



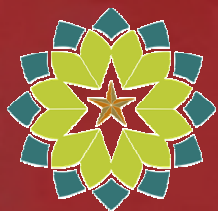
MATA KULIAH

ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

Disusun dalam mendukung Pembelajaran Berbasis LMS e-Knows UIN Bandung, Pada masa COVID-19

SEMESTER II TAHUN AKADEMIK 2020/2021

Dr. H. Ahmad. Rusdiana, Drs., MM.
Dr. Hj. Yayan Rahtikawati, M. Ag.



PRODI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S2
PROGRAM PASCASARJANA
UIN SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG 2021

Kata Pengantar Penulis

Hand-out merupakan bagian penting dalam mendukung optimalisasi pembelajaran, terlebih dalam suasana pembelajaran Kelas Karyawan ini menuntut media pendukung yang memadai untuk digunakan sesuai dengan porsi pembelajaran yang baik dan tepat. Penggunaan *handout* dalam pembelajaran memiliki beberapa fungsi. Seperti yang disampaikan oleh Steffen dan Peter Ballstaedt dalam Prastowo (2013: 80), bahwa fungsi *handout* antara lain adalah: (1) membantu peserta didik agar tidak perlu mencatat; (2) sebagai pendamping penjelasan pendidik; (3) sebagai bahan rujukan pesertadidik (4) memotivasi peserta didik agar lebih giat belajar; (5) pengingat pokok-pokok materi yang diajarkan; (6) memberi umpan balik; dan (7) menilai hasil belajar. Adapun, tujuan penyusunan *handout* ini, antara lain: (1) untuk memperlancar dan memberikan bantuan informasi atau materi pembelajaran sebagai pegangan bagi peserta didik; (2) untuk memperkaya pengetahuan peserta didik; dan (3) untuk mendukung bahan ajar lainnya atau penjelasan dari dosen (4) Sebagai materi dalam intruksi LMS dan Gogle class room.

Atas dasar itu, maka *handout* ini, berisi point-point penting dari materi pelajaran yang akan dipelajari sesuai RPS, antara lain; Dimulai dengan; Konsep Dasar Organisasi Kelembagaan; selanjutnya berturut membahas Lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan; Bentuk Struktur Organisasi Lembaga Pendidikan; Perilaku dalam Organisasi Lembaga Pendidikan; Kekuasaan, politik, wewenang dan tanggungjawab dalam Organisasi Lembaga Pendidikan; Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan; Persepsi komunikasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan; Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Lembaga Pendidikan; Motivasi Organisasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan; Konflik dan Stres dalam Organisasi Lembaga Pendidikan; Iklim Budaya Organisasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan; Efektifitas Organisasi Lembaga Pendidikan; diakhiri dengan Model Perubahan dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan. Berdasarkan fungsi dan tujuan penggunaan *hand-out* dalam pembelajaran maka hendaknya peserta didik mampu menggunakan bahan ajar *handout* ini secara bijak.

Bandung, 3 Pebruari 2021
Penyusun,

Dr. H. Ahmad. Rusdiana, Drs., MM.
Dr. Hj. Yayan Rahtihawati, M.Ag.

Daftar Isi

	Hlm
Kata Pengantar	i
Daftar isi	ii
1 Konsep Dasar Organisasi Kelembagaan Islam	1 - 28
2 Lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam.....	29 - 56
3 Bentuk Struktur Organisasi Lembaga Pendidikan Islam.....	57 - 74
4 Perilaku dalam Organisasi Lembaga Pendidikan. Islam.....	75 - 88
5 Kekuasaan, politik, wewenang dan tanggungjawab dalam Organisasi Lembaga Pendidikan Islam.....	89 - 114
6 Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam.....	115 - 134
7 Persepsi komunikasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan Islam	135 - 158
8 Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Lembaga Pendidikan Islam.....	159 - 178
9 Motivasi Organisasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan Islam.....	179 - 192
10 Konflik dan Stres dalam Organisasi Lembaga Pendidikan Islam	193 - 216
11 Iklim Budaya Organisasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan Islam.....	217 - 238
12 Efektifitas Organisasi Lembaga Pendidikan Islam	239 - 259
13 Perubahan dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam	261 - 337

LAMPIRAN: Silabus dan RPS

AGENDA DAN KONTRAK PERKULIAHAN

MK: Organisasi Lembaga Pendidikan Kelas: II/A-B Regular


PERT, KE-	HARI / TANGGAL	MATERI/ POKOK BAHASAN	METODE
01	Rabu 03-03-021	- Penngantar: Silabus – RPS-RPM-Kerangka tugas TTS dan Mandiri	Daring/Webinar Zoom Meting
02	10-03-021	Konsep Organisasi Kelembagaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daring/Assigment/CK LMS-e-Kows ▪ Penugasan Kelompok Riset Mini/ Webinar ▪ Portofolio
03	17-03-021	Lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam	
04	24-03-021	Bentuk Struktur Organisasi Pendidikan	
05	31-03-021	Perilaku Organisasi Pendidikan	
06	07-04-021	Kekuasaan, politik, wewenan dan tanggungjawab	
07	14-04-021	Kepemimpinan Organisasi LPI	
08	21-04-021	Persepsi komunkasi dalam Organisasi LPI	Sda.
09	28-04-021	UTS	Assigment LMS e-Kows
10	05-05-021	Pengambilan Keputusan dalam Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daring/Assigment/CK LMS-e-Kows ▪ Penugasan Kelompok Riset Mini/ Webinar ▪ Portofolio
11	12-05-021	Kosep Dasar Motivasi Organisai	
12	19-05-021	Kosep Dasar Konflik dan Stres	
13	26-05-021	Iklim budaya Organisasi LPI	
14	02-06-021	Efektifitas Organisasi Lembaga Pendidikan	Sda.
15	09-06-021	Perubahan dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidika	Sda.
16	16-06-021	UAS	Assigment LMS e-Kows

