lingkungan sekitar atau masyarakat. Seperti misalnya dalam satu tahun tertentu seorang penyair dikatakan produktif karena memiliki lebih banyak karya dibanding dengan penyair yang lain dalam satu waktu tertentu.

Kedua, konsep produktivitas sangat tergantung pada konteks dimana kata tersebut digunakan. Dalam studinya, Tangen (2005)⁹ mendapati bahwa istilah produktivitas merupakan istilah multidimensional yang berarti bahwa sangat tergantung pada

6 Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana* (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 17.

7 Jonas Rutkauskas and Eimene Paulaviciene, *Concept of...*, 30.

8 The Liang Gie, *Efisiensi untuk Meraih Sukses* (Yogyakarta: Panduan, 2003), 42.

9 Tangen, Stefan. 2005. Demystifying Productivity and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (1), pp. 34-46.

konteks dimana kata tersebut digunakan. Seperti halnya yang disampaikan Ghobadian dan Husband (1990)¹⁰, menyatakan bahwa terdapat kebingungan dalam mendefinisikan produktivitas serta bagaimana metode pengukuran produktivitas tersebut. Kebingungan ini barangkali disebabkan karena adanya fakta bahwa kata tersebut menarik banyak orang dengan berbagai *background* untuk menggunakannya dengan perspektif/sudut pandang yang berbeda-beda. Selanjutnya Ghobadian dan Husband (1990),¹¹ menyimpulkan bahwa area yang digunakan dalam penggunaan kata produktivitas dimaksudkan antara lain untuk menggantikan ‘selesainya pekerjaan’, pengurangan biaya, termanfaatkannya sumberdaya, efisiensi sumberdaya atau efisiensi produksi. Dalam pengertian yang lebih luas Ghobadian and Husband (1990), menyimpulkan bahwa definisi produktivitas dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori:

- a. *The technological concept*: hubungan antara rasio *output* terhadap *input* yang digunakan dalam sebuah produksi.
- b. *The engineering concept*: hubungan antara *output* aktual dengan *output* potensial dalam sebuah proses.
- c. *The economist concept*: alokasi sumberdaya yang efisien.¹²

Dari paparan di atas, berkaitan dengan pengertian tunggal yang disepakati para ahli bahwa produktivitas merupakan rasio antara *output* dan *input*, maka selanjutnya penulis memahami bahwa konsep produktivitas ini akan sangat mudah jika kita mengaitkannya konsep organisasi sebagai sebuah sistem, dimana dalam sistem tersebut tiga aspek pokok yaitu *input*, *proses* dan *output*, dimana dalam kegiatan organisasi apapun, dalam mencapai tujuan akan

10 Abby Ghobadian and Tom Husband, “Measuring Total Productivity Using Production Functions” (*International Journal of Production Research*, 1990), Vol. 28 No. 8, pp. 1435-46.

11 Ibid.

12 Ibid.

dipahami. *Pertama*, produktivitas adalah rasio antara *output* dan *input* organisasi, dimana sebuah organisasi dikatakan produktif jika memenuhi kelima unsur perbandingan *output* dengan *input* sebagaimana yang telah disampaikan Misterek (1992) sebelumnya.

Kedua yang juga tidak kalah pentingnya adalah bahwa karena produktivitas sangat relatif, maka sebuah organisasi dikatakan produktif atau tidaknya sangat tergantung pada kondisi lingkungannya juga, dalam artian meskipun sebuah organisasi mengatakan bahwa dirinya memiliki produktivitas yang baik tetapi karena seluruh kompetitor memiliki produktivitas yang lebih baik lagi, maka organisasi tersebut bisa dikatakan belum produktif di mata masyarakat.

Ketiga, karena konsep produktivitas ini sangat berkaitan dengan rasio *output* dan *input*, maka penulis berpendapat bahwa konsep produktivitas ini hanya berhubungan dengan aspek kuantitas saja, tidak mencakup aspek kualitas. Hanya mengkuantitatifkan *output* dan *input* kemudian membandingkannya, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Jika demikian, tentunya dalam organisasi diperlukan pengukuran lain yang lebih luas yang juga bisa mencakup aspek kualitas, atau jika dalam organisasi yang berorientasi profit, diperlukan juga pengukuran yang terkait dengan kegiatan finansial. Dengan demikian kita perlu memahami konsep yang lebih luas yang dikenal dengan istilah *performance* (kinerja).

2. Pengertian dan Konsep Dasar Kinerja Organisasi **(*Organizational performance*)**

Permasalahan pertama dalam memahami konsep kinerja organisasi adalah masalah definisi. Tidak berbeda dengan konsep produktivitas, *Organizational performance* (kinerja organisasi) juga mengalami tidak hanya dalam masalah definisi tetapi juga

masalah konseptual.¹⁴ Kedua kata tersebut (produktivitas dan kinerja), dianggap bisa saling menggantikan, sehingga seringkali kata produktivitas bisa diganti dengan kata kinerja. Berdasarkan pendapat Tangen (2005),¹⁵ konsep kinerja merupakan istilah yang lebih luas daripada produktivitas yang memayungi seluruh aspek ekonomi dan operasional. Didalamnya akan termasuk seluruh tujuan dari kompetisi dan kesempurnaan dalam organisasi seperti biaya, fleksibilitas, kecepatan, dan kualitas. Sehingga kinerja dapat dideskripsikan sebagai sebuah payung dari istilah-istilah yang bertujuan untuk kesuksesan organisasi dan kegiatannya.

Berdasarkan studi yang dilakukan Wang (2010),¹⁶ tidak ada kesepakatan definisi dari kinerja organisasi (*organizational performance*) karena adanya berbagai macam jenis organisasi dengan situasi yang berbeda-beda, sehingga mendefinisikan kinerja organisasi tanpa melibatkan konteks organisasi akan menjemukan. Oleh karenanya definisi kinerja terkesan bebas dan sangat tergantung pada lapangan studi yang dipelajari. Meski demikian, menurut Wang (2010)¹⁷ untuk memahami kinerja organisasi, terdapat dua model yang bisa dijadikan patokan. Pertama, model rasional-tujuan (*the rational-goal model*), yang mengartikan kinerja organisasi adalah tingkat dimana tujuan organisasi bisa dicapai. Dengan demikian kinerja organisasi dapat diukur sampai dimana tujuan organisasi bisa dicapai. Kedua adalah model sistem sumberdaya (*the system resources model*) yang mendefinisikan kinerja organisasi melalui keberlangsungan hidup organisasi melalui interaksi aktif dengan lingkungannya dengan cara mencari sumberdaya yang bernilai. Dalam hal ini *survivability* (kelangsungan hidup) organisasi menjadi

14 Ismael Younis Abu-Jarad, Nor'Aini Yusof dan Davoud Nikbin, A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance, (*International Journal of Business and Social Science*, 2010), 1 (3: 26-46), hlm. 28.

15 Stefan Tangen, *Demystifying...*, 40-41.

16 Xiaocheng Wang, *Performance Measurement In Universities* (Enschede, The Netherlands: University of Twente, 2010), 14.

17 Ibid.

indikator kritis/kunci dalam kinerja organisasi. kemampuan untuk mendapatkan sumberdaya yang bernilai menjadikunci penting dalam upaya menjaga kelangsungan hidup organisasi.

Dalam kamus Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau juga kemampuan kerja¹⁸. Dari pengertian kamus Bahasa Indonesia, ditambah dengan berbagai uraian pendapat para ahli di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah tingkat kemampuan organisasi dalam upaya mencapai tujuan dan tingkat kemampuan organisasi dalam upaya menjaga keberlangsungan organisasi melalui sumberdaya yang bernilai. Dari pengertian tersebut maka kinerja organisasi merujuk pada kesuksesan organisasi baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang, sehingga diperlukan pemahaman terkait dengan faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja organisasi, kendala-kendala apa yang bisa menghambat kesuksesan organisasi serta upaya apa yang perlu dilakukan untuk menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi.

Permasalahan selanjutnya terkait dengan kinerja organisasi adalah faktor-faktor apa saja yang menentukan sebuah kinerja organisasi. Berdasarkan pendapat Hansen dan Wernerfelt (1989), yang dikutip oleh Abu Jarad, *et.al.*¹⁹, ada dua pendapat terkait faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja organisasi. *Pertama*, faktor ekonomi, yang menekankan pada pentingnya faktor eksternal (pasar) yang menentukan kinerja organisasi, antara lain:

- a. Karakteristik industri dimana organisasi bergerak.
- b. Posisi organisasi dihubungkan dengan kompetitornya.
- c. Kualitas sumberdaya dari perusahaan.

18 Daryanto, *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap* (Surabaya: Apollo, 1997), 368.

19 Ismael Younis Abu-Jarad, Nor'Aini Yusof dan Davoud Nikbin, *A Review Paper...*, 32.

Sedangkan *kedua*, faktor model organisasi yang berhubungan dengan paradigma perilaku dan sosial seperti misalnya kebijakan sumber daya manusia, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Seperti penelitian Chien (2004) yang dikutip oleh Abu Jarad, *et.al.* menemukan bahwa terdapat lima faktor yang menentukan kinerja organisasi, antara lain:

- a. Gaya kepemimpinan dan lingkungan.
- b. Budaya organisasi.
- c. Desain pekerjaan.
- d. Model motivasi.
- e. Kebijakan sumber daya manusia.²⁰

Untuk lebih memahami faktor-faktor di atas, kita merujuk pendapat Owen, *et.al.* menegaskan bahwa untuk kesuksesan jangka panjang sebuah organisasi, dibutuhkan adanya kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan mempertahankan sebuah budaya yang mampu menyampaikan produk dan jasanya sepanjang waktu.²¹ Dan kemampuan ini dapat dipelajari dalam upaya untuk mengembangkan budaya tersebut, Owen, *et.al.* (2001), telah mengidentifikasi halangan-halangan yang menghambat kesuksesan organisasi dalam rangka mewujudkan kinerja yang tinggi, antara lain:

- a. Seringkali pemimpin senior dari sebuah organisasi tidak memahami pasar apa yang harus dipenuhi organisasi. hal ini akan berdampak pada ketidakcocokan visi, misi dan strategi yang ditetapkan. Bahkan sering juga terjadi meskipun pimpinan paham, tetapi kemungkinan mereka gagal dalam menterjemahkan visi, misi dan nilai-nilai ke dalam strategi

²⁰ Ibid, 29.

²¹ Keith Owen, Ron Mundy, Will Guild and Robert Guild, *Creating and sustaining the high performance organization (Managing Service Quality*, 2001), 11 (1), pp. 10-21.

dan proses yang menjadikan mereka bisa sukses. Akibatnya budaya, sistem dan infrastruktur yang dimiliki tidak sejalan dengan realitas pasar yang ada.

- b. Seringkali perilaku-perilaku yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan kesuksesan strategi bisnis tidak sejalan dengan kebutuhan konsumen dan pasar. Misalnya konsumen atau pasar menghendaki adanya pelayanan yang cepat dan tidak berbelit-belit. Tetapi struktur organisasi yang diterapkan terlalu ketat dan prosedur yang terlalu panjang.
- c. Sistem dan proses organisasi seringkali gagal dalam mendukung visi dan strategi organisasi, akibatnya fokus dan cara pengukuran menjadi salah. Misalnya sistem manajemen kinerja didasarkan pada pengukuran yang umum, yang hanya memberikan sedikit informasi sehingga tidak dapat *akuntable* dalam menentukan perilaku apa saja yang harusnya dibutuhkan dalam merespon kebutuhan konsumen.²²

Budaya akan mengarahkan pada persepsi mengenai apa yang penting (nilai), apa yang mungkin (kesempatan), dan apa yang riil (realitas). Seperangkat kepercayaan ini akan diekspresikan melalui rutinitas dan menjadi norma dalam organisasi dan dikuatkan dengan adanya *reward* dan *punishment* yang diberlakukan dalam organisasi.

Selanjutnya Owen, *et.al.* (2001), menjelaskan bahwa terdapat lima elemen inti jika ingin membawa organisasi pada kinerja yang tinggi, yang secara ringkas digambarkan pada bagan 6.2 berikut:

- a. Persepsi pemimpin senior terhadap pasar. Pasar berubah sepanjang waktu karena faktor-faktor seperti kompetisi, perubahan teknologi dan kondisi ekonomi. Organisasi yang sukses akan mampu mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan tersebut.

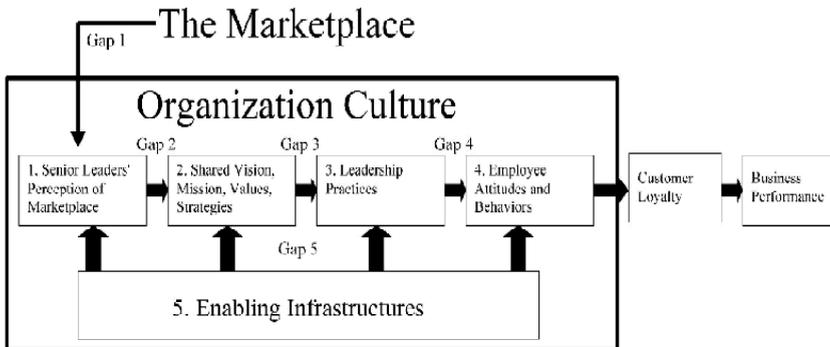
22 Ibid.

- b. *Sharing* visi, misi, nilai-nilai dan strategi yang sejalan dengan realitas pasar. Dalam hal ini visi, misi, nilai dan strategi yang ditetapkan harus diberitahukan kepada pegawai, termasuk mengenai apa saja yang penting, pada saat apa akan diberikan *reward* dan pada saat apa akan diberikan *punishment*. Dan yang sangat penting adalah siapa yang berhak mengambil keputusan dalam organisasi mulai dari atas sampai ke bawah terkait inovasi dan apa saja yang boleh dilakukan.
- c. Praktik kepemimpinan yang sejalan dengan visi, misi, nilai-nilai dan strategi yang ditetapkan. Dalam hal ini dibutuhkan perilaku pemimpin yang efektif antara lain: meyakinkan adanya harapan yang pasti, mendorong adanya rasa memiliki, melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, menekankan pada pentingnya kualitas, mendorong adanya konsistensi fokus pada kebutuhan konsumen, mendorong dan memberikan *reward* terhadap pengembangan kemampuan dan pembelajaran.
- d. Infrastruktur yang mendukung penguatan visi, misi, nilai-nilai dan strategi. Yang dimaksud dengan infrastruktur di sini adalah sebuah kebijakan, prosedur dan mekanisme dalam organisasi yang diambil dalam rangka mengawasi dan menyediakan timbal balik alam sistem organisasi. infrastruktur ini harus meyakinkan bahwa konsumen telah dilayani oleh orang yang tepat, menggunakan teknologi yang tepat. Sistem ini juga harus menyediakan data mengenai sebaik apa kondisi organisasi.
- e. Perilaku pegawai yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Yang diperlukan disini adalah menempatkan orang yang tepat pada peranan yang tepat serta manajer yang tepat, sehingga dalam hal ini diperlukan identifikasi kekuatan individu dari pegawai terlebih dahulu.²³

²³ Ibid, 11.

Bagan 6.2

Sustainable High Performance Cultural Model



Bagan 6.2 tersebut menunjukkan bahwa untuk bisa mencapai kinerja yang tinggi dalam sebuah organisasi, harus dimulai dari awal, yaitu dari pemimpin senior. Pemimpin senior merupakan cikal bakal terbentuknya kinerja yang tinggi karena hal ini menyangkut pemahaman mereka tentang organisasi dan pasar, sehingga mereka bisa merumuskan visi, misi, nilai dan strategi yang tepat, dalam rangka membentuk sikap dan perilaku bawahannya. Untuk dapat melaksanakan model di atas pemimpin senior harus memahami gap-gap yang terjadi, sehingga gap tersebut bisa dijumpai dengan manajemen yang baik.

Dari paparan terkait kinerja organisasi di atas, maka ada beberapa hal yang bisa dipahami, yaitu *pertama performance* atau kinerja organisasi adalah tingkat kemampuan organisasi dalam upaya mencapai tujuan dan tingkat kemampuan organisasi dalam upaya menjaga keberlangsungan organisasi melalui sumberdaya yang bernilai. *Kedua*, dalam upaya menjaga tujuan serta menjaga keberlangsungan organisasi tersebut, maka pemimpin harus memahami faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi, utamanya yang menjadi faktor penghambat kinerja organisasi, serta memahami elemen-elemen inti apa yang harus ditekankan dalam upaya membangun budaya berkinerja

tinggi.

3. Hubungan antara Produktivitas dan Kinerja Organisasi

Untuk bisa lebih memahami hubungan dari kedua istilah, produktivitas dan kinerja maka akan lebih mudah jika berangkat dari pengukuran keduanya. Kita merujuk pada apa yang disampaikan Wade & Recardo (2001), bahwa terdapat lima kategori dalam mengukur kinerja utama (*key performance measure*) adalah:

- a. *Financial perspective*. Dalam hal ini *cashflow* merupakan hal yang utama dalam sebuah perusahaan. Banyak perusahaan lebih fokus dalam hal mempertahankan pelanggan mereka daripada berfokus pada laba.
- b. *Customer perspective*. Mengakuisisi dan mempertahankan konsumen merupakan kunci dalam menghasilkan uang. Misalnya Mc Donal dengan pelayanan cepatnya. Dengan mengetahui informasi mengenai konsumen dan kebutuhan mereka akan membuat perusahaan akan lebih bisa mempersiapkan bagaimana cara meningkatkan kepuasan mereka.
- c. *Operations perspective*. Penghitungan dalam operasional ini biasanya dikenal dengan istilah produktivitas, yang pengukurannya difokuskan pada menghitung rasio *output/ input*. yaitu menghitung kuota produksi dan penggunaan mesin. Sekarang kunci pengukuran diletakkan pada kecepatan. Dibutuhkan peningkatan kecepatan dalam produksi sementara bagian-bagian dalam produksi berkurang. Hal ini dapat dipenuhi dengan cara mengurangi pekerjaan-pekerjaan yang tidak memberikan nilai tambah, pemberdayaan pegawai yang biasanya dikerjakan *manager* dan mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang *extensive*.

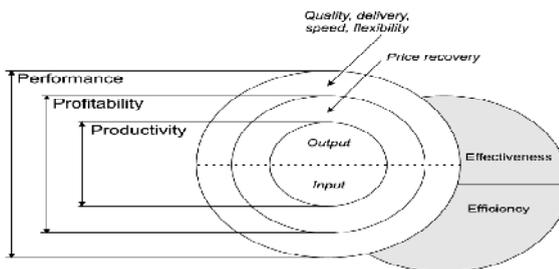
d. *Organizational perspective*. Pengukuran ini pada awalnya berfokus pada kepuasan pekerja/pegawai. Tetapi hasil dari penelitian saat ini mengindikasikan bahwa pegawai akan termotivasi oleh adanya kewenangan untuk mengontrol pekerjaan mereka sendiri, memiliki kewenangan yang besar terhadap konsumen, memiliki sumberdaya yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Dengan demikian fokusnya telah bergeser dari memperkerjakan menjadi memanagerialkan untuk sebuah organisasi yang efektif.²⁴

Dari paparan di atas, dapat kita ketahui bahwa konsep pengukuran produktivitas ada dalam poin c, yaitu dalam perspektif operasional. Hal ini menunjukkan bahwa konsep kinerja (*performance*) lebih luas dibandingkan dengan konsep produktivitas. Konsep produktivitas merupakan salah satu bagian pengukuran dalam mengukur kinerja (*performance*) sebuah organisasi.

Selain dari Wade and Ricardo, Tangen (2005), membuat sebuah model yang dia sebut dengan *triple P-Model* sebagaimana dalam bagan 6.3, yaitu sebuah model yang menggambarkan hubungan antara produktivitas, profitabilitas dan kinerja.

Bagan 6.3

*The Tripe P Model*²⁵



24 David Wade & Ronald Ricardo, *Corporate Performance Management: How to Build A Better Organization Through Measurement-Driven Strategic Alignment* (Boston ; Oxford : Butterworth-Heinemann, 2001), 6-7.

25 Stefan Tangen, *Demystifying Productivity and Performance*, (*International Journal of Productivity and Performance Management*, 2005), 54 (1), pp. 34-46, 43.

Dari model tersebut, beliau menjelaskan bahwa produktivitas merupakan inti utama dari model tersebut, yang definisi operasionalnya adalah hubungan antara *output* (produk yang diproduksi berdasarkan spesifikasi yang telah ditetapkan) dan *input* (yaitu seluruh sumberdaya yang digunakan dalam proses transformasi). *Profitability* juga merupakan konsep hubungan *output* dan *input* namun dari sisi finansial. Sedangkan *performance* (kinerja) merupakan konsep luas yang memayung istilah-istilah kesempurnaan, termasuk didalamnya profitabilitas, produktivitas dan juga faktor-faktor non-finansial seperti kualitas, kecepatan, penyampaian jasa serta fleksibilitas. Dalam model tersebut, terdapat dua istilah yang melingkupi ketiga istilah tersebut, yaitu efektifitas dan efisiensi, dimana efektifitas merepresentasikan tingkat hasil yang diharapkan untuk dicapai, sedangkan efisiensi merepresentasikan bagaimana penggunaan sumberdaya yang digunakan dalam proses transformasi *input* menjadi *output* tersebut.²⁶

Dari uraian di atas, dapat dipahami kini bahwa membicarakan kinerja dan pengukurannya akan mencakup pembahasan yang lebih luas dibanding dengan produktivitas. Produktivitas merupakan bagian dari kinerja, disamping masalah finansial, sehingga dalam hal selanjutnya penulis akan memaparkan lebih lanjut mengenai pengukuran kinerja, utamanya nanti dalam aplikasinya di lembaga pendidikan yaitu perguruan tinggi.

4. Pengukuran Kinerja Organisasi (*Performance Measurement*)

- a. Memahami Sekilas tentang Aspek yang Diukur dalam Pengukuran Kinerja Organisasi

Dari berbagai studi mengenai penelitian terdahulu terkait

²⁶ Stefan Tangen, *Demystifying Productivity and Performance*, (*International Journal of Productivity and Performance Management*, 2005), 54 (1), pp. 34-46, 43.

kinerja organisasi, Abu Jarad *et.al.*²⁷ menyimpulkan bahwa kinerja organisasi dapat dikategorikan dalam dua kategori yaitu *financial performance* (kinerja finansial) dan *non financial performance* (kinerja non finansial). *Financial performance* pada dasarnya merupakan pengukuran kinerja tradisional yang berkembang pada tahun 1800-an, dimana pengelolaan usaha masih sangat tradisional dan perkembangan teknologi belum sepesat sekarang.²⁸ Kinerja perusahaan secara luas dapat diukur melalui kesuksesan finansial (keuangan) dari sebuah organisasi. Penekanan pada sektor keuangan ini kebanyakan dilakukan pada organisasi yang berorientasi laba yang dapat dilihat dari *top-line* (misalnya penjualan) dan pada *bottom-line* (yaitu profitabilitas). Penghitungan laba yang umum digunakan adalah *profit margin*, *return on asset* (RoA), *return on equity* (RoE), *return on investment* (RoI), dan *return on sales* (RoS).²⁹

Setelah terjadinya perubahan lingkungan dan persaingan usaha yang semakin luas, perhitungan kinerja finansial mendapatkan banyak kritikan karena beberapa hal antara lain: kurang relevan, sistem pengukurannya cenderung melaporkan kinerja masa lalu, berorientasi jangka pendek, kurang fleksibel, tidak memicu perbaikan dan sering rancu pada aspek biaya.³⁰ Kritikan ini memunculkan pentingnya pengukuran aspek lain dari kinerja yaitu disisi *non-financial performance*, dimana pengukuran kinerja organisasi dapat dilihat dari kesuksesan dalam pengelolaan intern organisasi. yang termasuk dalam pengukuran ini misalnya, kepuasan kerja, komitmen organisasi, pergantian karyawan (*employee turnover*)³¹.

27 Ismael Younis Abu-Jarad, Nor'Aini Yusof dan Davoud Nikbin, A Review Paper..., 32.

28 Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja: Konsep Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2006), 3.