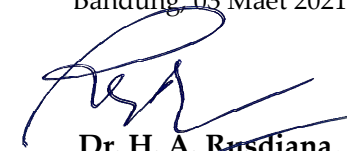
Bandung, 03 Maet 2021

Kosma, Kls. II/A. Regular


Moch. Aldiansyah Shidiq
 NIM. 2200060011

Kosma, Kls. II/B. Regular


Usep Saepul Alam
 NIM. 2200060029


Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM.
 NIP. 196104211986021001



PART: 1

KONSEP DASAR ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Keberadaan organisasi Lembaga Pendidikan dalam kehidupan bermasyarakat dapat dirasakan, walaupun organisasinya sendiri tidak bisa kita lihat maupun kita raba. Setelah mendapat materi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- Mengetahui dan memahami Konsep Organisasi Kelembagaan
- Mengidentifikasi Teori dan Konsep Organisasi Kelembagaan
- Menganalisis Tipe Dan Norma Kelembagaan (pranata)
- Menerapkan Konsep-konsep Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

POKOK BAHASAN

Konsep Dasar Organisasi Kelembagaan

- Konsep Organisasi Kelembagaan
- Pelembagaan atau Institusionalisasi
- Tipe Dan Norma Kelembagaan (pranata)
- Organisasi Lembaga Pendidikan Islam



TOPIK BAHASAN

Organisasi Lembaga Pendidikan merupakan sesuatu yang telah melekat dalam kehidupan manusia, karena kita adalah makhluk sosial. Manusia hidup di dunia tidaklah sendirian, melainkan sebagai manifestasi makhluk sosial, kita hidup berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Organisasi yang selama ini kita kenal merupakan sesuatu yang tidak berwujud atau abstrak yang sulit dilihat tetapi bisa kita rasakan manfaatnya. Keberadaan organisasi Lembaga Pendidikan Islam dalam kehidupan bermasyarakat dapat dirasakan, walaupun organisasinya sendiri tidak bisa kita lihat maupun kita raba. Untuk menjadi kongkret maka organisasi tersebut memiliki nama jenis tertentu seperti halnya, Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Gunung Djati Bandung. Organisasi UIN Sunan Gunung Djati Bandung, tidak bisa kita lihat atau raba, akan tetapi kita bisa merasakan adanya bermacam-macam peraturan seperti keharusan memiliki kartu tanda mahasiswa (KTM) bagi mahasiswa yang menempuh pendidikan di UIN SGD, adanya peraturan akademik yang mengatur sistem pembelajaran, dan adanya statuta universitas yang mengatur civitas akademika UIN SGD, yang menunjukkan adanya organisasi yang melingkupi dan mengatur kehidupan akademik civitas akademika. Pemberian nama jenis tertentu dalam organisasi menunjukkan tempat kerja organisasi bersangkutan. Untuk menunjukkan secara jelas organisasi bersangkutan maka organisasi harus membentuk struktur organisasi sehingga nampak jelas organisasi yang dimaksud. Struktur organisasi dijelaskan merupakan kerangka antar hubungan satuan-satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang yang masing-masing mempunyai peranan tertentu. Struktur organisasi akan tampak lebih tegas apabila dituangkan dalam bentuk bagan organisasi.

A. Konsep Organisasi Kelembagaan

Untuk dapat memahami dengan baik konsep dan teori tentang Organisasi Kelembagaan, maka pada kesempatan pertama ini perlu kiranya dimengerti apa itu “organisasi”, dan “lembaga” perbedaan di antara keduanya, serta pelembagaan sebagai proses yang menghubungkannya.

1. Pengertian dan Istilah Organisasi

Myron Weiner, (ed.), dalam *Voice of Amerika Forum Lectures, Cambridge-Mass*, dikutip oleh Soerjono (2011:380), mendefinisikan; “Organisasi merupakan artikulasi dari bagian-bagian yang merupakan bagian dari satu kedaulatan yang sesuai dengan fungsinya masing-masing”. Sedangkan reorganisasi adalah proses pembentukan norma-norma dan nilai-nilai yang baru agar sesuai dengan lembaga-lembaga kemasyarakatan yang mengalami perubahan. Reorganisasi dilaksanakan apabila norma-norma dan nilai-nilai yang baru telah melembaga (institutionalized) dalam diri warga. Abrori, (2018: 8), menyatakan bahwa, berhasil tidaknya proses pelembagaan dalam masyarakat, mengikuti formula sebagai berikut:

$$\text{Pelembagaan} = \frac{\text{Efektivitas menanam} - \text{Kekuatan menentang dari masyarakat}}{\text{Kecepatan menanam}}$$



Transformasi kelembagaan merupakan upaya penataan mendasar yang diharapkan dapat berdampak pada perubahan sistem dan struktur. Sistem berkaitan dengan hubungan antar unsur atau elemen yang saling mempengaruhi dan berkaitan membentuk suatu totalitas. Perubahan pada satu elemen kiranya dapat mempengaruhi unsur lain dalam sistem itu sendiri. Struktur berhubungan dengan tatanan yang tersusun secara teratur dan sistematis.

Istilah “lembaga”, menurut Ensiklopedia Sosiologi (dalam Saharuddin, 2001:1), diistilahkan dengan “institusi” sebagaimana didefinisikan oleh Macmillan-- adalah merupakan seperangkat hubungan norma, keyakinan, dan nilai yang nyata, yang terpusat pada kebutuhan sosial, dan serangkaian tindakan yang penting dan berulang.