29 Ismael Younis Abu-Jarad, Nor'Aini Yusof dan Davoud Nikbin, A Review Paper..., 30.

30 Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja...*, 3-4.

31 Ismael Younis Abu-Jarad, Nor'Aini Yusof dan Davoud Nikbin, A Review..., 32.

Meskipun terdapat pengukuran berbasis finansial, tetapi menurut Kaplan dan Norton (1992),³² saat ini banyak organisasi yang berfokus pada pengelolaan aset *intangible* (misalnya, *customer relationship*, inovasi produk dan jasa, proses operasi yang berbasis pada kualitas yang tinggi dan responsifitas, atau yang disebut dengan aspek *non-finansial*), tidak lagi berbasis pada pengelolaan aset *tangible* (seperti aset tetap dan persediaan barang dan jasa), yang dikenal dengan istilah aspek *finansial*.

Setelah adanya kritikan mengenai pengukuran kinerja berbasis *finansial*, dan munculnya aspek pengukuran *non-finansial*, maka pemikiran yang sekarang terjadi adalah bagaimana mengkombinasikan kedua aspek tersebut, yaitu aspek *finansial* dan *non-finansial*, dalam pengukuran kinerja organisasi. Vanany (2009), menyebut pengkombinasian ini dengan sebutan pengukuran kinerja terintegrasi.³³ Menurutnya, ciri-ciri dari pengukuran kerja terintegrasi yang utama adalah menggunakan keseimbangan antara indikator-indikator kinerja *finansial* dan *non-finansial*. Sedangkan ciri-ciri pengukuran lainnya dikutip dari Kennerly oleh Vanany (2009), yaitu:

- 1) Mampu menyediakan gambaran seimbang dari organisasi.
- 2) Mampu menggambarkan kondisi kinerja organisasi dengan ringkas.
- 3) Mampu menggambarkan kebutuhan organisasi secara multi dimensional.
- 4) Mampu mengukur kinerja organisasi secara luas (*komprehensif*) sehingga dapat diketahui hal-hal apa saja yang sebaiknya dihilangkan serta kebutuhan-kebutuhan

32 Kaplan, R.S. and Norton, D.P.(1992), "The Balanced Scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol.70 No.1, pp.71-9.

33 Iwan Vanany, *Performance Measurement: Model dan Aplikasi* (Surabaya: ITS Press, 2009), 15.

apa saja yang perlu ditambahkan.

- 5) Mampu mengintegrasikan organisasi baik secara fungsi-fungsinya maupun secara hirarkhinya.³⁴

Vanany (2009),³⁵ selanjutnya menjelaskan bahwa upaya menutupi kelemahan-kelemahan sistem pengukuran tradisional telah menghasilkan banyak model-model pengukuran yang dibuat para pakar, seperti: Smart (1988) dari Cross dan Lynch, *Performance Measure Matrix* (Keagen et.al, 1989), *Balance Score Card* (1992) dari Kaplan dan Norton, *Integrated Dynamic PMS* (1997) dari Ghalayani et.al., *Integrated Performance Management System* (1997) dari Bititchi et.al., *Performance Prism* (1999) dari Neely dan Adams dan masih banyak model lainnya.

b. Merancang Sistem Manajemen Kinerja

Meskipun terdapat banyak model pengukuran yang diperkenalkan hingga saat ini termasuk yang sering kita dengar adalah seri ISO, Wibisono (2006), berpendapat bahwa sebaiknya sebuah organisasi memiliki sistem pengukuran sendiri. Menurutnya model-model tersebut menawarkan terlalu banyak ukuran dan masing-masing berdiri sendiri sehingga tidak memandang kinerja secara komprehensif.³⁶ Objek pengukuran sebaiknya ditetapkan berdasarkan ukuran kunci yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer berdasarkan levelnya dan kontekstual terhadap kebutuhan perusahaan. Diharapkan setiap organisasi bisa memanfaatkan berbagai keunggulan yang dimiliki oleh kerangka-kerangka kerja dari model-model tersebut sehingga tidak terjadi fanatisme atau sekedar mengadopsi tanpa melihat kebutuhan riil dan kondisi usaha serta lingkungan persaingan usaha yang dihadapi saat ini.

Vanany (2009),³⁷ menyatakan bahwa sebagian besar orang

34 Vanany, *Performance ...*, 19.

35 Ibid, 23.

36 Wibisono, *Manajemen ...*, 14.

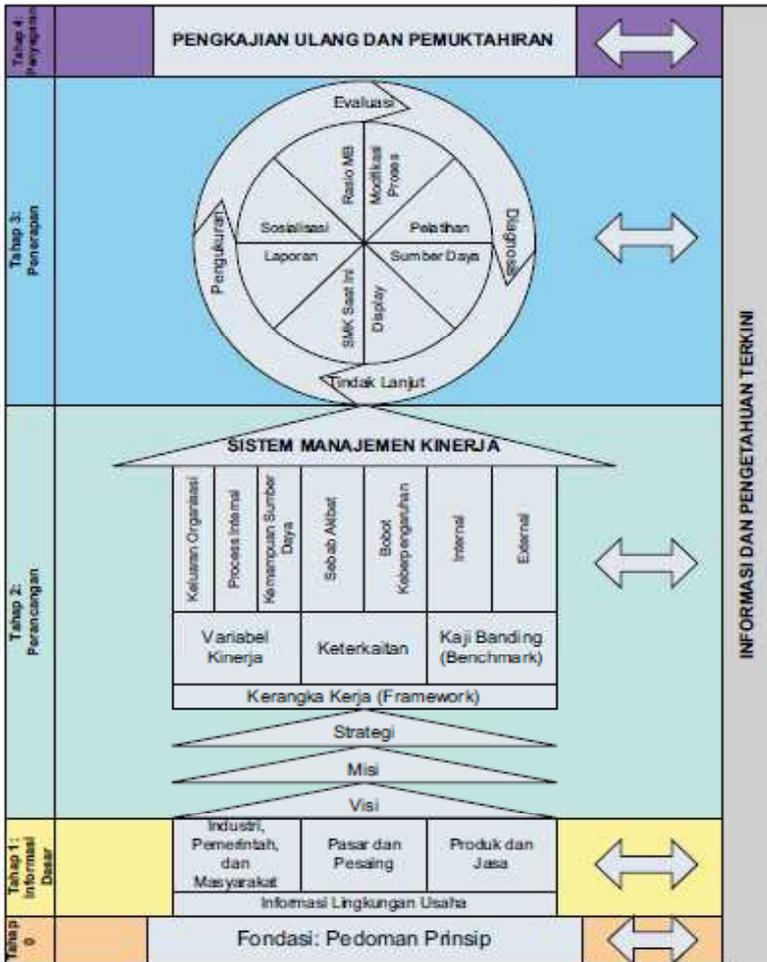
37 Iwan Vanany, *Performance Measurement:...*, hlm. 1-2

masih menganggap bahwa ilmu pengukuran kinerja hanyalah sekedar aktivitas mengukur kinerja sebuah departemen atau organisasi, padahal sejatinya, aktivitas mengukur kinerja hanyalah satu tahap yang harus dilakukan setelah kita berhasil merampungkan rancangan sistem pengukuran kinerja. Tahap rancangan dari sistem pengukuran kinerja merupakan tahap yang menentukan baik buruknya pengukuran kinerja. Proses pengukuran kinerja bersifat kontinu dalam siklus yang tidak putus-putus dengan paradigma *continuousimprovement*, sehingga dalam hal ini Vanany (2009), menyebutkan bahwa terdapat lima tahapan dalam mengukur kinerja, yaitu: mendesain, mengukur, mengevaluasi, mengevaluasi hasil pengukuran, merencanakan *action plan* dan terakhir mengevaluasi kembali. Jika kita merujuk pada pendapat Owen *et.al* (2001) sebelumnya, dapat dipahami bahwa pengukuran ini juga sangat berkaitan dengan visi, misi, nilai dan strategi yang telah ditetapkan perusahaan.

Dermawan (2004), membuat sebuah konsep mengenai tahapan dalam perancangan sistem manajemen kinerja yang terdiri dari lima langkah, Tahapan-tahapan di atas digambarkan Dermawan (2004), secara singkat dalam bagan 6.4, sedangkan keterangan lebih detail mengenai setiap tahapan dapat dibaca dalam bukunya yang berjudul “*Manajemen Kinerja: Konsep Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*”. Berikut penjelasan singkat bagaimana kelima tahapan menurut Dermawan (2004):

Bagan 6.4

Tahap Perancangan Sistem Manajemen Kinerja



- 1) Tahap 0: Fondasi → pemahaman atas pedoman prinsip yang harus dijadikan fondasi bagi rancangan sistem manajemen kinerja.
- 2) Tahap 1: Informasi dasar → informasi dasar yang diperlukan sebagai masukan bagi perancangan sistem manajemen kinerja pada dasarnya menyangkut lingkungan usaha yang saat ini

sedang digeluti, yang terdiri dari informasi tentang industri, pemerintah dan masyarakat, pasar dan pesaing, serta produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan.

- 3) Tahap 2: Perancangan → merupakan langkah perancangan sistem manajemen kinerja yang terdiri dari penentuan visi, misi, strategi dan kerangka kerja yang digunakan dalam sebagai dasar penentuan variabel kinerja, keterkaitan antar variabel dan kaji banding (*benchmarking*).
- 4) Tahap 3: Penerapan → merupakan tahap penerapan rancangan yang meliputi display yang akan didukung, laporan yang akan dirancang, sosialisasi sistem manajemen kinerja kepada seluruh karyawan, analisi manfaat/biaya bagi penerapan sistem manajemen kinerja, modifikasi proses jika diperlukan, pelatihan yang harus disertakan, sumberdaya yang akan terlibat dalam penerapan, dan kedudukan sistem manajemen kinerja saat ini terhadap sistem manajemen kinerja yang baru. Pada saat penerapan harus diuji apakah sistem tersebut telah mengakomodasi empat hal utama, yaitu pengukuran, evaluasi, diagnosis dan tindak lanjut yang diperlukan jika kinerja perusahaan/organisasi menyimpang dari standar yang telah ditetapkan.
- 5) Tahap 4: Penyegaran → merupakan langkah evaluasi terhadap kemutakhiran sistem manajemen kinerja yang dirancang dengan mempertimbangkan informasi dan perkembangan pengetahuan terkini.

Tahapan-tahapan di atas bisa dijadikan rujukan bagi organisasi jika ingin membuat sebuah perancangan manajemen kinerja yang sesuai dengan kondisi organisasi. Perancangan ini penting dilakukan sendiri oleh organisasi agar indikator-indikator yang dijadikan kunci dalam pengukuran bisa sesuai dengan kondisi, sehingga metode pengukuran yang diterapkan benar-benar bisa mengukur

kesuksesan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan.

5. Penerapan Pengukuran Kinerja Organisasi di Perguruan Tinggi

a. Memahami Perguruan Tinggi sebagai Sebuah Organisasi yang Kompleks

Sebagaimana diketahui perguruan tinggi merupakan sebuah organisasi yang tujuannya menciptakan dan mentransmisikan pengetahuan. Wang (2010), berpendapat bahwa perguruan tinggi memiliki karakteristik yaitu tujuan yang berbeda dan ambigu. Tujuan ini juga seringkali terkesan rumit dan sangat luas, misalnya berkontribusi pada perkembangan regional, dampak sosial, penelitian kelas dunia dll. Di sisi lain perguruan tinggi bukanlah bertujuan mencari laba layaknya organisasi lain disektor bisnis, sehingga mungkin tidak ada dalam prioritas perguruan tinggi untuk melakukan kegiatan-kegiatan agresif selayaknya dalam bisnis seperti pencarian tenaga kerja secara agresif, pengurangan dalam rangka memperoleh laba.³⁸

Perguruan tinggi dapat dikenal berdasarkan fungsinya. Seluruh kinerja akan bisa dikombinasikan dimensi-dimensinya dari fungsi tersebut. Pengukuran efektivitas dan efisiensi kinerja akan didasarkan pada pengukuran kinerja fungsi-sungsi yang ada dalam perguruan tinggi. Misalnya ketika berbicara mengenai efektivitas dan efisiensi aktivitas pendidikan, kinerja kampus bisa diukur dari jumlah waktu rata-rata lulusan dalam menyelesaikan studi. Ketika bicara efektivitas dan efisiensi dalam riset atau penelitian, kinerja universitas dapat dihitung menggunakan jumlah publikasi dan jumlah kutipan.³⁹

Untuk memahami lebih detail mengenai kinerja perguruan

³⁸ Xiaocheng Wang, *Performance Measurement In Universities* (Enschede, The Netherlands: University of Twente, 2010), 18.

³⁹ Ibid.

tinggi, akan sangat mudah jika digunakan kerangka input-proses-output-outcome sebagaimana gambar 5berikut ini:

Bagan 6.5

Kinerja Organisasi⁴⁰



Proses di atas mengindikasikan bahwa terdapat empat aspek yang bisa diukur dalam aktivitas sebuah perguruan tinggi yaitu *input*, *process*, *output* dan *outcome*. *Input* berupa menghitung sumberdaya yang masuk, misalnya mahasiswa, infrastruktur, dosen, dll; *process* mengukur bagaimana universitas menggunakan sumberdaya dalam proses pendidikan, misalnya program-program pembelajaran, *output* akan mengukur apa yang didapatkan dari hasil aktivitas penambahan nilai dalam proses pembelajaran tersebut, dan *outcome* akan mengukur pengaruh hasil pembelajaran tersebut secara lebih luas.

Dalam mentransformasi input menjadi *output*, ada dua fungsi penting yang harus ada dalam proses, yaitu kegiatan pembelajaran dan kegiatan pengelolaan atau bisa diistilahkan dengan kata lain fungsi akademis dan fungsi manajemen. Memahami dua fungsi ini dalam proses sebagaimana gambar di atas sangat penting, karena pemahaman tersebut akan sangat membantu dalam membuat indikator-indikator kinerja. Misalnya kegiatan proses, sangat sedikit orang yang tahu bagaimana proses itu dilaksanakan guna menghasilkan output berupa sikap, pengetahuan dan ketrampilan yang diinginkan. Dalam hal ini pembuat kebijakan harus tahu agar indikator yang dibuat bisa melakukan kontrol terhadap kualitas pelayanan dalam kegiatan pendidikan dan utamanya apa yang terjadi dalam kegiatan proses tersebut.

⁴⁰ Ibid, 19.

Untuk memperoleh gambaran secara lengkap mengenai kinerja universitas, diperlukan sebuah upaya mengembangkan dimensi-dimensi yang terkait dengan fungsi-fungsi universitas. Akan sangat membantu jika digunakan perbedaan antara fungsi akademis dan fungsi manajemen. Kegiatan-kegiatan dalam fungsi akademis dan fungsi manajemen ini akan berkaitan dengan praktik-praktik didalamnya sehingga bisa menggambarkan unsur-unsur secara lebih lengkap terkait kinerja organisasi. kinerja akademis merupakan kinerja kunci dalam perguruan tinggi, sedangkan kinerja manajemen merupakan pendukung dalam melayani dan meningkatkan kinerja akademis. Selanjutnya dua dimensi tersebut bisa dibagi lagi dalam sub-sub dimensi yang lebih mengerucut. Misalnya dalam kinerja akademis biasanya terdiri dari dua aktivitas yaitu penelitian dan pembelajaran. Dalam kinerja manajemen juga memiliki dua komponen penting sumberdaya manusia dan sumberdaya keuangan. Sumberdaya keuangan harus juga ditentukan kinerjanya agar bisa mempertahankan kampus dalam jangka panjang, misalnya masalah investasi dalam infrastruktur, penelitian-penelitian dan lain sebagainya. sedangkan sumberdaya manusia terdiri dari staf-staf termasuk juga staf pengajar.

Dalam membangun kerangka kerja, bisa berpatokan pada model yang telah diperkenalkan para ahli. sebagaimana yang disampaikan Wang (2010), bahwa pada tahap perancangan, memerlukan adanya *benchmarking*, yaitu melihat model lain yang bisa dijadikan patokan apakah menggunakan BSC, PRISM atau yang lainnya. Dalam hal ini kita akan menggunakan contoh menggunakan Piramida *Cross* dan *Lynch* (1992), yang dikutip oleh Wang⁴¹ dan Neely *et.al.*⁴² bisa dilihat pada bagan 6.6. untuk selanjutnya akan dibahas poin penting dalam pengukuran kinerja

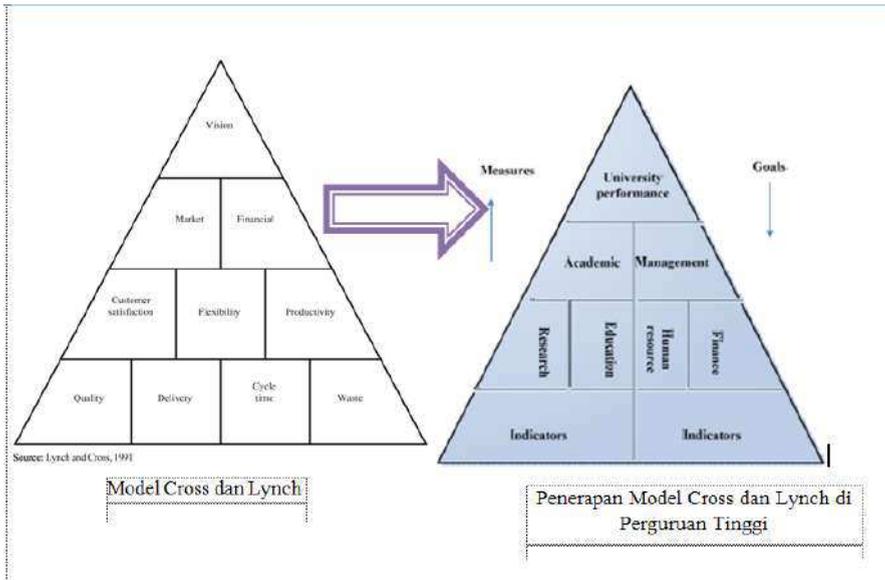
41 Wang, *Performance...*, 21.

42 Andy Neely, Mike Bourne, Mike Kennerley, Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 10, 2000, pp. 1119-1145), 126.

yaitu indikator kinerja.

Gambar 6.6

Penerapan Model Piramida *Cross dan Lynch* (1992) untuk mengukur Kinerja Perguruan Tinggi⁴³



b. Indikator Kinerja Perguruan Tinggi

Akdon (2009), mendefinisikan indikator kinerja (*performance indicator*) sebagai ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi. Selain itu indikator kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi. Indikator kinerja biasanya berupa pernyataan-pernyataan yang dapat mengukur sumberdaya serta hasil terkait tujuan organisasi. Indikator ini harus memiliki relevansi dengan tujuan organisasi. Karena fokus kita pada perguruan tinggi, maka berdasarkan bagan sebelumnya pengembangan dan pemilihan indikator kinerja akan

43 Diadaptasi dari Model Cross dan Lynch (1992) dalam Wang, *Performance...*, 21.

didasarkan pada dimensi akademis dan dimensi manajemen.⁴⁴

Akdon (2009), menyebutkan bahwa terdapat syarat-syarat yang harus dipenuhi suatu indikator kinerja, yaitu:

- 1) Spesifik dan jelas untuk menghindari kesalahan interpretasi.
- 2) Dapat diukur secara objektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
- 3) Menangan aspek-aspek yang relevan.
- 4) Harus penting/berguna untuk menunjukkan keberhasilan *input*, *output*, *outcome*, manfaat, dampak serta proses.
- 5) Fleksibel dan sensitif terhadap perubahan pelaksanaan.
- 6) Efektif dalam arti datanya mudah diperoleh, diolah dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.⁴⁵

Berdasarkan fungsinya, kinerja akademis merupakan indikator utama perguruan tinggi dalam pengukuran kinerja kampus. Akademis menjadi *ikon* dalam melihat apakah sebuah universitas bagus dan tidak. Untuk membuat indikator pengukuran kinerja, maka dibutuhkan untuk memahami tujuan serta misi organisasi. Untuk mengetahui mengukur apakah universitas memiliki kinerja penelitian dan pengajaran yang bagus, Wang (2010), merumuskan beberapa kriteria sebagaimana yang tertera dalam tabel 6.1 berikut:

⁴⁴ Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)* (Bandung: Alfabeta, 2009), 167.

⁴⁵ Ibid, 167-168.

Tabel 6.1Kriteria-Kriteria Umum Kinerja Organisasi dari Fungsi Akademis⁴⁶

Sub Dimensi Penelitian	Sub Dimensi Pendidikan/ Pengajaran
1. Personel penelitian yang bagus 2. Jumlah pembiayaan pada kegiatan penelitian setiap tahunnya 3. Jumlah lulusan doktor 4. Jumlah dana penelitian yang dihibahkan oleh pemerintah atau pihak ketiga 5. Keunggulan dalam <i>output</i> riset dan <i>outcome</i> riset	1. Banyaknya jumlah program yang ditawarkan 2. Staf akademis yang unggul/bagus 3. Keanekaragaman mahasiswa yang masuk dari segi kawasan, budaya, dan agama 4. Jumlah lulusan yang mendapatkan pekerjaan 5. tingginya jumlah lulusan

Selain dimensi akademis, dimensi selanjutnya adalah dimensi manajemen, sesuai dengan yang tertera pada bagan 6.6, diketahui ada dua sub dimensi yaitu sumberdaya manusia (*Human Resources*) dan Finansial. Sebagaimana diketahui tujuan dari perguruan tinggi adalah menghasilkan orang-orang pintar, dalam hal ini tentunya staf akademis (dosen) memiliki peranan yang besar dalam upaya mencapai tujuan tersebut. Hal-hal yang penting dalam memiliki personel yang unggul bisa dilihat dari beberapa sisi antara lain, jumlah doktor dan profesor, serta jumlah dosen dan staf pendukung lainnya. Untuk mempertahankan sumberdaya yang handal diperlukan investasi perguruan tinggi dalam pelatihan, pengembangan serta rekrutmen yang bagus dalam rangka mencetak personel yang memiliki kompetensi.

Sumberdaya finansial dalam perguruan tinggi menggambarkan kemampuan organisasi dalam pengelolaan keuangan lembaga, pengoperasian lembaga, pengambilan keputusan yang tepat terkait dengan *output* yang dihasilkan. kemampuan finansial akan tergambar dalam apa yang didapatkan organisasi terkait sumberdaya

⁴⁶ Wang, *Performance...*, 23-24.

yang dimiliki, sehingga kemampuan pengelolaan finansial ini akan menjadi poin krusial dalam merealisasikan tujuan organisasi. Dengan demikian kinerja finansial dalam perguruan tinggi akan dapat diukur dengan melihat apakah lembaga memiliki keuangan yang sehat, sehingga kriterianya dapat dilihat pada bagaimana perguruan tinggi menggunakan sumberdaya keuangannya untuk melayani tujuan akademis.

Berdasarkan bagan 6.6 yang ditunjukkan sebelumnya, maka berikut ini akan ditunjukkan salah satu contoh yang tertera sebagaimana di tabel 6.2 mengenai pembuatan indikator kinerja yaitu dalam dimensi akademis, dalam sub dimensi penelitian. Contoh ini diadaptasi dari penelitian yang dilakukan Wang (2010).

Tabel 6.2

Indikator Kinerja “Sub Dimensi Penelitian”⁴⁷

Area Kinerja	Indikator	Alternatif Pengukuran	Keterangan
<i>Input</i>	Peneliti dari universitas	Jumlah penelitan yang dilakukan staf akademis	Lembaga harus menyediakan pendekatan yang valid dalam mengukur keterlibatan staf dalam penelitian. Pimpinan harus dapat mengetahui berapa jumlah peneliti atau berapa banyak staf yang telah mengadakan penelitian.

⁴⁷ Diadaptasi dari Xiaocheng Wang, *Performance Measurement In Universities*, (Enschede, The Netherlands: University of Twente, 2010), 31-33.