Ada beberapa pengertian lain dari istilah organisasi dan lembaga adalah:

a. Kelembagaan

Kata “kelembagaan” merupakan padanan dari kata Inggris “*institution*”, atau lebih tepatnya “*social institution*”; sedangkan “organisasi” padanan dari “*organization*” atau “*social organization*”. Meskipun kedua kata ini sudah umum dikenal masyarakat, namun pengertian dalam sosiologi berbeda. Sebagai mana kata Horton dan Hunt (dalam Syahyuti, 2003:114): “*What is an institution? The sociological concept is different from the common usage*”. Kedua frase tersebut pada mulanya digunakan secara berganti-ganti, baur dan luas, namun akhirnya menjadi lebih tegas dan sempit. Tujuannya adalah membangun suatu makna yang baku secara keilmuan, sebagaimana dipaparkan dalam bagian akhir bab ini. Keduanya memiliki hubungan yang kuat, sering sekali muncul secara bersamaan, namun juga sering digunakan secara bolak balik, karena menyangkut objek yang sama atau banyak kesamaannya.

b. Institusi

Kata “*institution*” sudah dikenal semenjak awal perkembangan ilmu sosiologi. Frasa seperti “*capital institution*” dan “*family institution*” sudah terdapat dalam tulisan sosiolog August Comte sebagai bapak pendiri ilmu sosiologi, semenjak abad ke 19 (Mitchell, dalam Uphoff, 1986:8). Di sisi lain, konsep “*social organization*” dalam pengertian yang sangat luas, juga merupakan istilah pokok terutama dalam ilmu antropologi. Kedua kata ini sering sekali menimbulkan perdebatan di antara para ahli. Persoalannya terletak pada karena tekanan masing-masing orang yang berbeda-beda, atau sering mempertukarkan penggunaannya. “*What constitutes an ‘institution’ is a subject of continuing debate among social scientist..... The term institution and organization are commonly used interchangeably and this contributes to ambiguity and confusion*”

Maksud, Mitchell, Apa yang dianggap sebagai ‘institusi’ adalah subjek perdebatan yang berkelanjutan di antara ilmuwan sosial... .. Istilah institusi dan organisasi biasanya digunakan secara bergantian dan ini berkontribusi pada ambiguitas dan kebingungan.

Menurut Soemardjan dan Soemardi (dalam Syahyuti) “...belum terdapat istilah yang mendapat pengakuan umum dalam kalangan para sarjana sosiologi untuk menterjemahkan istilah Inggris ‘*social institution*’. Ada yang menterjemahkannya dengan istilah ‘pranata’, ada pula yang ‘bangunan sosial’”. Ketidaksepakatan tersebut bukan sekedar apa padanan katanya yang cocok dalam bahasa Indonesia. Yang lebih penting dikemukakan adalah, apa makna kata itu sendiri seharusnya. Selama ini pengertiannya



sering berbeda-beda antar penulis, tergantung buku mana yang kita baca. Horton dan Hunt (dalam Syahyuti, 2003: 115), misalnya, menempatkan *social organization* sebagai konsep yang lebih luas, yang di dalamnya mencakup *social institution*.

Hendropuspito (dalam Rusdiana, 2016: 34), lebih suka menggunakan kata institusi daripada lembaga. Menurutnya “institusi merupakan suatu bentuk organisasi yang secara tetap tersusun dari pola kelakuan, peranan, dan relasi sebagai cara yang mengikat guna tercapainya kebutuhan sosial dasar. Unsur penting yang melandasi sebuah institusi menurut Hendropuspito dapat dilihat dari unsur definisi sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan sosial dasar (*basic needs*); Kebutuhan sosial dasar terdiri atas sejumlah nilai material, mental dan spiritual, yang pengadaannya harus terjamin, tidak dapat dipengaruhi oleh faktor kebetulan atau kerelaan seseorang. Misalnya: kebutuhan sandang, pangan, perumahan, kelangsungan jenis/keluarga, pendidikan, kebutuhan ini harus dipenuhi.
- 2) Organisasi yang relatif tetap; Dasar pertimbangannya mudah dipahami, karena kebutuhan yang hendak dilayani bersifat tetap. Memang harus diakui bahwa apa yang dibuat oleh manusia tunduk pada hukum perubahan, tetapi berdasarkan pengamatan dapat dikatakan bahwa institusi pada umumnya berubah lambat, karena pola kelakuan dan peranan-peranan yang melekat padanya tidak mudah berubah.
- 3) Institusi merupakan organisasi yang tersusun/terstruktur; Komponen-komponen penyusunnya terdiri dari pola kelakuan, peranan sosial, dan jenis antarrelasi yang sifatnya lebih kurang tetap. Kedudukan dan jabatan ditempatkan pada jenjang yang telah ditentukan dalam struktur yang terpadu.
- 4) Institusi sebagai cara (bertindak) yang mengikat; Keseluruhan komponen yang dipadukan itu dipandang oleh semua pihak yang berkepentingan sebagai suatu bentuk cara hidup dan bertindak yang mengikat. Mereka menyadari bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam suatu institusi harus disesuaikan dengan aturan institusi. Pelanggaran terhadap norma-norma dan pola-pola kelakuan dikenai sanksi yang setimpal. Dalam institusi keterikatan pada norma dan pola dianggap begitu penting bahkan diperkuat dengan seperangkat sanksi demi tercapainya kelestarian dan ketahanan secara kesinambungan.

c. Pranata

Koentjaraningrat (dalam Rusdiana, 2016:33), lebih menyukai sebutan pranata, dengan mengelompokkannya ke dalam delapan golongan, dengan prinsip penggolongan berdasarkan kebutuhan hidup manusia. Kedelapan golongan pranata tersebut adalah sebagai berikut:

- 2) Pranata-pranata bertujuan memenuhi kebutuhan kehidupan kekerabatan, yang disebut dengan *kinship* atau *domestic institutions*;
- 3) Pranata-pranata yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia, yaitu untuk mata pencaharian, memproduksi, menimbun, mengolah, dan mendistribusi harta dan benda, disebut dengan *economic institutions*. Contoh: pertanian, peternakan, pemburuan, feodalisme, industri, *barter*, koperasi, penjualan, dan sebagainya;
- 4) Pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan penerangan dan pendudukan manusia supaya menjadi anggota masyarakat yang berguna, disebut *educational institutions*;



- 5) Pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan ilmiah manusia, menyelami alam semesta di sekelilingnya, disebut *scientific institutions*;
- 6) Pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan manusia menyatakan rasa keindahan dan untuk rekreasi, disebut *aesthetic and recreational institutions*;
- 7) Pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan manusia untuk berhubungan dengan tuhan atau dengan alam gaib, disebut *religious institutions*;
- 8) Pranata-pranata yang bertujuan memenuhi kebutuhan manusia untuk mengatur kehidupan berkelompok secara besar-besaran atau kehidupan bernegara, disebut *political institutions*. Contoh dari institusi politik di sini adalah pemerintahan, demokrasi, kehakiman, kepartaian, kepolisian, ketentaraan, dan sebagainya; dan
- 9) Pranata-pranata yang mengurus kebutuhan jasmaniah dari manusia, disebut dengan *somatic institutions*.