	Jumlah penelitian dari pihak sponsor	Jumlah peneliti yang dibiayai oleh beasiswa pihak luar kampus	Semakin banyak jumlah peneliti yang dibiayai oleh pihak lain akan semakin menunjukkan bahwa kampus memiliki pengaruh yang signifikan terhadap lingkungannya dan memiliki jaringan yang bagus dengan pihak lain.
	Jumlah aplikasi penelitian yang diterima pihak luar	Jumlah proposal penelitian yang sukses di tingkat nasional maupun internasional	Indikator ini akan mengarah pada kekuatan sumber daya terkait kualitas proposal. Hal ini akan menunjukkan kebutuhan akan dukungan dan pelatihan untuk mendaftar program-program penelitian yang ditawarkan pihak lain.
	Jumlah partner yang strategis	Jumlah perjanjian formal yang dilakukan lembaga dalam penelitian	Indikator akan menghitung jumlah perjanjian yang telah dilakukan lembaga. Semakin banyak jumlah kontrak perjanjian akan menunjukkan semakin strategis partnership dengan pihak lain, sehingga memungkinkan adanya keanekaragaman sponsorship
<i>Output</i>	Jumlah publikasi yang dilakukan unit penelitian	Jumlah jurnal, artikel, buku dan hal kerja lainnya	Indikator harus menunjukkan nilai pengukuran yang berbeda untuk masing-masing hasil, apakah jurnal, artikel, buku, <i>proceeding</i> dan sebagainya
	Jumlah anugerah gelar doktor	Rata-rata jumlah penganugerahan gelar doktor pertahun	Indikator sangat penting dalam upaya membandingkan kinerja universitas dibandingkan dengan kampus lain
	Jumlah <i>entrepreneur</i> yang sukses	Rata-rata pertumbuhan <i>entrepreneur</i> yang sukses	Indikator jumlah siswa dan staf yang menjadi pengusaha memang sulit dideteksi, tetapi ini sangat urgen untuk melihat output yang dihasilkan kampus

<i>Outcome</i>	Pengutipan	Pengutipan	Pengutipan merupakan indikator yang bisa digunakan dalam mengukur outcome. Butuh penghitungan yang tepat karena untuk bisa dikutip membutuhkan waktu yang lama.
	Keanggotaan penelitian atau editor jurnal	Jumlah anggota dewan kampus yang menjadi anggota badan penelitian atau editor jurnal	Indikator akan menyediakan pimpinan gambaran lengkap terkait reputasi lembaga.

Tabel 6.2 tersebut hanya salah satu contoh dari sub-dimensi dari dimensi akademis, masih ada tiga sub dimensi lainnya yang tidak bisa dicontohkan satu persatu yaitu terkait indikator kinerja pengajaran atau pendidikan, indikator sumber daya manusia dan indikator finansial. Makalah ini hanya memberikan contoh gambaran singkat terkait bagaimana cara menerapkan pengukuran kinerja di lembaga pendidikan, untuk yang lainnya bisa dikembangkan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Bagi manajer pendidikan Islam, sangat penting untuk memahami bagaimana membuat perancangan manajemen kinerja organisasi, agar pengukuran yang mereka lakukan tidak terkesan ikut-ikutan trend sehingga pengukuran menjadi bias dan tidak berujung pada stabilitas lembaga secara berkesinambungan. Pemahaman ini akan mengarahkan pada pentingnya penggunaan model pengukuran yang tepat agar alat pengukuran yang digunakan benar-benar bisa mengukur apa yang ingin diukur, sehingga dapat diketahui bagaimana kondisi kinerja lembaga pendidikan saat ini. Pengukuran ini akan menjadi dasar bagi lembaga pendidikan Islam untuk terus meningkatkan kinerjanya, memperbaiki yang kurang dan mempertahankan yang telah baik, serta meningkatkan ke arah yang lebih baik lagi.

Islam sendiri sudah mengajarkan kepada umatnya bahwa

kinerja harus dinilai. Ayat yang bisa menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah Surah at-Taubah/9 Ayat 105.

وَقُلْ أَعْمَلُوا بِسِيرَى اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ الْمُؤْمِنُونَ وَسُتَرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan katakanlah: “Beramallah kalian, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat amal perbuatan kalian itu. Kelak kalian akan dikembalikan kepada Allah Yang Maha Mengetahui hal yang ghaib dan yang nyata. Dia menerangkan kepada kalian amal perbuatan yang telah kalian kerjakan.”⁴⁸

Kinerja kita akan menentukan seperti apa usaha kita kelak. Apakah akan sukses atau justru sebaliknya. Untuk mencapai kesuksesan diperlukan sebuah upaya berkesinambungan dimana kita selalu melakukan evaluasi dengan penilaian-penilaian yang telah ditetapkan sebelumnya, agar kita selalu tahu sampai dimana saat ini kondisi kita jika dihadapkan pada tujuan yang hendak kita capai. Jika dari hasil penilaian kita masih jauh dari tujuan, maka diperlukan strategi untuk meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan tersebut.

B. Motivasi dan Budaya Organisasi

Terminologi motivasi sering muncul dan terdengar di tengah-tengah aktifitas kehidupan kita. Baik di kalangan mahasiswa yang sedang studi maupun para pegawai di instansi-instansi pemerintahan dan swasta. Sebagai mahasiswa baru dan pegawai baru, ada banyak harapan dan semangat dalam mewujudkan cita-cita yang kemudian dikonversi menjadi kenyataan.

48 A. Hassan, *Al-Furqan Tafsir Qur'an* (Jakarta: Universitas Al-Azhar Indonesia, 2010), 325.

Keinginan untuk menjadi pemimpin yang profesional atau menduduki jabatan yang prestisius seolah-olah sudah di depan mata dan semakin dekat dengan tujuan yang selama ini di cita-citakannya. Semakin besar keinginan untuk mencapai prestasi yang tinggi maka semakin tinggi pula motivasi yang di bangkitkan dalam dirinya.

Pada dasarnya munculnya sebuah motivasi lebih disebabkan keinginan demi mencapai tujuan dan kebutuhannya selama ini, baik kebutuhan itu bersifat dasar maupun kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Motivasi untuk memenuhi kebutuhan dasar sudah diajarkan sejak manusia masih bayi ketika menginginkan ASI ibunya dengan mendekati puting susu ibunya. Begitupun juga dengan mahasiswa, motivasi belajar dimulai sejak ia memasuki sekolah dasar, mungkin juga ketika baru memasuki TK atau *Play Group*, terutama lagi pada mahasiswa-mahasiswa berprestasi motivasi muncul untuk meraih prestasi yang diharapkannya.

Prestasi dikejar dengan berbagai maksud, ada mahasiswa mengejar prestasi karena kebutuhan untuk mendapatkan beasiswa / dana untuk pembiayaan studinya. Ada juga mahasiswa yang mengejar prestasi untuk mendapatkan penghargaan dari orang lain, baik orang tua, dosen maupun teman-teman. Pada dasarnya, ada dorongan yang menggerakkan perilaku belajar mereka untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan.

Selain motivasi untuk belajar, mahasiswa juga menggerakkan perilakunya untuk bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan kampus, baik lingkungan sosial, materi perkuliahan maupun interaksi dengan dosen, kakak kelas dan teman-teman satu angkatan. Juga setiap lingkungan kerja kita selalu berhadapan dengan kondisi mental yang lemah dan pada saat itu kita bisa mendapatkan masukan atau saran yang dapat membangkitkan semangat kita kembali. Dalam kehidupan ini kita selalu memotivasi diri kita untuk lebih dari orang lain, tidak hanya di dunia kerja saja kita harus di motivasi agar menjadi lebih baik tetapi dalam kehidupan

sehari-hari.

1. Definisi Motivasi, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

a. Definisi Motivasi

Manusia pada hakekatnya mempunyai motivasi, minimal yaitu motivasi hidup sehat, kuat, dan selamat atau terhindar dari malapetaka.⁴⁹ Motivasi berasal dari bahasa Latin *movere*, yang berarti bergerak atau dalam bahasa Inggrisnya, *to move*.⁵⁰ Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Secara umum motivasi dapat didefinisikan sebagai faktor-faktor yang menggerakkan dan mengarahkan tingkah laku. Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup.

Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan. Motivasi merupakan proses psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*).⁵¹

b. Definisi Budaya Organisasi

Istilah budaya berasal dari bahasa Sanskerta, yakni *buddhaya* sebagai bentuk jamak dari *budhi* yang berarti akal. Di sini tampaknya

⁴⁹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 273.

⁵⁰ Ibid, 275.

⁵¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 93.

menekankan kepada aspek kolektif, bahwa budaya adalah hasil kerja dari sejumlah akal dan bukan hanya satu akal individual saja. Di dalamnya mengandung tiga unsur, yakni cipta, rasa, dan karsa (pikiran, perasaan dan keinginan/kehendak).⁵²

Dalam kamus Inggris-Indonesia, *culture* diartikan sebagai “1. kesopanan, kebudayaan, 2. pemeliharaan, 3. biakan (biologi). Dengan demikian *culture* dan budaya dapat dikatakan sama. Perbedaannya adalah, bahwa *culture* mengacu secara eksplisit pada aspek pengelolaan akal budi manusia terhadap dirinya maupun alam, sementara istilah budaya lebih dikhususkan kepada manusia. Untuk di luar manusia, dipergunakan kata ”budidaya”. Tetapi, kalau diterapkan pada organisasi, maka perbedaan kecil ini tidak akan mengganggu sehingga bisa dipertukarkan satu sama lain. Baik kultur organisasi maupun budaya organisasi, sama-sama merujuk kepada hasil pengolahan akal budi kolektif manusia di dalam konteks organisasi.⁵³

Sedangkan pengertian budaya organisasi itu sendiri menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- 1) Menurut Schein (2000), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dianut bersama oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.⁵⁴

52 Kusdi, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 11.

53 Kusdi, *Budaya...*, 11.

54 Ahmad, *Budaya Organisasi* (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2007), 132.

- 2) Menurut Mangkunegara (2005), yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.⁵⁵
- 3) Menurut Wirawan (2007), budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktifitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan.⁵⁶

Dari definisi para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

c. Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja individu pegawai adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Beberapa ahli mendefinisikan kinerja pegawai sebagai berikut:

⁵⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: Rafika Aditama, 2005), 113.

⁵⁶ Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 9.

- 1) Bambang Kusriyanto (2001), mendefinisikan kinerja pegawai sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam).
- 2) Faustino Cardosa (2000), mengatakan sebagai ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektifitas sering dibutuhkan dengan produktivitas.
- 3) A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2006), mengartikan kinerja pegawai sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁵⁷

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik dari kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam satu periode sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

C. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi pada intinya adalah kemampuan untuk berbuat sesuatu. Lantas sejauh mana pengaruh dari motivasi tersebut dalam meningkatkan kinerja pegawai? Untuk menjawab persoalan ini, tentu kita harus tahu dan paham terlebih dahulu mengenai kekuatan motivasi pegawai itu. Pada dasarnya motivasi seseorang tergantung kekuatan motifnya. Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif.⁵⁸ Kekuatan motif akan berkurang/berubah apabila terpenuhinya kebutuhan dan arena

⁵⁷ Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 9.

⁵⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, *Op.cit.*

adanya hambatan. Dari sini bisa diambil suatu konklusi bahwa motivasi akan menjadi kuatan yang luar biasa manakalah didukung oleh motif yang luar biasa pula.

Pengaruh motivasi terhadap seseorang tergantung seberapa besar motivasi itu mampu membangkitkan motivasi seseorang untuk bertingkat laku. Dengan motivasi yang besar, maka seseorang akan melakukan sesuatu pekerjaan dengan lebih memusatkan pada tujuan dan akan lebih intensif pada proses pengerjaannya. Dalam bekerja misalnya, motivasi dapat dikatakan sebagai keseluruhan daya penggerak di dalam diri seseorang yang menjamin kelangsungan kinerjanya dan memberikan arah pada pekerjaan, sehingga tujuan yang dikehendaki dapat tercapai.

Motivasi dapat dibedakan menjadi motivasi *intrinsik* dan motivasi *ekstrinsik*.⁵⁹ Motivasi *instrinsik* adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan motivasi *ekstrinsik* adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Sejalan dengan itu pula, Suryabrata (2002), juga membagi motivasi menjadi dua, yaitu: (a) motivasi *ekstrinsik*, yaitu motivasi yang berfungsi karena adanya rangsangan dari luar; dan (b) motivasi *intrinsik*, yaitu motivasi yang berfungsi meskipun tidak mendapat rangsangan dari luar.⁶⁰

Setiap motivasi itu bertalian erat hubungan dengan tujuan atau suatu cita-cita, maka makin tinggi harga suatu tujuan itu, maka makin kuat motivasi seseorang untuk mencapai tujuan. Purwanto mengatakan bahwa fungsi motivasi ada tiga, yaitu: (a) motivasi itu mendorong manusia untuk berbuat atau bertindak, motivasi ini berfungsi sebagai penggerak atau sebagai motor yang memberikan

⁵⁹ Sardiman, *Interaksi & Motivasi Belajar-Mengajar* (Jakarta: GrafindoPersada, 2001), 180.

⁶⁰ Sumadi Suryabrata, *Psikologi Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 70.

energi kepada seseorang untuk melakukan sesuatu; (b) motivasi itu menentukan arah perbuatan ke arah perwujudan suatu tujuan atau cita-cita, dalam hal ini motivasi mencegah penyelewengan dari jalan yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan itu, sehingga makin jelas tujuan itu, makin jelas pula terbentang jalan yang harus ditempuh; dan (c) motivasi itu menyeleksi perbuatan kita, artinya menentukan perbuatan mana yang dilakukan, yang serasi, guna mencapai tujuan itu dengan mengenyampingkan perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan itu.⁶¹

Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, motivasi juga berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.⁶²

D. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Davis (1962), budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.⁶³

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005), yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.⁶⁴

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang

61 Purwanto, *Analisis Pembelajaran* (Jakarta: Ditjen Dikti Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1995), 70.

62 Anwar Prabu Mangkunegara, *Op.cit*, 94.

63 Davis dalam Andreas Lako, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solnsi* (Yogyakarta: Amara Books, 2004), 29.

64 Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: Rafika Aditama, 2005), 113.

diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut. Dalam membentuk budaya organisasi yang harus diperhatikan adalah elemen yang membentuknya.

1. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Varney (1997), mengatakan elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.⁶⁵

2. Elemen *Behavioural*

Elemen bersifat *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang

⁶⁵ Glenn H. Varney, *Organization Development for Managers* (Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1997), 79.

terlibat langsung dalam organisasi.

Riani (2011), menyebutkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, antara lain :

- a. Pengikat organisasi, budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi.
- b. Integrator, budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi.
- c. Identitas organisasi, budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi.
- d. Energi untuk mencapai kinerja yang tinggi, berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi.
- e. Ciri kualitas, budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut.
- f. Motivator, budaya organisasi juga merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi.
- g. Pedoman Gaya Kepemimpinan, adanya perubahan di dalam organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan.
- h. *Value Enhancer*, meningkatkan nilai *stakeholdersnya*, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.⁶⁶

Terkait dengan budaya organisasi ada empat teori organisasi dalam mengembangkan budaya organisasi tersebut, yaitu:

- a. *Relations*

Pada *Human Relations*, aliran ini menekankan bahawa organisasi eksis untuk melayani kebutuhan manusia. Sumbangan aliran ini

⁶⁶ Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi* (Yogyakarta, Graha Ilmu, 2011), 8-11.

kepada teori organisasi, khususnya budaya organisasi adalah tentang pengkajian konsep-konsep: *beliefs, values dan attitude*.

b. *Modern Structural Theory*

Pada aliran *Modern Structural Theory*, menekankan pada konsep-konsep diferensiasi dan integrasi dimana para teoritis budaya terlibat juga di dalamnya, tetapi aliran ini hanya mempunyai pengaruh minimal terhadap perkembangan prespektif budaya.

c. *System Theory*

Aliran *System Theory*, aliran ini menyatakan cara terbaik mempelajari organisasi adalah dengan sistem interdependensi yang mengkaitkan *input-outputs dan feedback*.

d. *Power and Politic*

Sedangkan aliran *Power and Politic*, aliran ini menyatakan bahwa organisasi adalah kompleksitas individu-individu dan koalisi-koalisi yang berbeda dan sering berkompetisi dalam nilai, kepentingan dan preferensi.⁶⁷

Pada dasarnya budaya organisasi adalah konsep yang marak dibicarakan dalam dasawarsa ini sebagai bagian dari ilmu manajemen. Bagaimanapun juga, setiap organisasi memang harus memiliki kerangka dasar yang berlaku sebagai wadah untuk menampung komponen yang paling vital, yaitu manusia yang mempunyai nilai dan norma. Secara implisit berarti adanya pengakuan akan keberadaan nilai-nilai manusiawi dari dalam suatu perusahaan.

Margulies dan Raia (1978), menunjukkan bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sikap individu mengenai hasil, seperti komitmen,

⁶⁷ Riani, *Budaya...*, 2.

motivasi, moral dan kepuasan.⁶⁸

Wallach (1977), menunjukkan bahwa kinerja karyawan dan hasil kerja yang menyenangkan, termasuk kepuasan kerja, cenderung untuk tinggal dalam organisasi, dan keterlibatan kerja, tergantung pada kecocokan antara karakteristik individu dan budaya organisasi.⁶⁹

Hasil penelitian Kotter dan Heskett (1992) dari *Harvard Business School* menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Penelitian tersebut mempunyai empat kesimpulan sebagai berikut: (1) Budaya korporat dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang; (2) Budaya korporat bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan dalam dekade mendatang; (3) Tidak jarang budaya korporat dapat menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang dan budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai; (4) Walaupun sulit diubah, budaya korporat dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.⁷⁰

Harrison dan Stokes (1992), membedakan budaya organisasi menjadi empat dimensi yang merupakan orientasi budaya yang dipersepsikan oleh para anggotanya, yaitu:

- a) *The Power Orientation* (Orientasi pada Kekuasaan); Perusahaan yang berorientasi pada kekuasaan didasarkan atas perbedaan akses kepada sumber. Orang-orang yang berkuasa menggunakan sumber-sumber untuk mengendalikan perilaku orang lain. Para anggota organisasi ditumbuhkan motivasinya oleh imbalan dan hukuman, dan oleh keinginan untuk bekerja

68 Newton Margulies dan Anthony P. Raia, *Conceptual Foundation of Organizational Development* (New York: Mc.Graw Hill Book Coy, 1978), 74.

69 Margulies dan Raia, *Conceptual...*, 35.

70 W. Wianrdi, *Peran Pemimpin Membangun Budaya Perusahaan, Corporate Culture Challenge to Excellence* (Jakarta: Penerbit PT. Elex Media Komputido, 2007), 155.

dengan pimpinan yang kuat. Di dalam perusahaan yang berorientasi pada kekuasaan, kepemimpinan berdasarkan atas kekuatan, keadilan dan kebijakan. Pemimpinnya merasa bertanggungjawab kepada bawahannya. Orientasi kekuasaan sangat sesuai dengan situasi saat pemimpin mempunyai visi, *intelejensi*, dan berkeinginan untuk mengelola usaha dan mengawasi langsung aktivitas bawahannya.

- b) *The Role Orientation* (Orientasi pada Peran); Orientasi pada peran menempatkan sebuah sistem dari struktur dan prosedur untuk menggantikan kekuasaan pemimpin. Struktur dan sistem memberikan proteksi terhadap bawahan dan stabilitas organisasi. Perjuangan akan kekuasaan dimodernisasi oleh peraturan hukum. Kewajiban dan imbalan bagi anggota atau bawahan didefinisikan dengan teliti, secara tertulis dan mengadakan kontrak yang *eksplisit* atau *implisit* antara organisasi dan individu. Orang menjalankan fungsi khusus untuk menerima imbalan yang ditetapkan.
- c) *The Achievement Orientation* (Orientasi pada Prestasi); Organisasi yang berorientasi pada prestasi disebut juga organisasi sejajar, karena tipe ini menggunakan misi untuk menarik dan mengeluarkan energi perorangan dari para anggotanya untuk mengejar tujuan bersama. Para anggota memberikan kontribusi mereka dengan bebas sebagai respon terhadap komitmen mereka kepada tujuan, dengan sukarela memberi lebih banyak kepada organisasi.
- d) *The Support Orientation* (Orientasi pada Dukungan); Iklim dalam organisasi yang didasarkan pada saling percaya diantara para anggota sebagai individu dengan organisasi itu sendiri. Dalam kondisi ini awai yakin bahwa mereka dinilai sebagai manusia, bukan hanya sebagai mesin. Ada kehangatan yang mendorong semangat dalam organisasi. Orang berangkat

pada pagi hari ketempat kerja bukan hanya karena mereka menyukai pekerjaannya saja, tetapi juga karena mereka peduli kepada lingkungan sekelilingnya.⁷¹

Budaya organisasi selalu *konsern* dengan hubungan manusia, sebab hal ini terkait dengan pekerjaan, produktifitas, manajemen, motivasi, komunikasi antar personal dan struktur kelompok serta proses. Dengan kata lain budaya organisasi sebagai media manusia untuk melakukan sebuah hubungan komunikasi antar sesama dalam sebuah organisasi.

⁷¹ Roger Harrison & Herb Stokes, *Diagnosing Oragnizational Culture* (California, USA: Prieffer & Company, 1992), 14-22.

BAB VII

BUDAYA ORGANISASI DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Para ahli pendidikan sepakat bahwa budaya adalah dasar terbentuknya kepribadian manusia, dari budaya dapat terbentuk identitas seseorang, identitas masyarakat bahkan identitas lembaga pendidikan. Di lembaga pendidikan secara umum terlihat adanya budaya yang sangat melekat dalam tatanan pelaksanaannya, serta memberikan inovasi pendidikan yang sangat cepat, budaya tersebut berupa nilai-nilai religius, filsafat, etika dan estetika yang terus dilakukan.

Budaya organisasi terutama dalam suatu lembaga rasanya memegang peranan penting. Sebab akan menjadikan lembaga tersebut lentur, fleksibel dan elastis, sebagaimana budaya yang tidak akan pernah mengalami kemunduran dan akan menjadi sangat sempurna jika dipadu dengan agama yang bersumber pada wahyu Ilahi. Tidak sedikit yang mengatakan bahwa agama termasuk dalam lingkup budaya. Itupun jika umat beragama mampu mengaplikasikan ajaran-ajaran agama dalam kehidupan budayanya. Sedangkan bila tidak, maka justru akan menjadi budaya umat yang termarginalkan dalam persaingan di dunia pendidikan.

Pendidikan adalah sebuah proses humanisasi yang berusaha untuk mengembangkan dan menginternalisasikan potensi dan nilai-nilai kemanusiaan pada diri individu agar menjadi seorang yang dewasa yang mampu secara internal mempersepsikan dirinya

sendiri dan secara external mampu merespon dan berkomunikasi dengan dunianya. Dalam kaitan ini maka sebuah sistem pendidikan harus diorientasikan secara aktif mengembangkan nilai-nilai potensi kemanusiaan dan secara antisipatif memberi bekal pada individu agar ia dapat hidup di dunianya nanti.

Antara pendidikan dan budaya organisasi terdapat hubungan yang sangat erat dalam arti keduanya dengan suatu hal sama yaitu nilai-nilai. Pendidikan selalu berkaitan dengan manusia, sedang manusia selalu menjadi anggota masyarakat dan mendukung budaya tertentu. Konsep pendidikan mengangkat derajat manusia sebagai makhluk budaya yaitu makhluk yang mempunyai kemampuan untuk menciptakan nilai budaya dan fungsi budaya dan pendidikan adalah kegiatan melontarkan nilai-nilai.

Dengan adanya budaya di dunia pendidikan, maka timbullah berbagai organisasi, budaya organisasi banyak menimbulkan hal-hal yang masuk dalam dunia pendidikan berbagai interaksi-interaksi dari luar, yang menjadi budaya baru dalam pendidikan, terutama dalam upaya mengembangkan lembaga pendidikan.

A. Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Untuk memahami arti dari budaya organisasi, maka diuraikan dulu makna dari masing-masing kata, yaitu budaya,

organisasi dan budaya organisasi.