Dari berbagai definisi di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa lembaga itu tidak hanya organisasi yang memiliki kantor saja, tetapi juga aturan yang ada di masyarakat dapat dikategorikan sebagai suatu lembaga. Beberapa contoh lembaga yang banyak dijumpai di perdesaan misalnya aturan dalam pinjam-meminjam uang atau perkreditan, ketentuan dalam jual beli hasil pertanian, aturan dalam sewa-menyewa, kaidah dalam bagi hasil, dan sebagainya.

2. Esei dan lingkup Organisasi

a. Batasan Organisasi

Secara umum, definisi organisasi merupakan rangkaian kegiatan kerjasama yang dilakukan beberapa orang dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan. Peter M. Blau & W. Richard Scott (dalam Megawati & Nurul, 2018:38), mendefinisikan bahwa organisasi itu memiliki tujuan dan memiliki sesuatu yang formal, ada administrasi staf yang biasanya eksis dan bertanggung jawab serta adanya koordinasi dalam melaksanakan kegiatan anggotanya. Hari Lubis S.B. & Martani Huseini (dalam Aljurida, 2019:32), mendefinisikan organisasi sebagai satu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai satu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.

Amitai Etzioni (dalam Rusdiana, 2016:35), menyatakan bahwa masyarakat terdiri organisasi-organisasi, hampir dari semua melewati masa hidup dengan bekerja untuk kepentingan organisasi. Dengan demikian organisasi adalah suatu unit sosial (pengelompokan sosial) yang sengaja dibentuk dan dibentuk kembali dengan penuh pertimbangan dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Akan tetapi untuk mendefinisikan organisasi dapat dilakukan dengan berbagai macam cara. Hal ini karena organisasi merupakan sesuatu yang abstrak, sulit dilihat namun bisa dirasakan eksistensinya.

b. Organisasi dipandang sebagai wadah

Dalam sudut pandang yang lain, organisasi dipandang sebagai wadah berbagai kegiatan dan sebagai proses interaksi antara orang-orang yang terdapat di dalamnya. Sondang P. Siagian (dalam Ezra Zhafran, dkk., 2017:91), menyebutkan bahwa organisasi sebagai wadah



melihat organisasi sebagai struktur yang memiliki jenjang hirarki jabatan manajerial, berbagai kegiatan operasional, komunikasi yang digunakan, informasi yang digunakan serta hubungan antarsatuan kerja". Kemudian organisasi sebagai wadah, melihat pemilihan dan penggunaan tipe organisasi tertentu, apakah bertipe lini, lini dan staf, fungsional, matrik, dan panitia. Kemudian organisasi dipandang sebagai suatu proses interaksi memiliki anggapan bahwa keberhasilan satuan-satuan kerja di dalam organisasi dalam melaksanakan tugasnya, sangat dipengaruhi interaksi antaranggota, satuan-satuan kerja serta organisasi dengan lingkungannya.

c. **Besarnya kecilnya Organisasi**

Robert Presthus (dalam Martindale, Donn.1996:140) menyatakan bahwa pada sebuah organisasi besar akan ditemukan spesialisasi, hierarki, status, efisiensi, rasionalisasi, dan kooptasi. Spesialisasi terjadi pada tenaga kerja, hierarki pada bagan organisasi yang dimulai pada paling atas hingga paling bawah, status dibuat untuk melihat adanya tanggungjawab, rasa hormat, rasa istimewa yang dimiliki pada posisi hierarki. Kooptasi adalah kecenderungan para elit memberi tanda sesuatu dengan alat untuk menjaga monopoli. Dalam ukuran organisasi besar juga sangat tergantung pada volume kerja, sumber modal, banyaknya pelanggan dan klien, dan luas tanah pada aktivitasnya. Sementara efisiensi dalam hal ini merupakan hal yang terpenting bagi organisasi untuk dapat bertahan.

Bila dilihat dari perspektif ekonomi, Donn Martindale (dalam Rusdiana, 2016:37), menyatakan bahwa besarnya organisasi sangat dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu pembagian tenaga kerja, hubungan formal, dan rasionalisasi, antara lain:

- 1) Pembagian tenaga kerja, menurut teori organisasi klasik akan meningkatkan efisiensi. Namun ketika mesin-mesin digunakan membantu tugas manusia, *skill* akan berpengaruh dalam menggerakkan mesin-mesin tersebut. Organisasi besar membutuhkan adanya spesialisasi.
- 2) Hubungan formal, dimana individu yang menjadi anggota dalam suatu organisasi saling berinteraksi yang bersifat formal. Sifat formal dalam hubungan ini diakibatkan adanya hirarki jabatan yang mengatur jalannya suatu organisasi. Birokrasi di dalam organisasi berdampak pada tingkah laku individu dalam berhubungan. Artinya birokrasi di dalam organisasi ini akan mengatur pola hubungan tingkah laku individu dalam berinteraksi.
- 3) Rasionalitas, yaitu bagaimana suatu organisasi memandang sesuatu secara rasional. Misalnya hubungan antara tenaga kerja dengan beban kerja yang harus dilaksanakan, peningkatan kapabilitas individu untuk meningkatkan *skill* sebagai upaya menjalankan tugas-tugas organisasi.
- 4) Pola perilaku membahas Organisasi