1. Pengertian Budaya

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, budaya (culture), diartikan sebagai: pikiran, adat, istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar diubah. Dalam pemakaian sehari-hari, orang biasanya mensinonimkan pengertian budaya dengan tradisi (tradition). Dalam hal ini tradisi diartikan sebagai ide-ide umum, sikap dan kebiasaan kelompok dalam masyarakat tertentu. Beberapa pengertian budaya dalam perspektif para pakar, antara lain sebagai berikut:

a. Menurut Edward B. Taylor (1991):

Budaya atau peradaban adalah suatu keseluruhan yang kompleks dari pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, adat istiadat, serta kemampuan-kemampuan dan kebiasaan lainnya yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat.¹

b. Menurut Gibson Ivancevich Donnely (1998):

Budaya mengandung pola, baik eksplisit maupun implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam simbol menunjukkan hasil kelompok manusia secara berbeda, termasuk benda-benda hasil ciptaan manusia. Inti utama dari budaya terdiri dari ide tradisional dan terutama pada nilai menyertai.²

c. Menurut Richard A. Shweden:

Budaya sebagai gagasan-gagasan yang bersifat khusus dari suatu masyarakat berkenaan dengan hal-hal yang dianggap benar, baik, indah dan efisien yang harus disosialisasikan dan

1 Marta Tilaar, *Pendidikan dan Kebudayaan dan Masyarakat Madani* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1999), 39.

2 Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010), 82.

dibiasakan secara turun temurun.³

d. Menurut Nedler:

Budaya sebagai culture as habits and customs that people develop to cope with change, yaitu kebiasaan dan budaya yang dikembangkan orang untuk mengatasi perubahan. Dari definisi ini dapat dipahami bahwa suatu budaya dimanifestasikan terhadap perilaku yang dapat diamati. Suatu kultur juga tidak berada dalam pemikiran seseorang melainkan berada dalam tindakan nyata. Tetapi juga tidak berarti bahwa semua tingkah laku orang yang dalam organisasi merupakan kultur.⁴

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi yang terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni.

2. Pengertian Organisasi

Istilah organisasi dalam bahasa Inggrisnya adalah *Organization*, yang mempunyai arti kata hal yang mengatur dan kata kerjanya adalah *organizing*, berasal dari bahasa latin *organizare*, yang mengatur atau menyusun. Beberapa pengertian budaya dalam perspektif para pakar, antara lain sebagai berikut:

a. Menurut Hicks & Gullen (2001):

Organisasi adalah kegiatan membagi-bagi tugas, tanggung jawab dan wewenang di antara sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁵

3 Laurence Harrison dan Huntington, *Culture Matters, How Values Shape Human Progress* (New York: Basic Books, 2000), 163.

4 Ach. Mohyi, *Teori dan Perilaku Organisasi* (Malang: UMM Press, 1999), 195.

5 Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2009), 16.

b. Menurut Pierce I dan Robinson (2000):

Organisasi adalah proses membentuk hubungan-hubungan yang esensial di antara orang-orang, tugas-tugas dan aktivitas-aktivitas dengan cara mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua sumber organisasi kearah pencapaian suatu tujuan secara efektif dan efisien.⁶

c. Menurut James D. Mooney (1998):

Organization is the form of every human association for the attainmen of common purpose, (Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama).⁷

d. Menurut Heinz Weinrich, Harold Koontz & Cyril O'Donnell (1996):

Organisasi adalah pengelompokan aktivitas yang diperlukan untuk mencapai sasaran, penugasan setiap pengelompokan kepada seorang manajer dengan otoritas yang diperlukan untuk mengawasi, dan provisi untuk koordinasi secara horisontal dan vertikal dalam struktur perusahaan.⁸

e. Menurut Marno dan Triyo Supriyatno (2009):

Organisasi bukanlah sistem tertutup, tetapi harus berinteraksi dengan lingkungan. Organisasi adalah suatu sistem terbuka, karena itu disamping mencakup sistem produksi juga proses-proses lain yang bersifat hakiki untuk mempertahankan eksistensinya.⁹

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa organisasi adalah proses penentuan, pengelompokan dan penyusunan macam-

6 Ibid.

7 Mohyi, *Teori...*, 1.

8 Heinz, Harold, Cyril, *Management* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1986), 282.

9 Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen...*, 20.

macam kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama.

3. Pengertian Budaya Organisasi

Definisi awal budaya organisasi disampaikan oleh Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy (2003), sebagai *the integrated pattern of human behavior that included thought, speech, action, and artifacts and depends on man's capacity for learning and transmitting knowledge to succeeding generation.*¹⁰ Beberapa pengertian budaya dalam perspektif para pakar, antara lain sebagai berikut:

a. Menurut Peter F. Druicker (2001):

*Organizational Culture is the body of solutions to external and internal problems that has worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about and feel in relation to those problems.*¹¹

b. Menurut Schein (1999):

Budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dianut bersama oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.¹²

10 Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1997), 75.

11 Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 4.

12 Ahmad Sobirin, *Budaya Organisasi (Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi)* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2009), 128.

c. Menurut Phiti Sithi Amnuai (2000):

*Organizational Culture is a set of basic assumptions and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration.*¹³

d. Menurut Schemerhom, Hurn dan Osborn (1998):

Budaya organisasi adalah suatu sistem penyebaran keyakinan dan nilai-nilai yang dikembangkan di dalam suatu organisasi sebagai pedoman perilaku anggotanya”.¹⁴

e. Menurut Tunstal (1999):

Budaya organisasi adalah suatu konstelasi umum mengenai kepercayaan, kebiasaan, nilai, norma perilaku, dan cara melakukan bisnis yang unik bagi setiap organisasi yang mengatur pola aktivitas dan tindakan organisasi, serta melukiskan pola implisit, perilaku, dan emosi yang muncul yang menjadi karakteristik dalam organisasi.¹⁵

f. Menurut Andrew Brown (2000):

Budaya organisasi merupakan pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku anggota organisasi.¹⁶

g. Menurut Wirawan (2007):

Budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya

¹³ Tika, *Budaya...*, 4.

¹⁴ Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada Press, 2003), 283.

¹⁵ Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2007), 9.

¹⁶ Ibid.

(isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam **memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan.**¹⁷

Dari berbagai definisi yang diuraikan di atas, dapat dipahami bahwa budaya organisasi merupakan suatu kepercayaan, nilai, norma perilaku yang diterima dan disosialisasikan secara berkesinambungan sebagai pembentuk karakteristik organisasi dalam menghadapi tantangan/adaptasi eksternal dan integrasi internal.

B. Pentingnya Budaya Dalam Organisasi

Purwanto (2008), dalam bukunya yang berjudul “Budaya Perusahaan” menyebutkan bahwa secara spesifik budaya mempunyai lima peran, yaitu:

1. Budaya memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggaan bagi karyawan, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain.
2. Budaya mempermudah terbentuknya komitmen dan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan seseorang.
3. Memperkuat standar perilaku organisasi dalam membangun pelayanan superior pada pelanggan.
4. Budaya menciptakan pola adaptasi.
5. Membangun sistem kontrol organisasi secara menyeluruh.¹⁸

¹⁷ Wirawan, *Budaya...*, 10.

¹⁸ Ngalim Purwanto, *Budaya Perusahaan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), 26.

Pada organisasi yang dikelola dengan baik, setiap orang dalam organisasi menganut budaya mereka. Budaya yang kuat berperan dalam dua hal, yaitu:

- a. Mengarahkan perilaku. Karyawan mengerti bagaimana harus bertindak dan apa yang diharapkan dari mereka.
- b. Budaya yang kuat memberi karyawan pengertian akan tujuan, dan membuat mereka berpikiran positif terhadap perusahaan. Mereka mengerti apa yang ingin dicapai perusahaan mencapai sasaran tersebut. Budaya berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Jika organisasi memiliki budaya yang kuat, organisasi dan karyawannya akan memiliki perilaku yang seiring dan sejalan.¹⁹

Budaya mempunyai kaitan dan peran terhadap berbagai aspek kehidupan organisasi secara menyeluruh. Di bawah ini dikemukakan peran budaya organisasi terhadap organisasi, anggota organisasi, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi, di antaranya sebagai berikut:

- a. Identitas Organisasi

Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.

- b. Menyatukan Organisasi

Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi. Budaya organisasi menyediakan alat kontrol bagi aktivitas organisasi dan perilaku anggota organisasi. Norma, nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan pola pikir dan

¹⁹ Ibid.

perilaku anggota organisasi. Isi budaya organisasi mengontrol apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan oleh anggota organisasi.

c. Reduksi Konflik

Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi. Isi budaya mengembangkan kohesi sosial anggota organisasi yang mempunyai latar belakang berbeda. Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi. Jika terjadi perbedaan atau konflik, budaya organisasi mempunyai cara untuk menyelesaikannya.

d. Komitmen kepada organisasi dan kelompok

Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.

e. Reduksi ketidakpastian

Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Dalam mencapai tujuannya, organisasi menghadapi dan kompleksitas lingkungan, demikian juga aktivitas anggota organisasi dalam mencapai tujuan tersebut. Budaya organisasi menentukan kemana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya. Budaya organisasi juga mengembangkan pembelajaran bagi anggota baru. Mereka mempelajari apa yang penting dan tidak penting, apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Mereka mempunyai pedoman yang memberikan kepastian dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

f. Menciptakan konsistensi

Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur serta pola memproduksi dan melauani konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien organisasi. Semua hal tersebut menimbulkan konsistensi pola pikir, cara bertindak, dan berperilaku anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan perannya. Dengan kata lain, anggota organisasi melaksanakan tugasnya by book, tidak menyimpang dari panduan yang ada dibuku budaya organisasi.

g. Motivasi

Budaya organisasi merupakan kekuatan yang tidak terlihat atau *inficible force* dibelakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi. Budaya merupakan energi sosial yang membuat anggota organisasi untuk bertindak. Budaya organisasi memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka mersa berkewajiban dan bertanggung jawab untuk merealisasi tujuan organisasi.

h. Kinerja organisasi

Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan kinerja organisasi yang juga tinggi.

i. Keselamatan kerja

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Sedangkan faktor-faktor penyebab kecelakaan industri adalah budaya organisasi perusahaan. Ada hubungan kausal positif antara budaya organisasi dan kecelakaan industri. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja,

perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

j. Sumber keunggulan kompetitif

Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.²⁰

Kebudayaan yang kuat merupakan perangkat yang kuat untuk menuntun perilaku dan membantu para anggota organisasi untuk mengerjakan pekerjaan, dengan sedikit lebih baik terutama dalam dua hal, yaitu:

- a. Kebudayaan yang kuat adalah sistem aturan-aturan informasi yang mengungkapkan bagaimana orang berperilaku dalam sebagian besar waktu mereka.
- b. Kebudayaan yang kuat memungkinkan orang merasa lebih baik tentang apa yang mereka kerjakan, sehingga mereka mungkin bekerja lebih keras.²¹

Dari semua uraian di atas, dapat dipahami bahwa pentingnya budaya dalam organisasi dikarenakan budaya yang kuat akan mengantar sebuah organisasi menjadi sukses dan menjadikan inovasi serta tercapainya sasaran-sasaran yang diinginkan oleh organisasi tersebut. Dan lebih-lebih lagi anggota organisasi dapat mempertahankan kesetiaan, ketekunan dan ulet dalam melaksanakan berbagai macam tugas yang diberikan serta diamanatkan oleh lembaga/ organisasi.

C. Terbentuknya Budaya Organisasi

Begitu para pendiri memiliki ide untuk mendirikan organisasi, saat itu pula embrio terbentuknya budaya organisasi tidak terelakkan. Sedangkan realisasinya baru terjadi pada saat organisasi

²⁰ Wirawan, *Budaya...*,37.

²¹ Ibid, 39.

betul-betul sudah berdiri. Bisa dikatakan bahwa begitu organisasi didirikan pembentukan budayapun dimulai,²² sebagaimana yang disebutkan dalam firman Allah SWT dalam Surah As-Shaf/61, Ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بِنْيَانٌ مَرصُوصٌ

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”²³

Ayat di atas menjelaskan bahwa banyak sekali kandungan tentang pembentukan organisasi dan bekerja dalam sebuah barisan yang teratur dan kokoh. Hal ini memang sangat ditekankan oleh Rasulullah SAW pada masa berdakwah di Madinah, saat surat ini diturunkan. Pembentukan organisasi adalah titik tekan dakwah Rasulullah SAW di Madinah, berbeda dengan titik tekan dakwah Rasulullah SAW ketika di Makkah yang fokus pada pengokohan aqidah dan ruhiyah ummat Islam masa itu.

Adabeberapaunsuryangberpengaruhterhadap Pembentukan budaya organisasi. Deal & Kennedy (2003), dalam bukunya *Corporate Culture: The Roles and Ritual of Corporate*, membagi lima unsur pembentuk budaya organisasi: (1) Lingkungan Usaha, (2) Nilai-Nilai, (3) Pahlawan, (4) Ritual, (5) Jaringan Budaya.²⁴

Secara teoritis proses bagaimana suatu budaya organisasi terbentuk, telah dijelaskan oleh Schein (1999), menurut beliau terbentuknya suatu budaya organisasi dapat dianalisis dari tiga teori sebagai berikut:

22 Sobirin, *Budaya...*, 216.

23 Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah* (Surabaya: Al-Kaffah, 2012), 552.

24 Tika, *Budaya...*, 16-17.

a. Teori *Sociadynamic*

Teori ini menitikberatkan penamatan secara detail mengenai kelompok pelatihan, kelompok terapi, dan kelompok kerja yang mempunyai interpersonal dan emosional guna membantu menjelaskan apa yang dimaksud dengan *share* tersebut.

b. Teori Kepemimpinan

Teori ini menekankan hubungan antara pemimpin dengan kelompok dan efek personalitas dan gaya kepemimpinan terhadap formasi kelompok yang sangat relevan dengan pengertian budaya organisasi terbentuk. Untuk itu Schein (1999), **menyebutkan** dua hal, tugas dan gaya kepemimpinan dalam kelompok.

c. Teori Pembelajaran (*Learning Theory*)

Teori ini memberikan bagaimana kelompok mempelajari kognitif, perasaan dan penilaian. Secara struktur ada dua tipe pembelajaran yaitu: (1) situasi penyelesaian masalah secara positif; (2) situasi menghindari kegelisahan.²⁵

Proses pembelajaran dimaksudkan untuk pewarisan budaya organisasi kepada anggota baru dan organisasi. Davis (1962), memandang budaya organisasi sebagai kepribadian organisasi (*organization's personality*) sebagai hasil dan seluruh gambaran tentang organisasi yang meliputi orang-orangnya, sasaran, teknologi, ukuran, usia, persatuan pekerja, kebijakan dan kesuksesan. Dalam pembentukan budaya organisasi ditentukan oleh beberapa unsur, yaitu:

a) Lingkungan usaha

Lingkungan dimana perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.

²⁵ Ibid, 17-18.

b) Nilai-nilai (*values*)

Merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.

c) Panutan/keteladanan

Orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.

d) Upacara-upacara (*rites and ritual*)

Acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.

e) Network

Jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.²⁶

Budaya organisasi oleh Greenberg dan Baron (1997), sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma perilaku dan harapan-harapan yang dibentuk oleh anggota-anggota organisasi. Menurut pendapatnya ada tujuh unsur budaya organisasi, yaitu: inovasi, stabilitas, orientasi terhadap orang, orientasi terhadap hasil, *easygomngnes*, perhatian yang mendetail, dan orientasi pada kerjasama.²⁷

Proses pembentukan budaya organisasi terjadi tiga cara, antara lain:

- 1) Para pendiri hanya mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh.

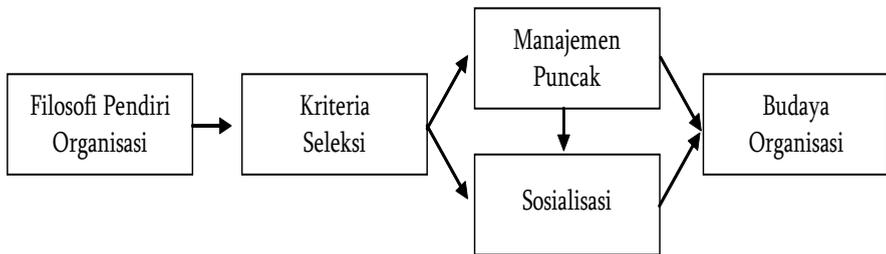
²⁶ Keith Davis, *Human Relation at Work* (New York: San Francisco, Toronto, 1962), 73.

²⁷ Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work* (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1997), 471.

- 2) Mereka mengindoktrinasi dan mensosialisasikan para karyawan dengan cara berpikir dan cara berperasaan mereka.
- 3) Perilaku pendiri itu sendiri yang bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka.²⁸

Bagan 7.1

Cara Bagaimana Budaya Organisasi Terbentuk²⁹



Seperti terlihat pada bagan 7.1, setelah suatu budaya terbentuk, praktik-praktik di dalam organisasi bertindak mempertahankannya. Tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan budaya, antara lain:

a) Seleksi

Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan memperkerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi itu.

b) Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi.

²⁸ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap* (Jakarta: PT. Indeks, 2007), 729

²⁹ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap* (Jakarta: PT. Indeks, 2007), 84-85.

c) Sosialisasi

Proses adaptasi karyawan dengan budaya organisasi. Dan terdapat tiga tahap yaitu:

1) Tahap Pra-kedatangan

Periode pembelajaran pada proses sosialisasi yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung ke dalam organisasi.

2) Tahap Keterlibatan

Tahap dalam proses sosialisasi dimana karyawan baru melihat apa yang sesungguhnya organisasi itu dan persimpangan yang mungkin dan kenyataan yang ada.

3) Tahap *Metamorfosis*

Tahap dalam proses sosialisasi dimana karyawan baru berubah dan menyesuaikan diri dengan pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi.³⁰

Dari semua uraian di atas, dapat dipahami bahwa sebuah organisasi bisa mempunyai bermacam budaya. Budaya terbentuk dalam sebuah kelompok dan karena dalam sebuah organisasi terdiri dari beberapa kelompok maka bisa jadi dalam sebuah organisasi akan terbentuk pula beberapa subkultur, karena dalam sebuah organisasi selalu terjadi akulturasi dan enkulturasi maka budaya organisasi lebih bersifat dinamis.

D. Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan Islam di Baitul Qur'an Gontor Ponorogo

1. Budaya Organisasi di MI Pesantren Anak Sholeh *Baitul Qur'an Gontor Ponorogo*

a. Dasar Pendirian MI Pesantren Anak Sholeh *Baitul Qur'an Gontor Ponorogo*

³⁰ Robbins, *Perilaku...*, 730-734.

Sejarah gerakan sosial kemasyarakatan Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo sudah sejak dahulu dirintis oleh para Trimurti pendiri Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo pada tahun 1926. Pada mulanya, KH. Ahmad Sahal, KH. Zainuddin Fannani, dan KH. Imam Zarkasyi (Trimurti) mendirikan lembaga pendidikan *Tarbiyatul Athfal* (TA) pada tahun 1926 dengan murid-murid anak-anak desa Gontor dan sekitarnya. Pada tahun 1936 KMI berdiri sebagai lembaga pendidikan formal Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo sebagai lembaga pendidikan, tetap berorientasi kepada kemasyarakatan, tidak berpartai, berdiri di atas dan untuk semua golongan. Untuk itu, Kyai dan Pimpinan Pondok sebagai *central of figure* terus membina *Tarbiyatul Athfal* yang berada di desa-desa sekitar bahkan hingga radius 20 km.

Namun, kegiatan kemasyarakatan Gontor tidak mengandalkan atau menggunakan dana dari pondok, melainkan dari kyai itu sendiri secara mandiri, dengan alasan bahwa Gontor bukanlah lembaga sosial, bahkan perlu dibela, dibantu dan diperjuangkan.

Sepeninggal Trimurti tahun 1985, kegiatan ini dilanjutkan oleh KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A dengan mendirikan mushola masjid-masjid, TPA, membina para *waroan/jawara-jawara* Ponorogo, tokoh-tokoh masyarakat, dan juga pemerintah. Dalam perkembangannya, dewasa ini mempunyai peran yang sangat dahsyat dalam membentuk masyarakat yang Islami.

Maka pada tahun 2011, KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A. secara resmi mendirikan MI Pesantren Anak Sholeh *Baitul Qur'an* dalam rangka membangun karakter bangsa dengan melakukan pendidikan yang berkualitas dan bermoral agama bagi anak bangsa dan masyarakat secara luas.

MI Pesantren Anak Sholeh *Baitul Qur'an* Gontor Ponorogo tetap memiliki jiwa-jiwa keikhlasan, kesederhanaan, berdikari, *ukhuwah Islamiyah*, dan kebebasan. MI Pesantren Anak Sholeh *Baitul Qur'an* Gontor Ponorogo terus berupaya meningkatkan sumber daya manusia (SDM) para guru, dengan mengadakan pembinaan-pembinaan, kegiatan-kegiatan, pelatihan-pelatihan, dan lain-lain. Dan tentunya menguras tenaga, pikiran, dan juga dana yang tidak sedikit.

Visi MI Pesantren Anak Sholeh *Baitul Qur'an* Gontor Ponorogo adalah "Menjadi Madrasah Ibtidaiyyah Unggulan dalam Pendidikan Dasar Pengajaran Al-Qur'an dan Hadist," berdiri di atas dan untuk semua golongan.

Untuk mewujudkan visi MI Pesantren Anak Sholeh *Baitul Qur'an* Gontor Ponorogo tersebut, MI Pesantren Anak Sholeh (PAS) *Baitul Qur'an* Gontor Ponorogo telah menetapkan beberapa misi sebagai berikut:

- 1) Menyiapkan generasi Islam yang unggul dan berkualitas menuju terbentuknya *khairu ummah*.
- 2) Menyiapkan mukmin muslim yang berbudi tinggi, berbadan sehat, dan mempunyai pengetahuan dasar Islam yang mantap serta berkhidmat kepada masyarakat.
- 3) Mempersiapkan warga negara yang berkepribadian, beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT.

b. Pengangkatan Kepala Sekolah dan Tenaga Pengajar

Budaya organisasi dalam hal ini merupakan budaya sekolah yang dibangun atas dasar nilai-nilai. Sebagaimana budaya organisasi yang dikembangkan di MI Pesantren Anak Sholeh *Baitul Qur'an* Gontor Ponorogo, dapat dilihat dari cara pengangkatan kepala sekolah. Kepala sekolah ditunjuk langsung oleh KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, Dewan Pembina Yayasan Pesantren Anak Sholeh *Baitul Qur'an* Gontor Ponorogo. Penunjukan secara langsung oleh

KH. Abdullah Syukri Zarkasyi ini bertujuan agar kepala sekolah yang ditunjuk dapat mewujudkan dan memahami keinginan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi. Penunjukan itu diterimanya dengan lapang dada, dengan alasan ikut berjuang bersama-sama dalam mencerdaskan anak bangsa yang bernuansa Islami, dan adanya unsur *tawadhu'*, *sam'an wa tho'atan*.

Dalam pengangkatan tenaga pengajar, kepala sekolah mempunyai wewenang untuk menyeleksi dan merekrut tenaga pengajar yang dianggap kompeten di bidangnya masing-masing. Adapun jumlah tenaga pengajar terdiri dari 16 orang, mereka berangkat dari *background* pondok pesantren. Pada umumnya staf itu diterima harus memiliki jiwa/kepribadian yang luhur, rela berkorban demi kemajuan sekolah. Hal ini dikarenakan bahwa sekolah ini bisa dikatakan sekolah yang baru saja berdiri.

c. Tugas dan Komitmen

Tugas-tugas itu dilaksanakan di MI Pesantren Anak Sholeh *Baitul Qur'an* Gontor Ponorogo sesuai dengan bidangnya masing-masing. Tugas-tugasnya dibagi secara merata. Adapun sistem pembagian tugas-tugasnya adalah sebagai wakil kepala sekolah, waka kurikulum, waka kesiswaan, dan waka sarana prasarana, serta wali kelas dan dewan guru.

Para tenaga pengajar mempunyai komitmen dalam melaksanakan tugasnya. Komitmen itu dipengaruhi oleh faktor-faktor, sebagai berikut:

- 1) Prinsip atau nilai yang dianut.
- 2) Adanya dorongan eksternal.
- 3) Latar belakang yang berhubungan dengan lembaga yang bersangkutan.
- 4) Adanya figur-figur yang diidolakan.
- 5) Adanya perilaku positif dari lingkungan lembaga.

Sedangkan indikasi dari budaya organisasi dikatakan komitmen, apabila:

- a) Adanya perasaan terikat dengan lembaga.
 - b) Adanya kerelaan untuk berkorban.
 - c) Cinta terhadap tugasnya.
 - d) Merasa memiliki kesamaan nilai dan tujuan dengan lembaga.
 - e) Adanya kepedulian terhadap lembaga.
- d. Pentingnya Aplikasi Budaya Organisasi di MI Pesantren Anak Sholeh *Baitul Qur'an* Gontor Ponorogo

Budaya organisasi berpengaruh pada perilaku anggota atau individu serta kelompok di dalam suatu organisasi, padahal perilaku ini berpengaruh pula pada pencapaian prestasi tersebut dan sekaligus secara bersama-sama akan berpengaruh pada efektif tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, secara singkat dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada efektifitas organisasi.³¹

Budaya yang ada di dalam organisasi bisa kuat dan juga bisa lemah. Budaya organisasi dikatakan kuat apabila nilai-nilai, sikap, dan kepercayaan bersama tersebut dipahami serta dianut dengan teguh dan komitmen yang tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta. Sebaliknya budaya organisasi yang lemah terletak pada kurangnya komitmen anggota/karyawan terhadap nilai-nilai dan kepercayaan terhadap sikap-sikap bersama yang biasa dilakukan atau disepakati.³²

Adanya budaya organisasi yang kuat sangat bermanfaat bagi organisasi, yaitu dalam hal:

31 Uus Ruswandi, *Landasan Pendidikan* (Bandung: Insan Mandiri, 2008), 78.

32 Syafarudin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan* (Jakarta: Grasindo, 2002), 94.

- 1) Memudahkan koordinasi aktivitas dalam organisasi.
- 2) Memudahkan komunikasi antar individu atau anggota karena adanya sikap dan kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang ada.
- 3) Terciptanya keharmonisan hubungan dan kerja sama antar karyawan sehingga motivasi kerja akan meningkat.
- 4) Kelancaran aktivitas organisasi, meningkatkan prestasi atau efektifitas organisasi.
- 5) Pengambilan setiap keputusan dapat dilakukan dengan tepat dan mudah.³³

Dalam Budaya organisasi, di dalamnya terdapat nilai-nilai spiritual yang harus dilestarikan agar suatu organisasi tetap eksis. Dengan adanya internalisasi nilai-nilai di dalamnya maka budaya organisasi itu tidak akan luntur. Hal ini tercermin pada lembaga pendidikan Islam, MI Pesantren Anak Sholeh *Baitul Qur'an* Gontor Ponorogo, bahwa ada nilai-nilai yang bersumber dari agama yang dapat dikembangkan di sekolah tersebut, antara lain yaitu:

- a) Nilai dasar ajaran islam, yaitu tauhid;
- b) Nilai ibadah
- c) Nilai kesatuan (integritas) antara dunia dan akhirat serta antara ilmu agama dan ilmu umum
- d) Nilai perjuangan (jihad)
- e) Nilai tanggung jawab (amanah)
- f) Nilai keikhlasan
- g) Nilai kualitas
- h) Nilai kedisiplinan

³³ Siswanto dan Agus Sucipto, *Teori dan Perilaku Organisasi* (Malang: UIN Malang Press, 2008), 146.

- i) Nilai keteladanan
- j) Nilai kekeluargaan
- k) Nilai-nilai pesantren, yaitu kesederhanaan atau kesehajaan, *tawadhu'* (rendah hati dan sabar).

Oleh karena itu, nilai-nilai spiritual merupakan hal yang sangat penting ditanamkan dalam organisasi, khususnya pada lembaga pendidikan Islam.

e. Kelebihan dan Kelemahan Budaya Organisasi di MI Pesantren Anak Sholeh *Baitul Qur'an* Gontor

1) Kelebihan

Sebuah organisasi yang sudah mempunyai budaya organisasi yang baik, maka budaya tersebut perlu untuk dilestarikan. Sebagaimana yang terlihat adanya beberapa budaya organisasi yang baik yang ada di MI Pesantren Anak Sholeh *Baitul Qur'an* Gontor Ponorogo. Memelihara budaya organisasi yang dinilai sudah baik dan cocok dapat dilakukan melalui beberapa hal, yaitu sebagai berikut:

- a) Seleksi yang ketat pada waktu menerima tenaga pengajar baru, yaitu pegawai yang mau menerima pengetahuan baru, memiliki pengetahuan (*knowledge*), skill, dan kemampuan (*ability*) yang sesuai dengan kebudayaan organisasi. Adanya seleksi merupakan hal sangat penting untuk dilakukan dalam suatu organisasi. Karena dengan adanya orang-orang yang kompeten dan mempunyai keahlian maka organisasi tersebut akan berjalan secara efektif dan efisien, sebagaimana yang disebutkan dalam firman Allah SWT Surat Al-Isra' / 17, Ayat 84:

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَى شَاكِلَتِهِ فَرُبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَى سَبِيلًا

Artinya: “Katakanlah (Muhammad), setiap orang berbuat sesuai dengan pembawaannya (keahlian dan profesinya) masing-masing. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.”³⁴

Rasulullah SAW bersabda:

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: فَإِذَا ضَعِيتِ الْأَمَانَةَ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ.
قَالَ: كَيْفَ إِضَاعَتُهَا؟ قَالَ: إِذَا وَسَدَا لَأَمْرٌ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخاري)

Artinya: “Rasulullah SAW bersabda: Apabila amanah disia-siakan maka tunggu saja kehancurannya. “Orang itu bertanya lagi: Bagaimana menyia-nyiakan amanah? Beliau bersabda: Ketika sesuatu perkara diserahkan kepada selain ahlinya maka tunggulah datangnya kehancurannya” (H.R. Bukhori).

Penyeleksian calon tenaga pengajar sudah dilakukan secara ketat oleh pengurus yayasan. Selain mengutamakan keahlian, calon tenaga pengajar di lembaga ini harus memiliki unsur perjuangan. Bagi MI Pesantren Anak Sholeh *Baitul Qur'an* Gontor Ponorogo yang baru saja berdiri, dana dan fasilitas menjadi kendala tersendiri. Oleh karena itu, dalam perekrutan anggota, konsep perjuangan menjadi hal yang utama, sebab untuk membangun sebuah organisasi yang kokoh diperlukan adanya sebuah konsep perjuangan organisasi untuk berjuang bersungguh-sungguh di jalan-Nya, sebagaimana yang disebutkan dalam firman Allah SWT Surah As-Saff/ 61 Ayat 14:

34 Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: CV. Pustaka Agung Harapan, 2006), 396.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا أَنْصَارَ اللَّهِ كَمَا قَالَ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ لِلْحَوَارِيِّينَ مَنْ أَنْصَارِي إِلَى اللَّهِ قَالَ الْحَوَارِيُّونَ نَحْنُ أَنْصَارُ اللَّهِ فَأَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ وَكَفَرَتْ طَائِفَةٌ فَأَيَّدْنَا الَّذِينَ آمَنُوا عَلَىٰ عَدُوِّهِمْ فَأَصْبَحُوا ظَاهِرِينَ

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu penolong-penolong (agama) Allah sebagaimana Isa putra Maryam telah berkata kepada pengikut-pengikutnya yang setia: «Siapakah yang akan menjadi penolong-penolongku (untuk menegakkan agama) Allah?» Pengikut-pengikutnya yang setia itu berkata: «Kamilah penolong-penolong (agama) Allah», lalu segolongan dari Bani Israil beriman dan segolongan (yang lain) kafir, lalu Kami berikan kekuatan kepada orang-orang yang beriman terhadap musuh-musuh mereka, sehingga mereka menjadi orang-orang yang menang.”³⁵

b) Strategi, *policy*, dan keputusan-keputusan direksi atau *top manager* yang tidak menimbulkan kontroversi. Dalam pengambilan keputusan di MI Pesantren Anak Sholeh Baitul Qur’an Gontor Ponorogo, jarang sekali terjadi kontroversi. Terlebih lagi, jika pemimpin tertinggi dari yayasan yaitu KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A, telah memutuskan perkara, maka tidak ada yang berani membantahnya. Hal ini dikarenakan latar belakang para pengurus dalam organisasi tersebut, umumnya berlatar belakang sebagai alumni pondok pesantren, di mana unsur *ketawadlu’an* terhadap seorang pemimpin sekaligus guru sangatlah dijunjung tinggi, sebagaimana yang disebutkan dalam sabda Rasulullah SAW:

35 Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahnya* (Jakarta: CV. Pustaka Agung Harapan, 2006), 807.

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ أَوْحَى إِلَيَّ أَنْ تَوَاضَعُوا حَتَّى لَا يَفْجُرَ أَحَدٌ عَلَى أَحَدٍ وَلَا يَبْغِيَ أَحَدٌ عَلَى أَحَدٍ (رواه أبو داود وابن ماجه)

Artinya: “Sesungguhnya Allah telah mewahyukan kepadaku (perintah) agar kalian tawadlu’, agar seseorang tidak sombong terhadap orang lain dan agar seseorang tidak berlaku dzolim terhadap orang lain.”³⁶

Selain adanya perintah *tawadlu’* dari hadits di atas, unsur *ketawadlu’an* yang tertanam dalam diri anggota organisasi MI Pesantren Anak Sholeh *Baitul Qur’an* Gontor Ponorogo juga didasari oleh sebuah kata hikmah dari Ali bin Abi Tholib dalam kitab *Ta’limu al-Muta’allim* yang berbunyi:

قَالَ عَلِيُّ كَرَّمَ اللَّهُ وَجْهَهُ: أَنَا عَبْدٌ، مَنْ عَلَّمَنِي حَرْفًا وَاحِدًا إِنِّ شَاءَ اعْتَقَ وَإِنِّ شَاءَ اسْتَرَقَ

Artinya: “Aku tetap menjadi budak orang yang mengajarku, meskipun hanya satu kalimat. Kalau orang tersebut ingin menjualku, maka bolehlah. Jika ia ingin membebaskan atau menetapkanku menjadi budaknya, aku tetap mau.”³⁷

Adanya rasa *tawadlu’*, inilah setiap keputusan dari KH. Abdullah Syukri Zarkasyi, M.A jarang sekali menuai kontroversi. Adapun keputusan yang diambil oleh Kepala Sekolah, juga jarang menuai protes, karena Kepala Sekolah sebagai wakil dari KH. Abdullah Syukri Zarkasyi yang telah ditunjuk dan dianggap mampu menerjemahkan keinginan KH. Abdullah Syukri Zarkasyi.

36 Amru Kholid, *Berakhlak Seindah Rasulullah* (Semarang: Pustaka Nuun, 2007), 69.

37 Nur Afa Shiddiq, *Terjemahan Ta’lim Muta’allim* (Surabaya: Al-Hidayah, 2006), 25.

- c) Menyelenggarakan acara-acara pertemuan secara berkala dan teratur dimana semua warga organisasi diberi kesempatan ikut berpartisipasi secara aktif, spontan, dan antusias. Kegiatan acara-acara pertemuan sebaiknya dilakukan secara rutin (*istiqomah*), sebagaimana yang disebutkan dalam firman Allah SWT Surah Al-Ahqaf/ 46, Ayat 13:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ

Artinya: “Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: «Tuhan kami adalah Allah», kemudian mereka tetap istiqamah,³⁸ maka tidak ada rasa khawatir pada mereka dan mereka tidak (pula) bersedih hati.”³⁹

Lembaga MI Pesantren Anak Sholeh Baitul Qur'an Gontor mengadakan kegiatan rutin berupa: kumpul harian, kumpul mingguan, kumpul bulanan, pekan perkenalan lembaga, dan musyawarah kerja tahunan. Hal ini dilakukan untuk memberikan pembinaan langsung dari *top manager* kepada para anggota organisasi. Kegiatan rutin ini berlangsung di aula sekolah, di masjid sekolah dan di rumah KH. Abdullah Syukri Zarkasyi. Hal ini membawa dampak yang positif karena dapat mempererat tali silaturahmi dan membawa barakah tersendiri bagi seluruh anggota organisasi di MI Pesantren Anak Sholeh. Sebagaimana yang disebutkan dalam sabda Rasulullah SAW:

38 Teguh pendirian dalam tauhid dan tetap beramal shaleh.

39 Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: CV. Pustaka Agung Harapan, 2006), 726.

قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: مَا اجْتَمَعَ قَوْمٌ فِي بَيْتٍ مِنْ بَيْتِ اللَّهِ تَعَالَى يَتْلُونَ كِتَابَ اللَّهِ يُتَدَارَسُونَهُ لِأَنْزَلَتْ عَلَيْهِمُ السَّكِينَةُ وَغَشِيَتْهُمُ الرَّحْمَةُ وَحَفَّتْهُمُ الْمَلَائِكَةُ وَذَكَرَهُمُ اللَّهُ فِيمَنْ عِنْدَهُ (رواه مسلم وأبو داود)

Artinya: “Tidaklah suatu kaum yang berkumpul di rumah Allah untuk membaca al-Qur’an dan mempelajarinya kecuali akan diturunkan kepada mereka kedamaian dan rahmat Allah serta akan dikelilingi oleh malaikat.” (H.R Muslim dan Abu Daud)⁴⁰

Selain acara tersebut, juga diadakan musyawarah untuk menampung ide dan keinginan dari setiap anggota demi kemajuan serta menyelesaikan masalah yang ada, sebagaimana yang disebutkan dalam firman Allah SWT Surah al-Baqarah/2 Ayat 159:

“إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنْزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَأَهْدَىٰ مِنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَٰئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ

Artinya: “Sungguh orang-orang yang menyembunyikan apa yang telah Kami turunkan berupa keterangan-keterangan dan petunjuk, setelah Kami jelaskan kepada manusia dalam Kitab (Al-Qur’an), mereka itu dilaknat Allah dan dilaknat (pula) oleh mereka yang melaknat.”⁴¹

2) Kelemahan

Jika dilihat dari sisi negatifnya tentu setiap organisasi memiliki kelemahan. Ketika seorang pemimpin itu berkuasa dengan sewenang-wenang dikhawatirkan akan menimbulkan

40 Amru Kholid, *Op.cit*, 260.

41 Departemen Agama RI, *Al-Qur’an dan Terjemahnya* (Jakarta: CV. Pustaka Agung Harapan, 2006), 30.

kekacauan. Hilangnya sifat *tawadhu*' pada seorang pemimpin akan menjadikan dirinya menjadi orang yang tidak berwibawa, dan bahkan rendah martabatnya di hadapan bawahan. Selain itu, jika seorang pemimpin itu wafat maka dikhawatirkan tidak ada generasi penerusnya dan tidak ada yang diseganinya. Ini merupakan suatu bentuk kelemahan organisasi pada lembaga pendidikan Islam di bawah naungan pesantren.

E. Membangun Budaya Organisasi dan Etika Internal Pendidikan Islam

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal organisasi.

Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi, namun mempunyai pengaruh terhadap organisasi dan budayanya. Kecenderungan global yang semakin kompetitif berpengaruh kuat pada budaya organisasi. Sedangkan faktor internal organisasi yang berasal dari dalam didukung oleh sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan kinerja organisasi, maka yang sangat besar peranannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi.⁴²

Senada dengan rumusan organisasi yang dikemukakan oleh As-Sayyid Mahmud Al-Hawasy yang dikutip oleh Jawahit Tanthowi (1983), sebagai berikut:

وضع كل شيء في مكانه وكل شخص في مكانه وربط الأشياء

⁴² Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2003), 90.

بعضها والأشخاص ببعضها من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها

*Artinya: Menjalankan sesuatu sesuai dengan fungsinya, demikian juga setiap anggotanya dan merupakan ikatan dari perorangan terhadap yang lain, guna melakukan kesatuan tindakan yang tepat, menuju suksesnya fungsi masing-masing.*⁴³

Apabila pendekatan ini digunakan untuk menelaah manajemen lembaga pendidikan, maka fokusnya tertuju pada sistem nilai budaya yang berkembang secara umum di masyarakat, maupun pada masing-masing organisasi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Kusdi (2011), bahwa nilai-nilai adalah pembentuk budaya, dan merupakan dasar atau landasan bagi perubahan dalam hidup pribadi atau kelompok.⁴⁴

Secara realita bahwa penyelenggaraan pendidikan di sekolah baik di negeri maupun swasta tidak lepas dari nilai-nilai, norma perilaku, keyakinan maupun budaya. Apalagi sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh yayasan yang bernuansa agama tentu saja tidak sekedar dipandang sebagai persoalan *duniawi*, namun juga amalan *ukhrowi*, maka telaahnya tentu tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai agama.

Pengembangan dan perubahan organisasi sama dengan perubahan budaya. Gagasan tentang organisasi dikaitkan dengan sistem dan proses, sedangkan gagasan budaya dikaitkan dengan orang dan hubungannya. Organisasi dan budaya merupakan dua sisi mata uang. Kombinasi dari keduanya menjadi budaya organisasi. Gagasan manajemen budaya adalah memastikan bahwa budaya terorganisasi baik dan organisasi yang bersifat *manusiawi*.

43 Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an* (Jakarta: Pustaka Al-Husna, 1983), 70.

44 Kusdi, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 31.

Manusia dalam mencapai tujuannya dilakukan melalui organisasi. Organisasi dijalankan melalui manajemen yang selalu disesuaikan dengan perkembangan budaya. Dengan demikian, selalu terdapat interaksi antara budaya dan organisasi.

Oleh sebab itu, peranan budaya organisasi sangat menentukan bagi pencapaian tujuan organisasi. Sehingga budaya organisasi harus dibangun dan selalu diubah dan diperbaiki secara berkelanjutan, terlebih lagi dalam menghadapi kecenderungan global yang semakin gencar. Maka bagaimana membangun budaya organisasi dalam lembaga pendidikan Islam.

1. Konsep Budaya Organisasi

Secara terminologi kata budaya (*culture*) berasal dari kata Latin *colore*, yang berarti mengerjakan tanah, mengolah, memelihara ladang namun pengertian yang semula agraris ini lebih lanjut diterapkan dalam hal-hal yang bersifat rohani dan ada juga yang mengartikannya sebagai *way of life*, yaitu cara hidup tertentu yang memancarkan identitas tertentu suatu bangsa. Sedangkan Mangkunegara (2005), mengartikan budaya adalah “keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar.”⁴⁵

Selanjutnya organisasi adalah kesatuan (*entity*) yang dikordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi dan bekerja terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Jadi pengertian organisasi ada dua yaitu pertama, organisasi sebagai wadah atau tempat, dan kedua, pengertian organisasi sebagai proses yang dilakukan bersama-sama, dengan landasan yang sama, tujuan yang sama, dan juga dengan cara yang sama.

45 Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: Rafika Aditama, 2005), 65.

Menurut Cyril Soffer (1989), organisasi adalah perserikatan orang-orang yang masing-masing diberi peran tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagian pekerjaan dengan cara diperinci menjadi tugas-tugas, dibagikan kemudian digabung lagi dalam beberapa bentuk hasil.⁴⁶ Menurut Oliver Sheldon (1997), organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan tugas-tugas, sedemikian rupa, memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif, dan terorganisasi dari usaha yang tersedia.⁴⁷ Dapat disimpulkan bahwa organisasi itu adalah kelompok orang yang secara bersama-sama berada dalam suatu wadah yang mempunyai pemikiran yang sama dan mempunyai tujuan yang sama.

Dalam berjalannya organisasi terdapat sebuah sistem yang tidak dapat diraba (*intangible*), namun keberadaannya menjadi ruh organisasi itu sendiri. Budaya organisasi sendiri mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan (*belief*) dari suatu organisasi, sementara iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma, asumsi-asumsi dan keyakinan itu. Sonhadji (2006), mengatakan bahwa budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai, dan keyakinan terhadap organisasi. Creemers dan Reynolds (2001), juga mengatakan bahwa ” *organizational culture is a pattern of beliefs and expectation shared by the organization’s members*”. Berbeda dengan Greenberg dan Baron (1997), lebih menekankan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi.⁴⁸ Definisi yang lebih rinci mengenai budaya organisasi dijelaskan oleh Matt Alvesson (2002),

46 <http://arya-muhamad.blogspot.com>, diakses tanggal 2/11/2013.

47 Sutarto, *Dasar-Dasar Organisasi* (Yogyakarta, Gadjah Mada University Press, 2002), 22.

48 Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work* (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1997), 122.

bahwa saat bicara mengenai budaya organisasi, maka:

“ ... seems to mean talking about the importance for people of symbolism –of rituals, myths, stories and legends– and about the interpretation of events, ideas, and experiences that are influenced and shaped by the groups within they live. I will also, however, take organizational culture to include values and assumptions about social reality ...”⁴⁹

Bagi Alvesson (2002), pembicaraan mengenai budaya organisasi sulit dilepaskan dari pembicaraan mengenai pentingnya simbolisme bagi manusia, serta peristiwa, gagasan, dan pengalaman yang dialami serta dibentuk oleh kelompok dimana seseorang beraktivitas. Dalam analogi dengan kajian sosiologi, *anggota organisasi* berposisi sebagai *individu* sementara *organisasi* berposisi sebagai *masyarakat*. *Organisasi* membentuk *anggota organisasi* agar menyesuaikan diri terhadap budaya yang berkembang di dalam organisasi sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan paparan di atas dapat dijelaskan bahwa budaya berkaitan dengan makna bersama, nilai, sikap, dan keyakinan. Dan organisasi berkaitan dengan sikap, keyakinan, kebiasaan, dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke *front lines*. Karena budaya organisasi berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma perilaku, ideologi, sikap, kebiasaan, dan harapan yang dimiliki oleh setiap organisasi.

2. Konsep Budaya Organisasi dalam Islam

Dalam buku Manajemen Syari'ah dalam Praktik yang ditulis oleh Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung (2003), menguraikan bab khusus hubungan budaya kerja dan profesionalisme. Dikatakan bahwa jika seorang muslim bekerja dengan mencurahkan kemampuannya secara tekun dan optimal maka akan berdampak

⁴⁹ Mats Alvesson, *Understanding Organizational Culture* (London: SAGE Publications Ltd., 2002), 3.

positif terhadap nilai profesionalisme. Disebutkan bahwa makna profesionalisme bukan terdefiniskan dari tingginya suatu gaji yang diterima.⁵⁰

Justru profesionalisme adalah bekerja dengan maksimal serta penuh komitmen dan kesungguhan. Gaji atau bayaran yang tinggi yang diperoleh oleh seseorang merupakan akibat dari pekerjaan yang dilakukan dengan kesungguhan, optimal dan tidak asal-asalan. Sifat profesionalisme ini digambarkan dalam al-Qur'an Surah al-Isra/17 Ayat 84 :

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

Artinya: Katakanlah: “Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing”. Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.⁵¹

Pada ayat di atas, dikemukakan bahwa setiap orang beramal dan berbuat sesuai dengan kemampuannya. Artinya, seseorang harus bekerja dengan penuh ketekunan dengan mencurahkan seluruh keahliannya. Jika seseorang bekerja sesuai dengan kemampuannya, maka akan melahirkan hal-hal yang optimal. Dalam pengertian yang lebih luas terkait maksud dari ayat di atas adalah menegaskan bahwa dalam budaya organisasi Islam, seorang muslim dituntut untuk memberikan yang terbaik dalam sebuah organisasi. Tidak melihat apa yang diperoleh tetapi apa yang akan diberikan kepada organisasi. Inilah yang kemudian disebut dengan profesionalisme.

Profesionalisme akan dapat dibangun jika tercipta budaya organisasi yang kondusif. Secara fakta dapat dibuktikan adanya korelasi yang sangat kuat positif antara budaya kerja yang

50 Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2003), 72.

51 Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemah, Edisi Revisi* (Jakarta: Gema Risalah Press, 1989), 396.

optimal dengan profesionalisme. Dimana semakin bagus budaya suatu organisasi maka tingkat profesionalisme sumber daya manusia semakin bagus. Namun demikian, dapat diyakinkan bahwa jika kondisi budaya kerja yang buruk maka tingkat profesionalisme akan semakin menurun. Jadi, profesionalisme akan sangat tergantung pada budaya kerja, sedang budaya kerja tergantung juga pada kondisi dalam suatu organisasi.