Dengan demikian, untuk meneliti sebuah kelompok, menurut Martindale harus melihat kegiatan yang dihasilkan kelompok tersebut, yang meliputi: pengambilan keputusan, komunikasi, penyelesaian tugas, dan pembagian hasil pada suatu kelompok. Kegiatan-kegiatan ini merupakan rangkaian kegiatan suatu organisasi dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan anggotanya. Dengan demikian di dalam suatu lembaga ini terkandung prinsip-prinsip ekonomi.



d. Lingkup dan peranan Organisasi

Organisasi bergerak pada bidang formal dan informal dimana struktur yang ada, dihasilkan dari adanya interaksi diantara peranan yang semakin kompleks. Dari kedua definisi di atas dapat dilihat bahwa lembaga hadir untuk memenuhi kebutuhan satu kelompok manusia dan bukan kebutuhan perorangan. Naluri manusia yang membutuhkan orang lain untuk berinteraksi, seperti misalnya ketertarikan terhadap seks pada diri manusia, yang mengakibatkan manusia untuk hidup berkelompok. Ada tua dan muda serta laki-laki dan perempuan yang secara harfiah manusia membutuhkan bantuan orang lain. Kemudian akan terjadi aksi sosial, tingkah laku sosial di dalam kelompok, sehingga tercipta suatu lembaga yang memenuhi kebutuhan seks manusia. Begitu pula akan lembaga-lembaga lain yang hadir di sekitar masyarakat itu sendiri.

Pembahasan ini, lebih menitikberatkan pada sebuah lembaga yang dalam memenuhi kebutuhan anggotanya, menggunakan prinsip-prinsip organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Martindale (1996:123), bahwa lembaga atau institusi merupakan suatu pola hubungan yang dicerminkan oleh kelompok, dimana melihat hubungan tingkah laku manusia yang telah terorganisasi pada sebuah kelompok.

Untuk melihat hubungan tingkah laku tersebut, tidak dapat dilakukan dengan melihat tingkah laku satu orang atau beberapa orang sebagai sampel. Hal ini karena pada sebuah kelompok terdiri dari beberapa individu yang memiliki karakter yang berbeda dan individu ini saling mempengaruhi sehingga tidak dapat berdiri sendiri.

Terlalu banyak orang yang mencampuradukkan pengertian dan pemahaman tentang kelembagaan (*institution*) dan organisasi (*organization/institute*). Karena itu begitu banyak pula orang atau badan pelaksana pembangunan yang menyatakan akan melakukan “pengembangan kelembagaan” tetapi ternyata (yang dilakukan) hanyalah membentuk satu organisasi baru di komunitas dalam rangka proyek itu.

Kekeliruan pemahaman seperti ini telah menjadi sangat umum sehingga organisasi dan kelembagaan juga dimengerti secara “*salah kaprah*” di mana-mana. Hal ini pulalah yang mengakibatkan pengembangan kelembagaan diterjemahkan secara *salah kaprah* menjadi pembentukan organisasi. Berulangkali kekeliruan ini dilakukan oleh badan-badan dan organisasi pelaksana pembangunan (baik lembaga donor, pemerintah, maupun lembaga swadaya masyarakat), terutama dalam pelaksanaan pembangunan yang berhubungan langsung dengan suatu warga.

Kekeliruan fatal dan klasik ini diantaranya dicontohkan oleh Tumpal Simanjuntak (2001:13), dalam kasus pembentukan organisasi Lembaga Ketahanan Masyarakat Desa (LKMD) dan Lembaga Musyawarah Desa (LMD).



Seperti kita ketahui, kedua organisasi tersebut dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan Di Daerah, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1979 tentang Pokok-pokok Pemerintahan Desa, dan Keputusan Presiden Nomor 28 Tahun 1980 tentang Penyempurnaan dan Peningkatan Fungsi Lembaga Sosial Desa menjadi Lembaga Ketahanan Masyarakat Desa, yang kemudian diterjemahkan lebih lanjut oleh Keputusan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 27 Tahun tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Ketahanan Masyarakat Desa (LKMD).

Kenyataannya, setelah sekian puluh tahun, ternyata tidak ada ketahanan apapun yang telah terlembagakan di masyarakat desa/kelurahan. Krisis ekonomi yang terjadi sejak pertengahan tahun 1997 yang memporakporandakan ketahanan masyarakat baik di perdesaan maupun di perkotaan telah menjadi bukti paling sahih betapa pembentukan organisasi LKMD/LMD telah menjadi instrumen yang keliru dalam rangka mengembangkan kelembagaan ketahanan masyarakat desa --termasuk di dalamnya ketahanan ekonomi.

Dalam konteks Pengembangan Kelembagaan, hal yang seharusnya dilakukan sedikitnya harus mencakup upaya memberikan pemahaman yang benar terhadap istilah organisasi (*organization/institute*), kelembagaan (*institution*), dan juga pelembagaan atau melembagakan (*institutionalization/ institutionalizing*).

3. Esensi Lembaga atau Kelembagaan

Syahyuti, (2003: 118), menyatakan bahwa, meskipun banyak ditemui pemberian batasan yang sering tumpang tindih di antara peneliti sosial, namun tampak bahwa istilah *institution* dan *kelembagaan* memberi tekanan kepada lima hal berikut:

a. Kelembagaan berkenaan dengan aspek sosial yang permanen

Ia disebut permanen, karena dipandang rasional dan disadari kebutuhannya dalam kehidupan masyarakat. Cooley dikutip Soemardjan dan Soemardi, dalam (Nugraha, 2003: 47), secara sederhana menyimpulkan bahwa: "... *institution defined as established norm or procedures. It is sometime the practice to refer to anything which is socially established as an institution*". Suatu norma dan tata cara yang bersifat tetap tersebut berada dalam suatu kelembagaan. Sejalan dengan itu, Uphoff juga menyatakan bahwa kelembagaan berkenaan dengan sesuatu yang telah berjalan lama. Namun, Uphoff (1986: 9), tidak menyebut sesuatu yang bersifat tetap tersebut *norm* dan *procedures*, tapi *norm* dan *behaviour*. "*In general, institutions, are complexes of norm and behaviour that persist over time by serving collectively valued purpose*". Maksudnya; institusi, adalah kompleks norma dan perilaku yang bertahan dari waktu ke waktu dengan melayani tujuan yang dihargai secara kolektif.