Secara spesifik, Islam memerintahkan pada umatnya untuk memelihara budaya kerja. Banyak sekali ayat ataupun hadis yang menyampaikan keharusan berbudaya kerja. Misalnya pada al-Qur'an Surat al-Mu'minun tampak sangat jelas bagaimana digambarkan sifat-sifat kaum mukmin yang produktif dalam berkarya dan berbudaya kerja. Diantara surat tersebut adalah ayat 3 dan 8 sebagai berikut :⁵²

وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ

Artinya: “Dan orang-orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan yang tiada berguna)” (Q.S. al-Mukminun/23: 3).⁵³

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

Artinya: “Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya (Q.S. al-Mukminun/23:8).⁵⁴

Jadi dapat diartikan orang yang mukmin, senantiasa mengisi waktu hidupnya secara produktif, kapanpun dan dimanapun mereka berada. Demikian halnya ketika di lingkungan suatu pekerjaan maka mereka diperintahkan untuk selalu berfikir dan beraktivitas

52 Tanthowi, *Unsur-unsur...*, 73.

53 Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemah, Edisi Revisi* (Jakarta: Gema Risalah Press, 1989), 475.

54 Ibid.

secara produktif. Dengan cara demikian maka akan menjamin suatu target kerja dan kinerja (produktivitas) akan dijamin mencapai tujuan. Dengan cara berfikir demikian maka SDM yang bersikap malas, acuh, cuek dsb. dalam Islam justru dinilai kontraproduktif dan menciptakan organisasi yang tidak berbudaya.

Demikian halnya, karyawan yang memelihara dan menjalankan amanah yang telah disanggupi dipikulnya merupakan bagian dari sebuah budaya kerja produktif. Hal ini sangat beralasan, sebab jika dicermati banyak target pekerjaan yang tidak tercapai disebabkan para karyawan tidak amanah. Berapa banyak *jobs instruction* ataupun juga *Standard Operational Product (SOP)* yang tidak dijalankan sama sekali atau dijalankan tidak optimal sehingga berdampak pada terhambatnya kinerja. Inilah kiranya budaya organisasi sangat memiliki manfaat yang demikian besar dalam sebuah organisasi.

F. Membangun Budaya Organisasi dan Etika Internal Dalam Islam

Membangun budaya organisasi baru dimungkinkan apabila terdapat sumber-sumber yang dapat menjadi faktor pendorong bagi perlunya budaya organisasi. Dengan adanya faktor pendorong tersebut terjadilah proses pembentukan budaya organisasi.

Selanjutnya budaya organisasi yang terbentuk perlu dipelihara dan dengan menggunakan berbagai cara disampaikan kepada semua anggota organisasi. Budaya organisasi hanya akan mempunyai arti apabila diikuti oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi.

1. Sumber Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dibangun melalui berbagai macam sumber, baik dari internal maupun eksternal organisasi. Dapat pula karena ditanamkan oleh pendiri, pengalaman yang dibawa oleh

para pemimpin berikutnya, maupun sumber daya manusia lain yang dibawa masuk ke dalam organisasi. Robert P. Vecchio dalam Sopiah (2008), mengidentifikasi adanya empat faktor yang dapat mempengaruhi asal mula sumber budaya organisasi, yaitu:

- a. Keyakinan dan nilai-nilai pendiri organisasi dapat menjadi pengaruh kuat pada penciptaan budaya organisasi. Selama kedudukan, keyakinan, dan nilai-nilai dapat ditanamkan dalam kebijakan, program, dan pernyataan informal organisasi yang dihidupkan terus-menerus oleh anggota organisasi selanjutnya.
- b. Norma sosial organisasi juga dapat memainkan peran dalam menentukan budaya organisasi. Budaya masyarakat sekitarnya mempengaruhi budaya organisasi yang ada di dalamnya.
- c. Masalah adaptasi eksternal dan sikap terhadap kelangsungan hidup merupakan tantangan bagi organisasi yang harus dihadapi anggotanya melalui penciptaan budaya organisasi.
- d. Masalah integrasi internal dapat mengarahkan pada pembentukan budaya organisasi.⁵⁵

Dari pandangan di atas, dapat dijelaskan bahwa sumber budaya organisasi terutama berasal dari keyakinan, nilai-nilai, dan norma-norma pendiri organisasi yang memiliki kemampuan berdasar pengalaman melakukan adaptasi dan integrasi dengan lingkungan internal dan eksternalnya.

2. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Proses pembentukan budaya organisasi pada umumnya dimulai dari sumbernya, yaitu filosofi pendiri. Pendiri organisasi menanamkan budaya organisasi seperti apa yang seharusnya dijalankan dalam organisasi. Filosofi dasar ini sangat mempengaruhi

⁵⁵ Sopiah, *Perilaku Organisasional* (Yogyakarta: CV. Candi, 2008), 129.

kriteria yang dipergunakan dalam merekrut dan menyeleksi sumber daya manusia.

Stephen P. Robbins (2002), memerhatikan bahwa proses pembentukan budaya organisasi dilakukan melalui tiga cara, yaitu:

- a. Pendiri hanya merekrut dan menjaga pekerja yang berpikir dan merasa dengan cara yang sama untuk melakukannya.
- b. Mengindoktrinasi dan mensosialisasi pekerja dalam cara berpikir dan merasakan sesuatu.
- c. Perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong pekerja mengidentifikasi dengan mereka dan kemudian menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi. Ketika organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai determinan utama keberhasilan.⁵⁶

Dapat dipahami bahwa pendiri sekaligus bertindak sebagai pemimpin pada tahap awal organisasi menginginkan bawahannya dapat menjalankan apa yang menjadi tujuannya dengan berdasar pada filosofi dan pola pikir yang dipandanginya benar berdasarkan pengalamannya.

3. Sosialisasi Budaya Organisasi

Apabila budaya organisasi telah terbentuk, maka perlu segera disosialisasikan agar dapat lebih mudah diketahui dan diikuti segenap sumber daya manusia dalam organisasi maupun oleh pihak lain di luar organisasi.

Pendapat tersebut antara lain dikemukakan Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (1997), yang menunjukkan beberapa cara yang dapat dipergunakan untuk menyebarkan budaya organisasi, yaitu :

⁵⁶ Stephen P. Robbins, *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi* (Jakarta: Penerbit Arcan, 2002), 89.

- a. Simbol, yaitu suatu objek yang dapat mengatakan lebih banyak daripada apa yang terlihat oleh mata. Merupakan objek material yang memberikan arti lebih luas melebihi kandungan intrinsiknya.
- b. Slogan, merupakan ungkapan yang menangkap budaya organisasi. Slogan juga mengkomunikasikan aspek penting dari budaya organisasi baik kepada masyarakat umum maupun pekerja dalam organisasi sendiri.
- c. Cerita, disampaikan secara formal maupun informal dan menggambarkan aspek kunci budaya organisasi dan dengan memberitahu mereka dapat memperkenalkan secara efektif atau menegaskan kembali tentang nilai-nilai kepada pekerja.
- d. Jargon, bahasa khusus yang mendefinisikan budaya. Bahkan tanpa memberikan cerita, bahasa sehari-hari yang dipergunakan dalam perusahaan membantu melanjutkan budaya.
- e. Upacara, kejadian khusus yang memperingati nilai-nilai korporasi. Upacara dapat dilihat sebagai perayaan nilai-nilai dasar dan asumsi organisasi.
- f. Pernyataan tentang dasar, mendefinisikan budaya dalam bentuk tertulis. Beberapa organisasi secara eksplisit menuliskan dasar-dasarnya untuk dapat dilihat semua orang. Beberapa organisasi menyampaikan aspek moral sebagai kode etik, suatu dokumen yang merupakan pernyataan yang dibuat secara eksplisit yang menyatakan nilai-nilai etika organisasi.⁵⁷

Untuk etika sendiri, etika berasal dari bahasa Yunani, *ethikos* yang mempunyai beragam arti; *pertama*, sebagai analisis konsep-konsep mengenai apa yang harus, mesti, tugas, aturan-aturan

⁵⁷Jerald Greenberg dan Robert A. Baron, *Behavior in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work* (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1997), 132.

moral, benar-salah, wajib, tanggung jawab, dan lain-lain. *Kedua*, pencarian ke dalam watak moralitas atau tindakan-tindakan moral. *Ketiga*, pencarian kehidupan yang baik secara moral.⁵⁸

Etika menurut Panuju (1995), merupakan filsafat yang merefleksikan ajaran-ajaran moral, yang bersifat rasional, kritis, sistematis, mendasar dan normatif. Berarti tidak sekedar melaporkan pandangan-pandangan moral, melainkan menyelidiki pandangan moral yang seharusnya.⁵⁹ Wahyuni (2007), mengemukakan etika terekspresikan dalam bentuk *syari'ah* yang terdiri dari *al-Qur'an*, *Hadits*, *Ijma'* dan *Qiyas*. Didasarkan pada sifat keadilan, Etika *Syari'ah* bagi umat Islam berfungsi sebagai sumber untuk membedakan mana yang benar (*haq*) dan yang buruk (*bathil*). Dengan menggunakan *syari'ah*, bukan hanya membawa individu lebih dekat dengan Tuhan, tetapi juga memfasilitasi terbentuknya masyarakat secara adil yang di dalamnya tercakup individu dimana mampu merealisasikan potensinya dan kesejahteraan yang diperuntukkan bagi semua umat.⁶⁰

Etika juga termasuk bidang ilmu yang bersifat normatif, karena berperan menentukan apa yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan oleh seorang individu.⁶¹ Etika adalah seperangkat nilai tentang baik, buruk, benar dan salah yang berdasarkan prinsip-prinsip moralitas, khususnya dalam perilaku dan tindakan. Sehingga Etika adalah salah satu faktor penting bagi terciptanya kondisi kehidupan manusia yang lebih baik.⁶²

58 Kuart Ismanto, *Manajemen Syari'ah Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syari'ah* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2009), 41.

59 Redi Panuju, *Etika Bisnis Tinjauan Empiris dan Kiat Mengembangkan Bisnis Sehat* (Jakarta: PT Grasindo, 1995), 2.

60 Sri Wahyuni, *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Hubungan Antara Etika Kerja Islam dengan Sikap Terhadap Perubahan Organisasi*, *Jurnal Skripsi*. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2007.

61 Rafik Issa Beekum, *Etika Bisnis Islami* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2004), 3.

62 Johan Arifin, *Fiqih Perlindungan Konsumen* (Semarang: Rasail, 2007), 63-64.

Dari beberapa pengertian di atas, definisi operasional etika adalah sebagai alat yang digunakan untuk menilai (mengukur) baik atau buruk suatu tindakan yang dilakukan seseorang, berdasarkan akal pikiran (rasional). Etika yang Islami tidak hanya menggunakan rasio dalam menilai perbuatan, tetapi juga didasarkan pada al-Qur'an dan Hadits. Sehingga tindakan yang dinilai Etika Islam adalah berdasarkan akal pikiran yang sesuai dengan ajaran *Syari'at* Islam. Seperti yang tertera dalam Surah al- Hujurat /49: Ayat 13 di bawah ini.

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا
إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

Artinya: “Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.” (QS. Al- Hujurat/49: Ayat 13)⁶³

Ayat ini mempunyai makna bahwa manusia diciptakan Allah SWT dari laki-laki dan perempuan dan akhirnya memiliki kebudayaan dunia yang berkaitan tentang tata cara hidup masing-masing dari mereka. Namun Allah SWT mengingatkan agar manusia yang bertaqwa mengikuti perintah Allah SWT dan menjauhi larangan-Nya untuk menjadi manusia yang paling mulia. Dalam mencapai derajat *taqwa* dan menjadi manusia sekaligus tentu tidak terlepas dari interaksi dengan orang lain dan alam di sekitarnya. Kegiatan interaksi timbal balik antar manusia dan dengan lingkungannya merupakan peristiwa sosial yang berujung

63 Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemah, Edisi Revisi* (Jakarta: Gema Risalah Press, 1989), 745.

pada pengayaan budaya.⁶⁴

Dalam kehidupan sosial kemasyarakatan, *ta'aruf* (kenal mengenal) bisa berkembang menjadi sebuah organisasi yang bertujuan untuk mencapai cita-cita bersama dalam rangka kemaslahatan dan kesejahteraan hidup, apa pun landasan dan bingkai dari organisasi tersebut. Ada organisasi politik (parpol), sosial kemasyarakatan seperti dakwah, pendidikan, dan ekonomi (ormas), ada yang berlandaskan kepada profesi, keahlian tertentu (organisasi profesi), serta berdasarkan pada kedaerahan (sering disebut paguyuban).

Allah SWT telah menggambarkan di dalam al-Qur'an Surah al- Hujurat/49: Ayat 13, bahwa kita hidup di sebuah negara, wilayah ataupun daerah (organisasi) ini terdiri atas berbagai suku, budaya, bahasa dan berbagai jenis perbedaan antara individu maupun kelompok. Perbedaan didalam kelompok organisasi inilah kemudian menuntut kita untuk saling menyadari akan keberadaan. Nah kemudian karena perbedaan yang dimiliki oleh setiap individu yang demikian banyaknya maka kita sebagai umat Islam harus saling menghargai dan saling menghormati dengan menjaga etika dalam sebuah wilayah atau organisasi. Tidak ada tujuan Allah SWT memberikan perbedaan tersebut bilamana tidak ada makna yang terkandung di dalamnya. Dan diantara makna yang terkandung di dalamnya adalah untuk saling mengenal, saling memberi dan menerima, sehingga akan menjadikan kita manusia yang bertakwa di hadapan Allah SWT.

Kemudian, interaksi yang ada tidak begitu saja terbentuk, akan tetapi ada *item* yang memfasilitasi hal tersebut, sehingga individu-individu bisa saling mengenal dan individu-individu yang mempunyai gambaran kehidupan dengan tujuan yang sama dan

⁶⁴ Sri wahyuni, *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Hubungan Antara Etika Kerja Islam dengan Sikap Terhadap Perubahan Organisasi*, Jurnal *Skripsi*. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2007.

direalisasikan menjadi awal organisasi sebagai fasilitas dalam *amar ma'ruf nahi munkar* serta pengenalan individu-individu dan budaya yang dimiliki.⁶⁵

Sebuah organisasi di manapun di dunia ini, selalu memiliki tujuan yang jelas yang ingin dicapai. Begitu juga dengan tujuan organisasi pendidikan Islam. Namun, cita-cita, tujuan, dan keinginan organisasi tersebut akan berhasil bila berlandaskan pada etika dan akhlak berorganisasi, terutama bagi para pengurus dan anggotanya.

Pertama, visi dan misi yang jelas. Apabila sebuah organisasi Islam secara tegas menyatakan Islam sebagai landasan, maka harus tecermin pada visi dan misinya, yaitu melaksanakan ajaran Islam pada semua aktivitas yang dilakukannya. Yakni, Islam yang *rahmatan lil'alamin*, toleran dan menghargai perbedaan, serta menghargai kerja keras dan keterbukaan. Semua hal tersebut adalah ciri yang melekat pada ajaran Islam. Karena itu, semua organisasi Islam tidak perlu lagi untuk menyatakan dirinya sebagai organisasi yang terbuka, karena memang Islam itu adalah agama yang terbuka (*inklusif*). Adanya anggapan bahwa Islam itu *eksklusif* adalah karena kurangnya memahami nilai-nilai dan spirit Islam, sekaligus tidak memiliki kepercayaan diri untuk menyatakan Islam sebagai label aktivitasnya.

Kedua, visi dan misi itu harus tecermin pada perilaku pengurus maupun anggotanya. Kejujuran, keamanan, keterbukaan, kesederhanaan, dan keberanian untuk menyatakan yang salah itu salah dan yang benar itu benar. Perilaku tersebut akan merupakan representasi dari label dan nama dari organisasi itu.

Ketiga, menghindari pertentangan yang membawa pada perpecahan. Sebab, hal ini hanya akan mengakibatkan kelemahan yang berdampak pada kegagalan. Apalagi untuk mengaplikasikan

65 Rafik Issa Beekum, *Etika Bisnis Islami* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 10.

dalam kehidupan sehari-hari baik pribadi, keluarga, maupun masyarakat dan bangsa. Seperti dalam al-Qur'an Surah al-Anfal/8 Ayat 46 di bawah ini:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ
وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

Artinya: “Dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.” (QS. Al-Anfaal/8: 46).⁶⁶

Oleh sebab itu, dalam membangun suatu organisasi yang utama adalah tujuan yang jelas yang ingin dicapai. Begitu juga dengan tujuan organisasi pendidikan Islam dan jika hal itu ingin berhasil bila berlandaskan pada etika dan akhlak berorganisasi, terutama bagi para pengurus dan anggotanya.

⁶⁶ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemah, Edisi Revisi* (Jakarta: Gema Risalah Press, 1989), 247.

BAB VIII

PERANAN ICT DALAM LINGKUNGAN PERSAINGAN ORGANISASI PENDIDIKAN ISLAM

Erabarudidalamduniapendidikanadalahmulaidikenalkannya reformasi pendidikan yang berkaitan erat dengan sistem informasi yang dibutuhkan dalam dunia pendidikan. Berbicara tentang sistem informasi maka pikiran kita akan terbawa terhadap sebuah perangkat yang namanya *computer*, dengan perangkat ini bagaimana dunia pendidikan dapat memanfaatkannya, mengaplikasikannya dalam rangka meningkatkan kinerja dunia pendidikan secara signifikan.

Informasi atau yang sering disebut dengan ICT merupakan satu-satunya sumber yang dibutuhkan seorang pimpinan lembaga pendidikan. Informasi dapat diolah dari sumber lain yang dipengaruhi oleh organisasi yang sangat kompleks dan perangkat *computer* yang dimiliki. Informasi juga dapat memperbaiki kinerja lembaga pendidikan.

Informasi yang diolah dengan perangkat *computer* dapat digunakan oleh pimpinan pendidikan sebagai sarana komunikasi dan pemecahan masalah, serta sangat berharga sekali dalam proses pengambilan keputusan. Informasi dapat diperoleh dan digali melalui sumber-sumber yang tersedia seperti SDM, material, alat, biaya yang dibutuhkan serta data-data yang akan diolah.

Begitu pentingnya informasi dalam dunia pendidikan maka seorang manajer pendidik harus memiliki kapabilitas untuk

memperoleh, menyimpan, mengolah, mengambil kembali, serta menyajikan informasi, sebagai bahan dalam proses pengambilan keputusan bidang pendidikan yang dapat dipertanggungjawabkan secara optimal. Serta dengan sistem informasi, organisasi lembaga pendidikan dapat bersaing secara unggul karena dapat selektif dalam menentukan kebijakan arah pendidikan karena material, alat, biaya dan SDM yang memadai.

A. Lingkungan pendidikan

Keberadaan sistem informasi dalam dunia pendidikan merupakan salah satu komponen yang tidak dapat dipisahkan dari aktifitas pendidikan itu sendiri. Antara sistem informasi dan lembaga pendidikan keduanya memiliki tingkat ketergantungan yang sangat tinggi dalam membentuk karakteristik dunia pendidikan. Manajemen dalam menggambarkan kedua aspek tersebut diibaratkan pendidikan sebagai penggerak dalam sistem informasi pendidikan sedangkan sistem informasi pendidikan akan menjadi penentu kinerja pendidikan.¹ Dalam hal ini terdapat perspektif yang melihat bahwa antara dunia pendidikan dan sistem informasi berada dalam lingkungan-lingkungan mikro dunia pendidikan, dan juga merupakan dunia makro dunia pendidikan secara keseluruhan. Kebutuhan masyarakat dan globalisasi merupakan beberapa contoh komponen makro yang perilakunya tidak dapat dikendalikan oleh sebuah lembaga pendidikan.²

Dalam sebuah lembaga pendidikan mempunyai komponen-komponen yang diperlukan untuk menjalankan operasional pendidikan seperti siswa atau mahasiswa, sarana prasarana, struktur organisasi, proses, sumber daya manusia, dan biaya organisasi. Adapun sistem informasi terdapat dalam komponen-komponen

1 Ety Rochaeti & Pontjorini Rahayuningsih, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 14.

2 Rogers Robert W, *Creating a High Involvement Culture Through a Value Driven Change Procces* (Monograph XVIII, 1992), 24.

pendukung lembaga pendidikan untuk menyediakan informasi yang dibutuhkan pihak pengambil keputusan saat melakukan aktifitas pendidikan. Sistem informasi terbentuk dari komponen-komponen perangkat keras, perangkat lunak dan perangkat manusia. Dalam teori manajemen untuk menjalankan sebuah lembaga pendidikan, strategi lembaga pendidikan dan strategi sistem informasi harus saling mendukung sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing lembaga pendidikan yang bersangkutan.³ Jika dilihat dari perspektif makro, diluar lembaga pendidikan terlihat ada dua *domain* yaitu lembaga pendidikan pesaing dan sistem informasi yang komponennya sama. Selain itu terdapat komponen pemerintah sebagai penyusun kebijakan dan peraturan pendidikan. Komponen lembaga eksternal ini secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap komponen lembaga pendidikan secara internal, dari sisi sistem informasi, faktor eksternal yang ada adalah perkembangan teknologi baik perangkat keras maupun perangkat lunaknya⁴.

B. Teknologi Informasi sebagai Keunggulan Persaingan dalam Lingkungan Pendidikan

Banyak perspektif mengatakan bahwa teknologi informasi merupakan salah satu senjata persaingan. Hal ini tidak dapat diragukan lagi karena teknologi informasi saat ini telah menjadi salah satu alat untuk meningkatkan efisiensi aktifitas operasional lembaga pendidikan.⁵ Hampir di setiap lembaga pendidikan telah tampak fenomena bahwa yang menjadi kriteria masyarakat adalah lembaga pendidikan yang telah memiliki perangkat teknologi informasi yang sangat memadai dalam aktivitas operasional

3 Pontjorini Rahayuningsih, *Teknologi Informasi untuk Keunggulan Persaingan Lembaga Pendidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 15.

4 Rahayuningsih, *Teknologi...*, 15.

5 Ety Rochaei & Pontjorini Rahayuningsih, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 17.

lembaga pendidikan tersebut. Hal ini disebabkan karena banyak penilaian masyarakat tentang kualitas pendidikan yang dilihat dari kemampuan sebuah lembaga dalam menyajikan jasa pendidikan diantaranya dengan menggunakan teknologi informasi.

Sebagaimana salah satu contoh banyak perguruan tinggi yang bekerja sama dengan perbankan dalam menyajikan fasilitas pendukung kelancaran proses belajar mengajar dengan menggunakan kartu ATM yang pada umumnya digunakan untuk penarikan uang tunai, dan bagi mahasiswa juga dapat digunakan untuk mengakses perihal apapun yang berhubungan dengan perkuliahan, jadi mahasiswa tidak perlu lagi menghubungi bagian administrasi kampus untuk proses pembayaran dan melihat nilai hasil ujian cukup sekarang dengan menggunakan teknologi informasi. Sehingga jika dilihat dari ini, manfaat teknologi informasi setidaknya-tidaknya memberikan manfaat bagi pendidikan dalam proses akses pelayanannya yang begitu cepat dan memiliki nilai tambah sehingga menghasilkan *output* yang memiliki daya jual tinggi.

Untuk mengidentifikasi daya saing lembaga pendidikan yang *marketable* dan *sellable* ada beberapa kekuatan yang harus menjadi prioritas utama pihak pengambil kebijakan lembaga pendidikan karena adanya para pesaing lembaga pendidikan yang secara *offensive* dan *defensive* menggunakan teknologi informasi. Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa perkembangan teknologi informasi yang sedemikian cepat tidak saja mengubah cara orang berkomunikasi dan bekerjasama saja akan tetapi lebih jauh telah membuat alam persaingan baru.

Kendatipun demikian Michael Porter (1995), yang tak kalah penting harus dicermati oleh pihak pimpinan lembaga pendidikan yaitu persaingan lembaga pendidikan yang sudah ada (*rivalry among existing institution*). Ancaman pertama datang biasanya

dari pesaing yang lama, yaitu kumpulan lembaga pendidikan yang menawarkan program pendidikan yang relatif sama dimata masyarakat pengguna jasa pendidikan. Secara teoritis strategi yang dijalankan dalam menghadapi program pendidikan yang sama ini adalah bagaimana kita bisa menciptakan program pendidikan yang harganya terjangkau, kualitasnya baik dan disajikan tepat waktu. Yang menjadi ancaman disini adalah jika para pesaing telah menggunakan teknologi informasi untuk menyajikan program pendidikan maka pendidikan lain yang tidak menggunakan sistem informasi akan kalah daya saingnya.⁶

a. Ancaman dari lembaga pendidikan pendatang baru

Hal ini merupakan jenis pesaing kedua dalam lembaga pendidikan. Dalam era globalisasi pesaing pendidikan baru adalah lembaga pendidikan yang secara fisik datang dan berada dalam lingkungan *local regional*, maupun internasional. Lembaga pendidikan tersebut berada di negara lain tapi jika dapat menawarkan program pendidikan melalui jalur sistem informasi yang canggih maka akan banyak masyarakat yang tertarik dengan lembaga tersebut.

b. Ancaman dari lembaga pendidikan yang menawarkan jasa pengganti (*threat of substitute education service*)

Sebagai contoh dari ancaman ini adalah jika lembaga pendidikan yang menawarkan jasa dengan melakukan *download* baik dalam pemindahan *file* atau pembelian buku, yang harganya lebih terjangkau daripada membeli buku secara fisik maka masyarakat akan lebih memilih hal tersebut.

c. Kekuatan tawar-menawar dengan masyarakat yang menggunakan jasa pendidikan

6 Michael Poerter, *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, terj. Sugeng Haryanto (Jakarta: Erlangga, 1995), 18.

Ancaman ini datang dari pengguna jasa pendidikan, jika penyaji jasa pendidikan tidak dapat memberikan jasa pelayanan yang berkualitas maka lembaga pendidikan tersebut tidak akan *survive* bahkan akan mengalami sebuah penurunan.

d. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Ancaman ini berasal dari masyarakat selaku pengguna jasa pendidikan. Masyarakat selaku pengguna jasa pendidikan memiliki kekuatan dalam menentukan jenis maupun kualitas jasa pendidikan yang ditawarkan. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor :

- 1) Era globalisasi yang membuka batas-batas geografis yang akan membanjiri pasar lokal.
- 2) Secara prinsip program pendidikan internasional yang ditawarkan jauh lebih baik dibandingkan dengan jasa pendidikan lokal.
- 3) Berlakunya undang-undang yang secara efektif melindungi pengguna jasa pendidikan.
- 4) Kebutuhan pengguna jasa pendidikan yang semakin bertambah sejalan dengan tantangan baru dalam dunia bisnis terutama pesatnya perkembangan teknologi informasi.⁷

Untuk menghadapi hal ini setiap lembaga pendidikan harus mampu bersaing untuk mempertahankan eksistensinya dengan memperbaiki penawaran jasa pendidikan yang akan disajikan di masyarakat seperti peningkatan kapabilitas penguasaan teknologi informasi dan lain sebagainya.⁸

Setiap lembaga pendidikan memiliki perencanaan operasional yang disusun dan direvisi secara berkala. Rencana

⁷ Poerter, *Keunggulan...*, 19-20.

⁸ *Ibid*, 21.

tersebut adalah *work plan* yang secara prinsip menjabarkan strategi lembaga pendidikan dan keterbatasan sumber daya yang dimiliki dalam proses pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan yang bersangkutan.

Menurut Raichardus (2001), strategi sistem informasi manajemen merupakan sub bagian dari *work plan* lembaga pendidikan karena peranannya dinilai sangat kritis dalam mendorong kelangsungan hidup sebuah lembaga pendidikan.⁹

Ada dua pilar utama yang harus diperhatikan dalam menyusun strategi tersebut, yaitu:

a) Strategi Sistem Informasi (*Information System Strategy/IS Strategy*)

Adapun yang harus diperhatikan dalam hal ini adalah bagaimana mendefinisikan kebutuhan akan sistem informasi manajemen pendidikan secara umum. Karena setiap lembaga pendidikan pasti membutuhkan kebutuhan informasi yang tidak hanya terbatas pada jenis maupun karakteristik informasinya saja namun lebih jauh menyangkut relevansi informasi yang dihasilkan, kualitas kekuatan informasi, target nilai ekonomis informasi, batasan biaya yang harus dikeluarkan dalam pengolahan informasi dan struktur lembaga pendidikan sebagai pengguna informasi untuk menjamin hal itu maka dibutuhkan teknologi informasi yang mendukung dan SDM yang mampu mengoperasionalkannya.

b) Strategi Teknologi Informasi (*Information Technology Strategy/IT Strategy*)

Hal ini merupakan sebuah resiko yang harus menjadi tanggungan sehubungan dengan pemilihan salah satu teknologi informasi tertentu. Resiko tersebut adalah:

⁹ Indrajit Eko Raichardus, *Pengantar Konsep Dasar Manajemen Sistem Informasi dan Teknologi Informasi* (Jakarta: PT. Elex Media Computindo, 2001), 21.

- (1) Perkembangan teknologi informasi yang tumbuh secara *eksponensial* sehingga teknologi yang digunakan sangat pendek.
- (2) Banyaknya pilihan penjual teknologi informasi dengan berbagai kelebihan dan kekurangan kualitas dan pelayanan yang dimiliki.
- (3) Sistem teknologi ini terdiri dari banyak komponen yang independen dan sekaligus memiliki ketergantungan dengan komponen lainnya.
- (4) Infrastruktur teknologi informasi dari berbagai sudut pendekatan seperti *cost center*, *profit center*, atau *service center* yang memiliki cara penanganan yang berbeda.
- (5) Teknologi informasi yang dibangun harus signifikan dapat menjawab kebutuhan informasi yang didefinisikan pada strategisisteminformasidengantetapmempertimbangkan keterbatasan lembaga pendidikan.
- (6) Strategi sistem informasi dan strategi teknologi informasi pada lembaga pendidikan sudah disusun dengan baik, tetapi akan timbul pertanyaan siapa yang melaksanakannya? dalam hal ini akan membutuhkan strategi manajemen informasi yang handal.
- (7) Strategi sistem informasi lebih menekankan kepada sisi permintaan dari lembaga pendidikan sedangkan strategi teknologi informasi dalam hal ini sebagai penawaran yang akan menyajikan segala kebutuhan lembaga pendidikan, sedangkan strategi manajemen informasi memberikan sebuah gambaran mengenai cara yang akan ditempuh agar target pengembangan dan implementasi sistem informasi dapat berkualitas.¹⁰

¹⁰ Raichardus, *Pengantar...*, 22-23.

C. Menciptakan Keunggulan Bersaing dalam Lembaga Pendidikan

Salah satu fasilitas yang ditawarkan oleh teknologi informasi dalam lembaga pendidikan adalah pembentukan jaringan komunikasi antar lembaga pendidikan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas.¹¹ Ada tiga jenis jaringan yang bisa dibentuk dalam jaringan komunikasi antara lembaga pendidikan yaitu *intranet*, *internet* dan *extranet*.

Sistem antar organisasi akan terbentuk jika dua atau lebih bekerja sama dalam pemakaian teknologi informasi. Fenomena yang muncul belakangan ini tidak lepas dari kemajuan teknologi informasi yang menawarkan berbasis jenis pelayanan yang berbasis elektronik.

Ada tiga jenis sistem yang ditawarkan dalam lembaga pendidikan untuk mengimplementasikan IOS (*Inter Organizational System*) yaitu sebagai berikut:

1. *Intranet* jaringan lembaga pendidikan yang menghubungkan antara kantor pusat dengan kantor cabang yang letak geografisnya berbeda baik lokal maupun regional.
2. *Internet* jaringan *computer public* yang berpotensi sebagai penghubung lembaga pendidikan dengan para pengguna program pendidikan.
3. *Ekstranet* jaringan yang dibangun sebagai alat komunikasi antar lembaga pendidikan dan lembaga pendukungnya seperti departemen pendidikan, masyarakat, pemerintah dan dunia usaha.¹²

Lembaga pendidikan yang ingin untuk melakukan IOS

¹¹ Hamalik Oemar, *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 22.

¹² Ety Rochaei dan Pontjorini Rahayuningsih, *System Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 23.

(*Inter Organizational System*) memiliki alasan populer yang mendasarinyan yaitu sebagai berikut¹³

a. Program baru

Tujuan diadakan kerja sama antar lembaga adalah untuk menghasilkan jasa pendidikan yang tidak mungkin dihasilkan oleh lembaga pendidikan jika lembaga tersebut berdiri sendiri.

b. Pelayanan baru

Suatu misal lembaga pendidikan yang bekerja sama ddengan perusahaan asuransi ,perbankan dan rumah sakit yang menawarkan jasa pendidikan kepada siswa dengan dilengkapi fasilitas asuransi kartu ATM dan kartu kesehatan.

c. Efisiensi

Dengan mengadakan kerja sama antar lembaga lewat IOS (*Inter Organizational System*) akan terlaksananya proses yang lebih mudah dan cepat atau efisien.

d. Hubungan antar lembaga pendidikan dan masyarakat

Bentuk kerja sama lain terjadi antar lembaga pendidikan dan masyarakat baik sebagai penyedia calon siswa untuk lembaga pendidikan atau sebagai pengguna jasa pendidikan tersebut. Tanpa adanya kerja sama antara lembaga pendidikan dan masyarakat maka untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang bermutu tidak akan tercapai.

e. Menggunakan jasa lain untuk membantu melakukan aktifitas pendidikan

f. Membangun citra lembaga pendidikan

Salah satu manfaat dari kerja sama antar lembaga pendidikan

¹³ Ibid, 24.

adalah terbangunya citra lembaga pendidikan seperti lembaga pendidikan yang bekerja sama dengan *e-commerce* untuk membuka *email* atau *website*.

g. Operasi bersama

Salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada jasa pengguna. Sebagai contoh lembaga pendidikan tinggi yang bekerja sama dengan lembaga kursus bahasa asing hal ini bermanfaat dan dapat menjangkau para mahasiswa dan tenaga pengajarnya yang belum menguasai bahasa asing.

h. Aliansi strategis

Hal ini merupakan bentuk kerja sama antar lembaga pendidikan untuk tujuan yang bersifat umum dan jangka panjang misalnya aliansi antara lembaga pendidikan swasta dengan perguruan tinggi swasta dalam kaitannya dengan jurusan tenaga kependidikan dan membuat kesepakatan kurikulum untuk lembaga pendidikan tenaga kependidikan.

D. Teknologi Informasi sebagai Aset Utama Lembaga Pendidikan dalam Jangka Panjang

Kecepatan perkembangan teknologi yang sangat tinggi membuat lembaga pendidikan merasa kesulitan dalam menyusun strategi eksistensinya dalam jangka panjang. Ada tiga faktor utama yang menjadi kunci pilar dalam rangka mempertahankan eksistensi pendidikan dalam jangka panjang, yaitu:

1. Sumber daya manusia

Adapun yang dimaksud dalam hal ini adalah para staf penanggung jawab perencanaan dan pengembangan teknologi informasi pada sebuah lembaga pendidikan. Faktor SDM yang menjadi staf pengembangan teknologi informasi

dalam pendidikan harus memiliki tiga dimensi:

- a. Keahlian teknis sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam dunia pendidikan terutama untuk selalu mempelajari hal-hal yang baru.
- b. Pengetahuan mengenai dunia pendidikan biasanya diperoleh dari hasil interaksi antar SDM yang terlibat dalam dunia pendidikan, dan mengetahui proses operasional lembaga pendidikan yang menggunakan bantuan teknologi informasi serta kemungkinan untuk meningkatkan nilai tambah bagi lembaga pendidikan tersebut.
- c. Orientasi pada pemecahan masalah. Hal ini menuntut SDM untuk selalu berfikir kritis dan kreatif dalam memecahkan masalah yang terjadi pada lembaga pendidikan.

2. Teknologi

Seluruh infrastruktur teknologi informasi dipergunakan secara bersama-sama dalam proses operasional lembaga pendidikan karena merupakan tulang punggung terciptanya sistem terintegrasi dengan biaya yang relatif terjangkau untuk biaya operasional, pengembangan maupun biaya pemeliharaan.

3. Relasi

Adapun yang dimaksud dalam hal ini adalah hubungan teknologi informasi dengan pihak manajemen lembaga pendidikan sebagai pengambil keputusan. Dengan menjalin suatu relasi berarti membagi resiko dan tanggung jawab dan itu akan memudahkan pihak sebuah lembaga pendidikan. Dalam mewujudkan suatu relasi harus didukung oleh

pimpinan tertinggi dari lembaga pendidikan sehingga akan bertanggung jawab pada aplikasi teknologi informasi yang berorientasi terhadap proses bukan berdasarkan fungsi organisasi.¹⁴

¹⁴ Pontjorini Rahayuningsih, *Teknologi Informasi untuk Keunggulan Persaingan Lembaga Pendidikan* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 25.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Charieswort, Edwar, Ronal G Nathan. 1996. *Manajemen Stres: Dengan Teknik Relaksasi*. Alih bahasa, Dinastindo. Jakarta: Abdi Tandur.
- A. Ghaffar, MS. 1992. *Dasar-dasar Administarsi dan Supervisi Pengajaran*. Padang: Angkasa Raya.
- Abu-Jarad, Ismael Younis; Nor'Aini Yusof dan Davoud Nikbin. 2010. A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance, *International Journal of Business and Social Science*, 1 (3) pp: 26-46.
- Adi, Isbandi Rukminto. 2003. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ahmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Akdon. 2009. *Strategic Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta.
- Al-Ju'fi, Abdullah Muhammad Ibn Ismail Al-Bukhari. 1993. *Shahih Bukhari*. Damaskus: Daar Ibn Katsir.
- Al-Naysabury, Abi al-Husanini Muslim bin Hujjaj Al-Qusyairy. 2003. *Shahih Muslim*. Beirut: Dar al-Fikr.
- Al-Quzwainy, Abi Abdullah Muhammad Ibn Yazid. 1417 H. *Sunan Ibnu Majah*. Riyadh: Maktabah Al-Maarif.
- Al-Tirmidzi, Muhammad Ibn 'Isa Ibn Saurah. 1417 H. *Sunan al-*

- Tirmidzi. Riyadh: Maktabah Al-Maarif.
- Alvesson, Mats. 2002. *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications Ltd.
- Amirullah dan Budiyono, Haris. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Amru, Kholid. 2007. *Berakhlaq Seindah Rasulullah*. Semarang: Pustaka Nuun.
- Anonym. 2013. Prinsip-Prinsip Dasar kepemimpinan, , diakses 3 November 2016.
- Ardhana, Wayan. 1963. *Pokok-pokok Ilmu Jiwa Umum*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Arifin, Johan. 2007. *Fiqih Perlindungan Konsumen*. Semarang: Rasail.
- Azwandi. 2012. *Konflik Sosial Keagamaan, Kasus Intraksi Jama'ah Salafi dan Masyarakat Lokal di Gunung Sari Lombok Barat*. Yogyakarta: Tesis UIN Sunan Kalijaga.
- Bafadhal, Ibrahim. 2003. *Manajemen Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Baharudin dan Makin, Moh. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press.
- Baharudin dan Umiarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam; Antara Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Bass, Bernard dan Regio, RE. 2008. *Transformational Leadership*. Taylor & Francis e-Library.
- Beckard, Richard. 1981. *Pengembangan Organisasi*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Beekum, Rafik Issa. 2004. *Etika Bisnis Islami*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Bennis, Warren G; Benne, K.D. dan Chin, R. 1969, *The Planning of Change*. New York: Holt, Edisi Kedua.
- Buhler, Patricia. 2001. *Alpha Teach Yourself: Management Skills in 24 Hours*. Terj. Sugeng Haryanto dan Sukono Mukidi, *Alpha Teach Yourself: Management Skills dalam 24 Hours*. Jakarta: Prenada Media Grup.
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Chien, M.H. 2004. A Study to Improve Organizational Performance. A View from SHRM. *Journal of American Academy of Business*, Vol.4,1/2;p289.
- Crow, L ester D. 1989. *Psikologi Pendidikan*. Yogyakarta: Nurcahya.
- Cyril, Heinz Harold. 1986. *Management*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Daryanto. 1997. *Kamus Bahasa Indonesia Lengkap*. Surabaya: Apollo.
- Davis, Keith. 1962. *Human Relation At Work*. New York: San Francisco, Toronto London.
- De Vito, Joseph. 1997. *Komunikasi Antar Manusia*. Terjemahan oleh Agus Maulana. Jakarta: Profesional Books.
- Departemen Agama RI. 2012. *Al-Hikmah, Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Bandung: Diponegoro.
- Depdikbud. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa.
- Dermawan, Rizky. 2004. *Pengambilan Keputusan*. Bandung: Alfabeta.

- Dirawat. 1986. *Pengantar Kepemimpinan Kependidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Djarmiko, Yayat Hayati. 2008. *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT. Alfabeta.
- Dubrin, Andrew J. 2005. *The Complete Ideal's Guides: Leadership*. Jakarta: Prenada Media.
- Effendy, Onong Uchyana. 1986. *Dinamika Komunikasi*. Bandung: Rosda Karya.
- Engkoswara dan Komariah, Aan. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Etziomi, Amitai. 1961. *A Comparative Analysis of Complex Organization*. New York: The Free Press.
- Fattah, Nanang. 2004. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Freire, Paulo. 1999. *Politik Pendidikan, Kebudayaan, Kekuasaan Dan Pembebasan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- French, Wendell L. & Cecill H. Bell, Jr. 1978. *Organization Develoment*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Engwood Cliffs.
- Ghobadian, Abby and Tom Husband, Tom. 1990. "Measuring Total Productivity Using Production Functions". *International Journal of Production Research*. Vol. 28 No. 8, pp. 1435-46.
- Gibson, James. 1997. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa, Adriani. Bandung: Binarupa Aksara.
- Gie, The Liang. 2003. *Efisiensi untuk Meraih Sukses*. Yogyakarta: Panduan.
- Goets and Davis. 1994. *Introduction to Total Quality Management: Quality Productivity Competitiveness*. New Jersey: Engliwood Clififfs.

- Greenberg, Jerald dan Baron, Robert A. 1997. *Behavior in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Gunawan, Ary H. 2002. *Administrasi Sekolah: Administrasi Pendidikan Mikro*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Hafidhuddin, Didin dan Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani.
- Hakim, Arif. 2013. *Motivasi dan kepemimpinan*, www.academia.edu, diakses 3 November.
- Handoko. 2011. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hansen, G.S. & Wernerfelt. 1989. Determinants of Firm Performance: Relative-Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*,10(5). p399-411.
- Hardjito, Dydet. 2001. *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Harrison, Laurence & Huntington. 2000. *Culture Matters, How Values Shape Human Progress*. New York: Basic Books.
- Harrison, Roger & Herb Stokes. 1992. *Diagnosing Organizational Culture*. California, US: Pfeiffer & Company.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- . 2003. *Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hassan, A. 2010. *Al-Furqan Tafsir Qur'an*. Jakarta: Universitas Al-

Azhar Indonesia.

Heidjrahman dan Husnan, Suad. 1990. *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE UGM.

<http://hasyimwordpress.com/> *Sifat-Sifat Konflik* diakses rabo, 04 Desember 2013, 09:24 wib.

<http://boycharotz1st.blogspot.com/2013/01/perubahandan-perkembangan-organi-sasi.html>.

<http://ema403.blog.esaunggul.ac.id/2012/11/>

<http://jandakembangs.blogspot.com/2012/01/perubahan-dan-pengembangan-orga-nisasi.html>.

<http://jl-hengki.blogspot.com/2011/08/definisi-kelompok.html>

<http://muhammadsyidiq.wordpress.com/.../gambaran-umum>. di akses Jumat 29 Oktober 2013. Pukul 10.40 wib.

<http://tantanoxavia.wordpress.com/2012/10/15/pengertian-individu-keluarga-dan-masyarakat/>

Hughes, Ginnet and Curphy. 2002. *Leadership; Enhancing The Lesson of Experience 4thEd*.

Indrajiteko, Raichardus. 2001. *Pengantar Konsep Dasar Manajemen System Informasi dan Teknologi Informasi*. Jakarta: PT. Elex Media Computindo.

Indrawijaya, Adam I. 1983. *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.

Istianto, Bambang. 2011. *Demokratisasi Birokrasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Iwan. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam* <http://Kepemimpinan-kepala-sekolah.htm>

James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly. 1985.

- Organizations*. Jakarta: Erlangga.
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Jurnal Manajemen “*Manajemen Konflik: Definisi, Ciri, Sumber, Dampak dan Strategi Mengatasi Konflik*.”([http://jurnal-sdm-blogspot.com/search/label/Manajemen Konflik](http://jurnal-sdm-blogspot.com/search/label/Manajemen%20Konflik)), diakses Jumat, 06 Desember 2013, Jam 09:24 wib.
- Jusmaliani, M.E. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kaloh, J. 2010. *Kepemimpinan Kepala Daerah (Pola Kegiatan, Kekuasaan Dan Perilaku Kepala Daerah Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah)*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Kamisa. 1997. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya: Kartika.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1992. “The Balanced Scorecard: measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, Vol.70 No.1, pp.71-9.
- Karim, Mohammad. 2010. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan*. Malang: UIN-MALIKI Press.
- Karmelia P, Lili. 2007. Perubahan dan Pengembangan Organisasi, *Jurnal Equilibrium* Vol. 3 No. 5.
- Kartono, Kartini. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Komariah, Aan. 2006. *Visionary Leadership*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kurniadin, Didin & Machali, Imam. *Manajemen Pendidikan Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruz Media.
- Kurniadin, Didin dan Machali, Imam. 2012. *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta.

- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lako, Andreas. 2005. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*.
- Lamberi, Busro dan Fachrudi, Soekarto Indra. 1983. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Littlejohn, Stephen W & Foss, Karen A. 2009. *Teori Komunikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Vivin Andika Yuwono dkk. Yogyakarta: Andi.
- Makmur. 2008. *Administrasi Filsafat*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- . 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Rafika Aditama.
- Mangunhardjana, A. M. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Manullang, M. 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Margulies, Newton dan Raia, Anthony P. 1978. *Conceptual Faoundation of Organizational Development*. New York: Mc.Graw Hill Book Coy.
- Marno & Supriyatno, Triyo. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Misterek, S., Dooley, K. and Anderson, J. 1992. "Productivity as a Performance Measure", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 29-45.
- Moekijat. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen*

- Kepegawaian*. Bandung: Mandar Maju.
- Mohyi, Achmad. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press.
- Morgan. 1986. *Psychology*, 7th. New York: Mc. Graw-Hill, Inc.
- Muchlas, M. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Muhaimin, et. al. 2010. *Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Mulyana, Deddy. 2006. *Stress, Konflik, dan Komunikasi Organisasi*. Bandung: Rosdakarya.
- Mulyasa. 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruuz Media.
- Nasution, M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajemen)*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. 1997. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- . 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Neely, Andy; Bourne, Mike; and Kennerley, Mike. 2000. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 20 No. 10, pp. 1119-1145

- Oemar, Hamalik. 2002. *Pendidikan Guru Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Oetomo, Tri Widodo W. 1998. *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Owen, Keith; Mundy, Ron; Guild, Will; and Guild, Robert. 2001. Creating and Sustaining the High Performance Organization. *Managing Service Quality*. 11 (1), pp. 10-21.
- P. Kotter, John. 1997. *The Leadership Factor (Faktor Kepemimpinan): Membangun Tim Manajemen Unggul*. Jakarta: PT. Perhallindo.
- P. Robbin, Stephen. 1999. *Manajemen Edisi keenam Jilid 2*, Alih Bahasa: T. Hermaya. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Pace, R. Wayne & Faules, Don F. 2006. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Alfabeta.
- Panuju, Redi. 1995. *Etika Bisnis Tinjauan Empiris dan Kiat Mengembangkan Bisnis Sehat*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Parwanto, Wahyuddin. Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Imka di Surakarta dalam www.kawiguna.blogspot.com, diakses 3 November 2013.
- Peabody, R. L. 1962. "Perceptions of Organizational Authority: A Comparative Analysis" *administrative Quarterly* 6.
- Poerter, Michael. 1995. *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Erlangga.
- Prabu, Anwar. 2005. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim, *Jurnal Manajemen & Bisnis*. Sriwijaya Vol. 3 No 6.
- Purwanto, Ngalim. 1984. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta:

- Mutiara.
- , 2008. *Budaya Perusahaan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Purwanto. 1995. *Analisis Pembelajaran*. Jakarta: Ditjen Dikti Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Qomar, Mujamil. 2007. *Manajemen Pendidikan Islam Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Surabaya: Erlangga.
- Rahayuningsih, Etyrochaeti Pontjorini. 2005. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- , 2005. *Teknologi Informasi untuk Keunggulan Persaingan Lembaga Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Rahmat, Jalaludin. 2008. *Psikologi Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rifai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veitzal dan Mulyadi, Deddy. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, James G. & Jones, Barbara S. 1988. *Effective Communication for Today's Manager*. diterjemahkan: *Komunikasi yang Efektif untuk Pemimpin, Pejabat dan Usahawan*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. terj. Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: PT. Prenhallindo.