Meskipun dalam batasan Uphoff 'norma' dan 'perilaku' merupakan dua hal pokok yang sering berada dalam satu topik bahasan, namun keduanya mempunyai kandungan makna yang berbeda. Menurut struktur peristilahan, 'perilaku'



diturunkan dari 'norma', sehingga norma berada di level yang lebih tinggi. Dalam batasan Johnson (dalam Wardiat, 2016: 135), perilaku selain dipengaruhi oleh apa yang disebutnya dengan 'culture', "... also chemical, physical, genetic, and physiological". "... juga kimiawi, fisik, genetik, dan fisiologis".

Sesuatu yang tetap dalam lembaga berguna untuk menghasilkan sesuatu yang stabil dan memiliki konsistensi di masyarakat, yang berfungsi sebagai pengontrol dan pengatur perilaku. Selain itu, aspek yang tetap tersebut menjamin situasi akan berulang atau dapat diperkirakan (*predictable*), sehingga perilaku tersebut menjadi efektif. Perilaku yang teratur dan *predictable* merupakan hal yang penting dalam masyarakat sehingga bisa membentuk sistem keteraturan kolektif, bukan perilaku yang spontan dan *unpredictable*.

b. Kelembagaan berkenaan dengan hal-hal yang abstrak yang menentukan perilaku individu dalam Sistem sosial

Kelembagaan berkaitan dengan hal-hal yang abstrak yang menentukan perilaku individu dalam sistem sosial. Sesuatu yang abstrak tersebut merupakan suatu kompleks beberapa hal yang di dalamnya mengandung makna yang tidak sama dalam hal luas dan cakupannya. Hal yang abstrak ini kira-kira sama dengan apa yang disebut Cooley dengan *public mind*, atau 'wujud ideel kebudayaan' (Koentjaraningrat, 1977) atau *cultural*, (Johnson, 1960), (dalam Syahyuti, 2003: 119). Secara garis besar, hal yang dimaksud terdiri atas nilai, norma, hukum, peraturan-peraturan, pengetahuan, ide-ide, kepercayaan (*belief*), dan moral.

Kumpulan dari hal-hal yang abstrak tersebut, terutama norma sosial, terbentuk untuk melaksanakan fungsi masyarakat (Taneko, 1993:72). Fungsi-fungsi yang dimaksud merupakan kebutuhan pokok yang membentuk keteraturan dalam kehidupan masyarakat. Karena tingkat kegunaannya yang tinggi, maka seiring berjalannya waktu, akhirnya ia mempunyai kedudukan pasti, atau terkristalisasi menjadi kuat dalam kehidupan kemasyarakatan. Sebagaimana juga ditambahkan Hamilton (dalam Nugraha, 2003:48): "*Social institution a complex normative pattern that is widely accepted as binding in particular society or part of a society*". Maksudnya: Institusi sosial sebuah pola normatif kompleks yang diterima secara luas sebagai mengikat dalam masyarakat tertentu atau bagian dari masyarakat", Makna kelembagaan seringkali lebih difokuskan kepada aspek kultural. Pandangan ini cenderung mengikuti kerangka berpikir Gillin dan Gillin dalam (Wardiat, 2003:136). Mereka mendefinisikan kelembagaan dalam *cultural concept* sebagai: "*A social institution is a functional configuration of cultural patterns (including actions, ideas, attitudes, and cultural equipment) which possesses a certain permanence and which is intended to satisfy felt social need*" maksudnya "Sebuah institusi sosial adalah konfigurasi fungsional dari pola budaya (termasuk tindakan, ide, sikap, dan perlengkapan budaya) yang memiliki keabadian tertentu dan yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan sosial yang dirasakan"

c. Kelembagaan berkaitan dengan perilaku, atau seperangkat mores (tata kelakuan)



Kelembagaan berkaitan dengan perilaku, atau seperangkat *mores* (tata kelakuan), atau cara bertindak yang mantap yang berjalan lama dalam kehidupan masyarakat (*establish way of behaving*). Perilaku yang terpola merupakan kunci keteraturan hidup. Sebagaimana menurut Hebding *et al.* (dalam Nugraha, 2003: 48), lembaga sosial merupakan sesuatu yang selalu ada pada semua masyarakat, karena berguna untuk mempertemukan berbagai kebutuhan dan tujuan sosial yang dinilai penting. Jika kehidupan masyarakat bisa bertahan, maka di dalamnya pasti terdapat lembaga sosial. Keluarga misalnya, merupakan lembaga sosial yang sangat penting dan berfungsi memper-temukan kebutuhan sosial yang dinilai vital dalam kehidupan masyarakat.

Koentjaraningrat (dalam Suyuti, 2003: 47), termasuk salah satu analis sosial yang lebih menekankan kepada aspek perilaku. Ia menggunakan kata "pranata" sebagai padanan kata "*institution*", dan pranata sosial untuk "*social institution*". Pranata diartikannya sebagai kelakuan berpola dari manusia dalam kebudayaannya. Sedangkan, pranata sosial diartikan sebagai suatu sistem tata kelakuan dan hubungan yang berpusat kepada aktivitas-aktivitas untuk memenuhi kompleks kebutuhan khusus dalam kehidupan masyarakat. Jelas terlihat bahwa definisi ini lebih menekankan kepada aspek tata kelakuan yang memiliki fungsi-fungsi khusus dalam masyarakat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Meskipun aspek 'perilaku' merupakan inti kajian pranata atau lembaga, namun (sejalan dengan pendapat Gillin and Gillin) Koentjaraningrat menyatakan bahwa terwujudnya suatu pranata berada dalam pengaruh dari tiga wujud kebudayaan, yaitu: (1) sistem norma dan tata kelakuan dalam konteks wujud ideel kebudayaan, (2) kelakuan berpola untuk wujud kelakuan kebudayaan, dan (3) per-alatannya untuk wujud fisik kebudayaan. Ditambah dengan personelnya sendiri, maka pranata terdiri dari empat komponen tersebut yang saling berinteraksi satu sama lain.