- . 2002. *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2005. *Manajemen*. Edisi ke-7, Jilid 2. Terjemahan Sarwiji dan Hermaya. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Rogers, Robert W. 1992. *Creating a High Involvement Culture Through a Value Driven Change Procces*. Monograph XVIII.
- Rohiat. 2010. *Manajemen Sekolah*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Rohman, Muhammad & Amri, Sofan. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Ross, J.E. 1994. *Principel of Total Quality*. Delray Beach: St. Lucie Press.
- Ruswandi, Uus. 2008. *Landasan Pendidikan*. Bandung: Insan Mandiri.
- Rutkauskas, Jonas and Paulaviciene, Eimene. 2005. Concept of Productivity in Service Sector. *Engineering Economics*, 3 (43), pp. 29-34.
- Ruvendi, Ramlan. 2005. *Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor*, Jurnal Ilmiah Bina Niaga Vol. 1 No. 1.
- Sardiman, A.M. 1986. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sardiman. 2001. *Interaksi & Motivasi Belajar-Mengajar*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Scott, John. 2012. *Teori Sosial, Masalah-Masalah Pokok dalam Sosiologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Severin, Werner J. dan James W. Tankard, Jr. 2007. *Teori Komunikasi Sejarah, Metode, dan Terapan di Dalam Media Massa*. Jakarta:

- Kencana Predana Media Group.
- Shiddiq, Nur Aufa. 2006. *Terjemahan Ta'lim Muta'allim*. Surabaya: Al-Hidayah.
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- . 2004. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2003. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto dan Sucipto, Agus. 2008. *Teori dan Perilaku Organisasi: Suatu Tinjauan Intergratif*. Malang: UIN Maliki Press.
- Siswanto, Bedjo. 1990. *Manajemen Modern*. Bandung: Sinar Baru.
- Sobirin, Ahmad. 2009. *Budaya Organisasi (Pengertian, Makna, dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Soelaiman, Holil. 1980. *Perencanaan Sosial dalam Usaha Kesejahteraan Sosial*. Bandung: Mizan.
- Soetopo, Hendiyat dan Soemanto, Waty. 1984. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi Teori Dan Praktik Dibidang Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sofiyati, Pupun. 2011. *Konflik dan Stress; Makalah Pengembangan dan Perilaku Organisasi*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Candi Offset.
- Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Yogyakarta: CAPS.

Suprihanto, John. 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Press.

Suryabrata, Sumadi. 2002. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Suryadi, Kadarsah & Ramdhani, M. Ali. 2002. *Sistem Pendukung Keputusan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Suryanto. *Stress Management*. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, diakses Rabo, 04 Desember 2013, 09:24 wib.

Suryosubroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Sutarto. 1989. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

----- . 2002. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Sutisna, Oteng. 1993. *Administrasi Pendidikan; Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.

Sutopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Syafarudin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.

Syafiie, Inu Kencana. 2000. *Al-Quran dan Ilmu Administrasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Tangen, Stefan. 2005. *Demystifying Productivity and Performance*. *International Journal of Productivity and Performance Management*,

- 54 (1), pp. 34-46.
- Tanthowi, Jawahir. 1983. *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*. Jakarta: Pustaka Al-Husna.
- Tasrifin. 2010. *Manajemen Karir*. Surabaya: Universitas Narotama.
- Taufik, Ali M. 2001. *Praktik Manajemen Berbasis Al- Qur'an*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Terry, George R. 2009. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah. 2009. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tika, Moh. Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tilaar, M. 1999. *Pendidikan dan Kebudayaan dan Masyarakat Madani*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Tim Penulis Modul FISIP-UT. 1994. *Materi Pokok KEPEMIMPINAN: 1-9, ADNE4334 /3SKS*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Tim. 2007. *Ensiklopedi Indonesia. Edisi Khusus*. Jakarta: PT. Ichtiar Baru Van Hoeven.
- Tobroni. 2005. *The Spiritual Leadership Pengefektifan Organisasi Noble Industri Melalui Prinsip-prinsip Spiritual Etis*. Malang: UMM Press.
- Triton, PB. 2009. *Mengelola Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Oryza.
- Ukas, Maman. 1999. *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*. Bandung: Ossa Promo.

- Uno, Hamzah B. 2011. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2004. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta Press.
- . 2013. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vanany, Iwan. 2009. *Performance Measurement: Model dan Aplikasi*. Surabaya: ITS Press.
- Varney, Glenn H. 1997. *Organization Development for Managers*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- Wade, David & Recardo, Ronald. 2001. *Corporate Performance Management: How to Build A Better Organization Through Measurement-Driven Strategic Alignment*. Boston; Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Wahyuni, Sri. 2007. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Hubungan Antara Etika Kerja Islam dengan Sikap Terhadap Perubahan Organisasi*, Jurnal Skripsi.
- Wang, Xiaocheng. 2010. *Performance Measurement In Universities*. Enschede, The Netherlands: University of Twente.
- Wayne, Pace R. and Faules, Don F. 2006. *Komunikasi Organisasi*. Terjemah oleh Deddy Mulyana. Bandung: Rosda.
- Wazir. 1999. *Panduan Penguatan Manejemn Lembaga Swadaya Masyarakat*. Jakarta: Sekretariat Bina Desa.
- Winardi, W. 2007. *Peran Pemimpin Membangun Budaya Perusahaan, Corporate Culture Challenge to Excellence*. Editor Djokosantoso Moeljono & Steve Sudjatmiko. Jakarta: Penerbit PT. Elex Media Komputido.

- Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wijono. 1993. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Winardi, J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.
- , 2004. *Motivasi Pemotivasian: Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- , 2005. *Management of Change*. diterjemahkan: *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana.
- , 2006. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Winardi. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- , 2010. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Winkel, W.S. 1987. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wiryanto. 2005. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Gramedia Widiasarana.
- www.irfazaun.blogspot.com//gayakomunikasidalamkomunikasi, diakses pada tanggal 10-12- 13.
- [www.Karakteristik Pengembangan Organisasi ~ Mega's Blog](http://www.KarakteristikPengembanganOrganisasi~Mega'sBlog), diakses Jumat 29 Oktober 2013. Pukul 10.30 wib.

www.kepedean-asia.blogspot.com/2012/02/komunikasi-dan-pengungkapan-diri, diakses pada tanggal 11-11-13.

www.rossi-makalahku.blogspot.com // gaya komunikasi, diakses pada tanggal 10-12-13.

www.scribd.com/doc/23481927/komunikasi-dalam-organisasi, diakses pada tanggal 11-11-13.

www.wikipedia.com // gaya komunikasi_organisasi, diakses pada tanggal 10-12-2013.

Yukl, Gary. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi (Leadership in Organization)*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Universitas Katholik Indonesia Press.

Index

A

acceptable 218
arbiter 98
At-tanziem 7
otokratis 173

B

benchmarking 243, 246

C

Content Theory 117
continuousimprovement 241
control system 50
cost-benefit analysis 24
costumer 46

D

Demokratis 105
departmentalization 60
desentralisasi 10
dislike 32, 38
divisionalization 60

E

eksplisit 256, 265, 269, 282, 305
empirisme 20
entity 7, 297
extensive 235

F

feeling 25, 110
free rein 27, 173

G

gaya otokratik 27

H

hierarchy 61

I

implisit 263, 265, 269, 273
individum 2
intuitif 49, 85

J

job spesification 61

K

konvergen 20
Koordinasi aktifitas 10

L

Laissezfaire 105
level of management 61

M

manager line 13
muraqabah 161

N

nativisme 20
neurophysiological 110

O

Organization 7, 71, 73, 76, 78, 145,
153, 167, 171, 236, 261, 270, 271,
328, 334, 340, 342
otokratis 98, 101, 102

P

parity of authority and responsibility 60
pendekatan kontingensi 23, 24
pendekatan produktivitas 23, 24
pendekatan sistem 23, 24
perceptive 173
Performance 36, 221, 225, 227, 229, 234, 236, 237, 239, 240, 244, 246, 247, 249, 250, 325, 327, 329, 332, 333, 334, 338, 340
personnel placement 61
principle of continuity 62
principle of coordination 61
principle of delegation of authority 60
principle of departmentation 60
principle of organizational objective 59
principle of the span of management 60
principle of unity of command 59
profesionalisme 299, 300, 301
publicorganization 59
punishment 27, 232, 233

Q

Quo 159

R

refleksi 168
responsibility to one superior 59
reward 27, 146, 148, 232, 233

S

scalar chain 61
scalar principle 61
scientific 50
Sentralisasi 10, 135, 326
span of authority 60
span of control 60
span of supervision 60
Spesialisasi aktivitas 9
Standardisasi aktifitas 9
strategic management 22

T

the right men in the right job 61
threat of substitute education service 315
to lead 92, 157

V

Viking 157

Z

Zoon Politicon 1

GLOSARIUM

A

Asas jenjang organisasi (hierarchy) adalah tingkat satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukannya dari atas ke bawah dalam fungsi tertentu 66

Asas koordinasi (principle of coordination) adalah tindak lanjut dari asas organisasi lain yang dimaksudkan untuk mengintegrasikan segala tindakan supaya terarah kepada sasaran yang ingin dicapai 66

B

Biaya hidup adalah salah satu landasan yang dipakai oleh sebuah lembaga untuk memberikan imbalan 39

Budaya adalah dasar terbentuknya kepribadian manusia, dari budaya dapat terbentuk identitas seseorang, identitas masyarakat bahkan identitas lembaga pendidikan 273

Budaya organisasi adalah lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu 281

D

Desire for recognition adalah keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong manusia untuk bekerja 144

Distribusi tenaga kerja adalah penempatan pegawai pada posisi tertentu yang sesuai dengan kualifikasinya agar tercipta profesionalitas kerja dan tentunya terdapat kompensasi tertentu pada setiap bagian 38

E

Existence (keberadaan) existence adalah kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan 131

F

Faktor ekstern adalah perubahan yang berasal dari luar, atau sering disebut lingkungan 75

Faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi, namun mempunyai pengaruh terhadap organisasi dan budayanya 300

Faktor higienis adalah faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, higienis ketentraman dan kesehatan 131

Faktor motivator adalah faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (intrinsik) 130

G

Growth (pertumbuhan) kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan adalah kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti pertumbuhan kreativitas dan pribadi 132

I

Imbalan adalah pemberian kepada pegawai atau sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas prestasinya kepada perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan 37

Implementasi adalah melaksanakan keputusan yang ditetapkan (alternatif terbaik) 92

Individu adalah seorang manusia yang tidak hanya memiliki peranan khas di dalam lingkungan sosialnya, melainkan juga mempunyai kepribadian serta pola tingkah laku spesifik dirinya. 8

Informasi atau yang sering disebut dengan ICT adalah satu-

satunya sumber yang dibutuhkan seorang pimpinan lembaga pendidikan 317

Input adalah sumberdaya yang digunakan seperti misalnya tenaga kerja, modal, material dan energi 228

K

Karakteristik pengorganisasian kelembagaan adalah perilaku dan tingkah laku suatu badan/institusi terhadap kondisi yang ada di luar institusi itu maupun didalam institusi itu sendiri, artinya dalam dunia bisnisnya selalu fokus kepada pelanggannya yang buk 58

Kekuasaan adalah kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi perilaku 145

Kelembagaan adalah suatu tatanan dan pola hubungan antara anggota masyarakat atau organisasi yang saling mengikat yang dapat menentukan bentuk hubungan antar manusia atau antara organisasi yang diwadahi dalam suatu organisasi atau jaringan dan ditentukan 3

Kelompok informal adalah sebagai suatu kelompok yang ada atau muncul dalam organisasi secara tidak resmi dan tidak tercantum dalam struktur organisasi 49

Kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut 10

Kemampuan membayar lembaga adalah hasil kalkulasi lembaga atau organisasi atas usaha yang dilakukan dengan memperhatikan laba dan rugi setelah diketahui modal yang kembali 38

Kepemimpinan adalah pangkal utama penyebab daripada kegiatan, proses atau kesediaan untuk merubah pandangan atau sikap dari kelompok orang-orang, baik hubungan organisasi formal maupun informal 97

Kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan yang mampu membawa perubahan dalam sebuah lembaga atau organisasi,

masalah ini diyakini karena kepemimpinan kharismatik terdidik secara alami melalui pembawaan yang dalam diri manusia, dimana sifat ini tidak bi 176

Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan sehingga kemampuan pemimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi 97

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menempatkan orang-orang sehingga mereka tidak bekerja menurut kehendaknya masing-masing dan menitikberatkan pada kepercayaan 165

Kepribadian adalah dinamisasi organ psikofisik yang dapat menyesuaikan dengan lingkungan dan merupakan kumpulan aksi dan interaksi antar sikap 46

Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka 42

Keturunan adalah sebab utama terbentuknya kepribadian, karena terkadang sikap orang tua menurun kepada anaknya termasuk kepribadian yang dibawa 47

Kolektivitas adalah orang yang tidak dapat membuat keputusan atau melakukan tindakan atas nama sendirinya, dan kawasannya samar atau membingungkan. 9

Komunikasi adalah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal 40

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi 183

Koordinasi aktifitas adalah prosedur yang memadukan fungsi-fungsi dalam organisasi, seperti fungsi primer dalam suatu badan usah, pemasaran, produksi dan penjualan merupakan fungsi garis yang secara langsung menyumbangkan pada pencapaian tujuan

organisasi 16

M

Manusia adalah makhluk organisasional, karena sejak lahir manusia tidak dapat hidup sendiri tanpa bantuan orang lain 52

Masalah adalah seluruh fenomena kehidupan yang membuat kekecewaan atau kemarahan seseorang atau sekumpulan orang 84

Motivasi adalah hasrat dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan 31

N

Need for achievement adalah kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang 127

O

Organisasi adalah proses penentuan, pengelompokan dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan 14

Organisasi buruh atau pegawai adalah lembaga yang mewadahi aspirasi kaum buruh dan pegawai agar menindaklanjuti manakala mereka merasa tidak terdapat keadilan antara kerja yang mereka lakukan dengan kompensasi yang didapatkan 38

Organisasi adalah kumpulan sejumlah orang yang bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan tertentu 112

P

Partisipasi adalah keikutsertaan atau keterlibatan anggota masyarakat atau organisasi dalam menjalankan atau melaksanakan suatu program yang ada agar dapat mencapai tujuan bersama-sama 146

Pembelajaran adalah hasil pengalaman yang terjadi sebagai akibat perubahan yang konsisten tentang perilaku 47

Pemberian imbalan adalah hal yang sulit dilakukan oleh manajemen terlebih harus diberikan memenuhi syarat adil dan

layak 38

Pembinaan karir adalah proses pelaksanaan (Implementasi) perencanaan karir 36

Pemecahan masalah adalah suatu proses pengamatan dan pengenalan serta usaha mengurangi perbedaan antara keadaan sekarang (das sein) dengan keadaan yang akan datang yang diharapkan (das sollen) 87

Pemimpin kendali bebas adalah pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai 34

Pemimpin otokratik adalah semua kebijaksanaan atau policy dasar ditetapkan oleh pemimpin sendiri dan pelaksanaannya ditugaskan kepada bawahannya 33

Pemimpin senior adalah cikal bakal terbentuknya kinerja yang tinggi karena hal ini menyangkut pemahaman mereka tentang organisasi dan pasar, sehingga mereka bisa merumuskan visi, misi, nilai dan strategi yang tepat, dalam rangka membentuk sikap dan per 240

Pendidikan adalah sebuah proses humanisasi yang berusaha untuk mengembangkan dan menginternalisasikan potensi dan nilai-nilai kemanusiaan pada diri individu agar menjadi seorang yang dewasa yang mampu secara internal mempersepsikan dirinya sendiri dan sec 273

Pengalaman adalah guru terbaik. Seorang pengambil keputusan harus dapat memutuskan pertimbangan pengambilan keputusan berdasarkan pengalamannya 93

pengambilan keputusan adalah proses memilih rangkaian atau tindakan diantara dua macam alternatif yang ada (atau lebih) guna mencapai pemecahan atas problema tertentu 87

Pengembangan organisasi adalah suatu proses yang dimaksudkan untuk menganalisa dan memecahkan persoalan-persoalan yang

terjadi dalam proses organisasi 76

Pengertian produktivitas adalah kegiatan untuk menghasilkan sesuatu (barang atau jasa) 41

Pengorganisasian (organizing) adalah merupakan proses pembentukan wadah/sistem dan penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi 68

Pengungkapan diri adalah kegiatan membagi perasaan dan informasi yang akrab dengan orang lain 197

Perguruan tinggi adalah sebuah organisasi yang tujuannya menciptakan dan mentransmisikan pengetahuan 250

Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu 24

Perubahan adalah proses alamiah yang suatu ketika harus terjadi baik didasari atau tidak, karena merupakan suatu dinamik. Namun tidak semua perubahan menjadikan kemaslahatan, ada kalanya perubahan menjadikan malapetaka dalam kehidupan organisasi 69

Perubahan organisasi adalah pendekatan dan teknik perubahan organisasi 72

Produktifitas pegawai adalah sebuah lembaga pendidikan perlu memberikan kompensasi lebih bagi pegawai yang bekerja dengan produktif, hal ini akan berdampak pada peningkatan kinerja daripada sebelumnya karena mereka merasa jerih payahnya dihargai 39

Produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang makin sedikit 230

R

Relatedness (kekerabatan) adalah keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Setiap orang dalam hidup dan pekerjaannya selalu berhubungan dengan orang 131

S

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik
159

Sentralisasi adalah proses konsentrasi wewenang dan pengambilan keputusan pada tingkat atas suatu organisasi 16

Standardisasi aktifitas merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakgunaan aktifitas 15

Stress adalah suatu gangguan pada tubuh dan pikiran yang disebabkan oleh perubahan dan tuntutan kehidupan 35

T

Teori ERG adalah teori yang lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris 132

Teori lapangan adalah konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi 139

The desire for possession adalah keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja 144

The desire for power adalah keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong manusia untuk bekerja 144

The desire to live adalah keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang 144

TENTANG PENULIS



Penulis bernama lengkap Ahmad Sulhan, lahir pada tanggal 15 Juli 1972 di Mataram, dari pasangan Bapak H. Mohamad Ripai (alm) dan Ibu Hj. Hilmiyah. Pendidikan dasar ditempuh di SDN 7 Mataram di daerah kelahirannya pada tahun 1979-1985, kemudian melanjutkan pendidikan menengah di Kulliyatul Mu'allimin al Islamiyah (KMI) Pondok Modern "Darussalam" Gontor Ponorogo Jawa Timur pada tahun 1985-1990, dan pada tahun 1991 pernah belajar di Mu'allimin Persatuan Islam (PERSIS) Pajagalan Bandung.

Pada tahun 1991 melanjutkan studi pada jenjang S1 di Fakultas Tarbiyah Jurusan PAI Universitas Islam Bandung lulus pada tahun 1996. Pada tahun 1997-1998 menjadi dosen luar biasa (DLB) di STAIN Mataram. Pada tanggal 1 Maret 1998 diangkat menjadi dosen tetap IAIN Mataram (sekarang UIN Mataram), dan pada tahun 2001 melanjutkan studi pada jenjang S2 di Program Pascasarjana (PPs) IAIN Sunan Ampel Surabaya pada konsentrasi Pendidikan Islam, lulus pada tahun 2003, dan untuk memperdalam ilmu manajemen pendidikan Islam, telah menyelesaikan studi jenjang S3 pada Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada tanggal 18 Desember 2015.

Selama menjadi dosen tetap di IAIN Mataram dari tahun 1998-sekarang pernah menjadi anggota Senat Fakultas Tarbiyah dari tahun 2007-2011, dan di tahun 2011-sekarang menjadi ketua

Jurnal Penelitian Keislaman Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LP2M) IAIN Mataram. Di antara karya ilmiah yang pernah penulis lakukan, antara lain pada tahun 2005 melakukan penelitian dengan judul “Upaya Meningkatkan Kemampuan Analisis-Sintesis Siswa melalui Pendekatan Inkuiri dalam Pembelajaran Sejarah Kebudayaan Islam di Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Selong”, pada tahun 2006 melakukan penelitian dengan judul “Upaya Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa dengan Menggunakan Strategi Elaborasi melalui Metode PQ4R dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Kelas VII SMP Negeri 15 Mataram”, pada tahun 2009 melaksanakan program madrasah binaan dengan judul “Meningkatkan Mutu Pembelajaran Berpusat Padat Karya dengan Menggunakan Model Pembelajaran Berbasis Portofolio (*Portfolio Based Learning*) di MA NW Selaparang Kediri Tahun Pelajaran 2009/2010”. Pada tahun 2015 menulis artikel pada tiga jurnal: pada Jurnal Tatsqif Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) IAIN Mataram, Volume 14, Nomor 2, Desember 2015 dengan judul “Pondok Pesantren sebagai Organisasi Pembelajaran (Studi Model Organisasi Pesantren Klasik dan Modern)”, pada Jurnal el-HIKMAH Jurusan PAI IAIN Mataram, Volume 9, Nomor 2, Desember 2015 dengan judul “Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Lembaga Pendidikan Islam: Sebuah Alternatif Solusi Filsafat”, dan pada Jurnal Tarbawi Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (P3M) STAI Salahuddin Pasuruan, Volume 01, Nomor 01, Februari 2016 dengan judul “Reformulasi Model Pembelajaran PAI Berbasis Multikultural melalui Paradigma Kritis Partisipatoris”. Pada tahun 2016 ini juga telah melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Pendidikan Karakter Berbasis Nilai-Nilai Religius (Studi Kasus di SMA Islam NW Al-Azhar), dan juga telah melaksanakan Program Desa Binaan dengan judul “Pelatihan Pengembangan Produksi Gula Briket Aren dengan Pengemasan Menarik yang Memiliki Nilai Jual Tinggi bagi Masyarakat Desa

Bukit Tinggi”.

Di samping itu, peneliti juga pernah menjadi nara sumber pada Lokakarya: “Pengembangan Pembelajaran bagi Guru Agama Islam SD/MI se-Kabupaten Sumbawa Barat” yang diselenggarakan oleh Dinas Dikpora Sumbawa Barat pada tahun 2006, dan pada tahun yang sama, penulis pernah sebagai nara sumber pada Workshop: “Peningkatan Budaya Akademik Dosen IAIN Mataram” yang diselenggarakan oleh Dirjen Diktis Departemen Agama RI bekerjasama dengan IAIN Mataram, juga pada tahun 2008 pernah sebagai nara sumber pada *The 8th Annual Conference on Islamic Studies 2008*: “Upaya Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa dengan Menggunakan Strategi Elaborasi melalui Metode PQ4R dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Kelas VII SMP Negeri 15 Mataram” yang diselenggarakan oleh Departemen Agama RI bekerjasama dengan IAIN Raden Fatah Palembang. Dan pada tahun ini tepatnya dari tanggal 17 September sampai dengan 1 Oktober 2016 telah mengikuti *Post Doctoral Research Program* di Western Sydney University yang disupport oleh PIU IsDB UIN Mataram.