d. Pemahaman Kelembagaan yang ditekankan kepada Pola Perilaku yang disetujui

Pemahaman kelembagaan ditekankan kepada pola perilaku yang disetujui dan memiliki sanksi dalam kehidupan masyarakat. Untuk menjelaskan hal ini dikemukakan pendapat Chinoy, dalam (Wardiat, 2003:136), yaitu: "*An institution is an organization of conceptual and behaviour pattern in manifested through social activity and its material products. Thus it may be regarded as a 'cluster of social usages' and as composed of custom, folkways, mores, and trait complexes organized, consciously or unconsciously, into a functioning unit*" Maksudnya Lembaga adalah organisasi pola konseptual dan perilaku yang diwujudkan melalui aktivitas sosial dan produk materialnya. Dengan demikian itu dapat dianggap sebagai '*cluster of social usages*' dan sebagai terdiri dari adat istiadat, folkways, adat istiadat, dan kompleks sifat yang terorganisir, sadar atau tidak sadar, ke dalam unit yang berfungsi "



e. Pemaknaan Kelembagaan yang diarahkan pada cara yang baku untuk memecahkan masalah

Pemaknaan kelembagaan yang diarahkan pada cara-cara yang baku untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam sistem sosial tertentu. Hebding *et al.* (dalam Syahyuti, 2003: 120), menyatakan bahwa “lembaga sosial adalah nilai-nilai yang melekat pada masyarakat yang menyediakan stabilitas dan konsistensi di masyarakat, yang berfungsi sebagai pengontrol dan pengatur fungsi perilaku”. Lembaga juga untuk menjamin diakuinya bentuk dan pola perilaku tertentu yang akan berulang, sehingga prediksi terhadap implikasi pada perilaku tersebut menjadi efektif. Efektifitas terhadap perilaku tertentu merupakan perhatian utama dalam apa yang dikenal dengan pemahaman “ekonomi kelembagaan”.

Dari kelima tekanan pengertian di atas terlihat bahwa ‘kelembagaan’ memiliki perhatian utama kepada perilaku yang berpola yang sebagian besar dibangkitkan dari norma-norma yang dianut masyarakat. Kelembagaan berpusat pada sekitar tujuan-tujuan, nilai atau kebutuhan sosial utama. Lebih jauh, kelembagaan mengacu kepada suatu prosedur, suatu kepastian, dan panduan anggota masyarakat untuk melakukan suatu tindakan tertentu.

4. Perbedaan Organisasi dengan Lembaga

Norman T. Uphoff, (1986:8), salah seorang penggagas *People-Centered Development Forum* mengajukan definisi sederhana yang membedakan antara organisasi (*organization*) dengan kelembagaan (*institution*) sebagai berikut: *Organizations are structures of recognised and accepted roles. Institutions are complexes of norms and behaviours that persist over time by serving collectively (socially) valued purposes.* (Organisasi adalah struktur peran yang telah dikenal dan diterima. Sedangkan kelembagaan/pranata adalah serangkaian norma dan perilaku yang sudah bertahan, atau digunakan selama periode waktu tertentu, yang relatif lama untuk mencapai maksud/tujuan bernilai kolektif/ bersama atau maksud-maksud yang bernilai sosial).

Menurut Indrawijaya, “walaupun organisasi membutuhkan adanya pola-pola perilaku yang membawa keefektifan suatu organisasi Akan tetapi definisi lembaga di atas, dapat dilihat adanya perbedaan organisasi dengan lembaga atau institusi”. (Wijaya, 2000:6). Menurut Uphoff, 1986: 10), organisasi merupakan struktur yang mengakui dan menerima adanya peranan. Berikutnya ditampilkan matriks perbandingan pemahaman terhadap Lembaga/Kelembagaan (*Institution*) dan Organisasi (*Organization/Institute*), yang merupakan sintesa dari beberapa ahli. Tampak pada Tabel 1.1, berikut:



Tabel 1.1
Tabel Sintesa Definisi Lembaga dan Organisasi

Ahli	Norma	Waktu	Tujuan	Kemungkinan Pengembangan
1	2	3	4	5
Uphoff	Merupakan serangkaian norma	Memerlukan waktu yang cukup panjang	Memiliki tujuan bersama	Bila memiliki organisasi formal atau organisasi yang potensial
Martindale	Pola hubungan tingkah laku manusia dalam kelompok		Memenuhi kebutuhan kelompok suatu organisasi	Dapat dikembangkan
Taneko	Pola-pola yang memiliki kekuatan tetap	Memerlukan cukup waktu	Memenuhi kebutuhan kelompok	
Hendro Puspito	Organisasi yang tersusun dari pola-pola kelakuan, peranan dan relasi	Memerlukan waktu untuk memadukan kepentingan sebagai bentuk cara hidup dan bertindak mengikat	Memenuhi kebutuhan social dasar	Dapat dikembangkan walaupun sangat lambat, karena pola kelakuan dan peranan itu tidak mudah berubah

Sumber: Uphoff, (1986)

B. Pelembagaan atau Institusionalisasi

Pelembagaan (institutionalizations jamak). proses pembentukan praktek sebagai norma Pemerintah mulai pelembagaan pemeriksaan latar belakang untuk pengguna internet. proses melakukan seseorang untuk fasilitas dimana kebebasan mereka untuk meninggalkan akan terkendali, biasanya rumah sakit jiwa Pelembagaan Syd Barrett adalah peristiwa besar dalam sejarah grup rock Pink Floyd (dalam Rusdiana, 2016:37).

Perlu diingat bahwa tidak semua pelembagaan selalu berarti positif. Sebagai contoh, pelembagaan birokrasi di mana-mana telah melahirkan berbagai persoalan yang tidak sedikit. Persoalan in-efisiensi, kelambanan pelayanan, proses dan mekanisme yang bertele-tele dan berbiaya tinggi, korupsi, sampai krisis kepercayaan yang sangat luas di berbagai negara adalah akibat dari pelembagaan birokrasi.

1. Syarat sebuah organisasi menjadi Suatu Lembaga

Sebuah organisasi suatu saat dapat saja menjadi suatu lembaga dengan melalui proses pelembagaan atau institusionalisasi. Organisasi dapat terinstitusionalisasi menurut Soerjono Soekanto (2001:119), dengan beberapa persyaratan, diantaranya:

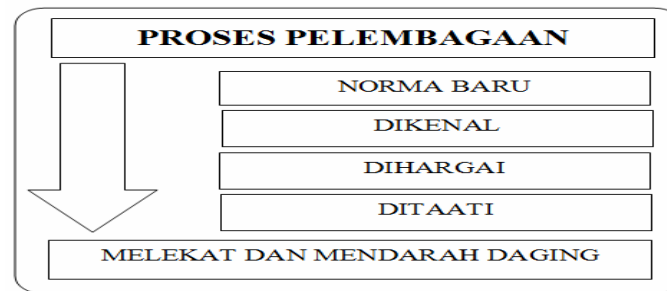
- a. adanya norma yang dihayati masyarakat sebagai anggotanya,
- b. organisasi ini memberikan keuntungan bagi anggotanya,

c. adanya stabilitas dan kapabilitas untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Jika demikian, dan jikapun diinginkan agar suatu organisasi dapat menjadi kelembagaan, diperlukan waktu cukup lama hingga aturan dan tata cara menyalurkan dan memperoleh pelayanan dari organisasi itu diakui secara luas sebagai norma dan perilaku bersama (kolektif).

Norma-norma yang ada di masyarakat, mempunyai kekuatan mengikat yang berbeda-beda. Soerjono (2001: 224), membedakan kekuatan mengikat norma-norma ini dengan empat pengertian, yaitu: cara (*usage*), kebiasaan (*folkways*), tata kelakuan (*mores*), dan adat istiadat (*customs*).

2. Proses Pelembagaan Suatu Organisasi

Proses pelembagaan suatu norma pada suatu organisasi menurut Soekanto dapat dilakukan apabila norma-norma itu telah (a) diketahui, (b) dipahami, (c) ditaati, dan (d) dihargai. Dijelaskan pada gambar 1.1, berikut:



Gambar 1.1
Proses Pelembagaan (*Institutionalizing*)

Soerjono Soekanto (2001; 224)

Secara lebih ringkas Simanjuntak (2001:12), menyebutkan beberapa langkah yang dilakukan dalam proses institusionalisasi atau pelembagaan, yaitu:

- (a) norma dan perilaku baru dikembangkan dan disepakati bersama;
- (b) norma dan perilaku baru tersebut diperkenalkan dan diujicobakan;
- (c) jika norma dan perilaku baru tersebut dirasakan bermanfaat, akan memperoleh pengakuan (legitimasi) dari warga;
- (d) pengakuan atas manfaat norma dan perilaku itu akan mengundang penghargaan dari warga. Penghargaan dalam hal ini dipahami sebagai adanya upaya warga untuk melindungi dari perilaku menyimpang dan tindakan pelanggaran, sehingga selalu ditaati secara swakarsa;
- (e) norma dan perilaku tersebut dihayati, mendarah-daging oleh warga.



Menurut Johnson (dalam Soekanto,2001:197), proses pelebagaan atau institusionalisasi suatu nilai atau norma dalam suatu sistem sosial paling tidak harus memenuhi tiga syarat, yaitu:

- (a) Bagian terbesar warga sistem sosial menerima norma tersebut
- (b) Norma-norma tersebut telah menjiwei bagian terbesar dari warga-warga sistem sosial tersebut.
- (c) Norma tersebut bersanksi.

Proses pelebagaan atau institusionalisasi pada masyarakat sangat lama sekali dan merupakan hasil ciptaan manusia. Oleh karena proses pelebagaan merupakan hasil ciptaan manusia, maka kelembagaan dapat dikategorikan sebagai “teknologi”.

Teknologi yang diciptakan manusia dapat diidentifikasi menjadi dua, yaitu:

- (a) teknologi yang bersifat materiil, dan
- (b) teknologi yang bersifat organisatoris. Teknologi yang bersifat organisatoris ini yang juga merupakan pengertian dari kelembagaan tersebut.

Kelebagaan masyarakat yang merupakan teknologi tersebut memiliki peranan yang sangat besar dalam mengatur keserasian hidup manusia dengan manusia lainnya maupun manusia dengan lingkungannya. Akan tetapi, pada beberapa kasus banyak kelembagaan masyarakat lokal di perdesaan yang masih terkesan sangat tradisional bahkan kadang-kadang terlihat ganjil. Sepintas tanpa mendalami maksud dan latar belakang yang mendorong terbentuknya suatu sistem kelembagaan, banyak pihak yang meremehkan peranan dari kelembagaan tersebut.

Hal senada dikemukakan oleh Uphoff, (1986:9) yang menyatakan bahwa sebuah lembaga atau institusi yang mengorganisasikan diri pada sebuah organisasi akan lebih mudah dilihat norma, perilaku yang berkembang dan menjadi pedoman bagi masyarakat. Ciri utama kelembagaan yang juga merupakan organisasi tidak hanya pada pemenuhan kebutuhan manusia yang menjadi anggota, namun terletak pada bagaimana upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan, yaitu penanaman norma dan perilaku yang diakui bersama dan telah bertahan lama sebagai dasar dalam menjalankan lembaga. Kemudian beberapa upaya yang digunakan dalam mencapai tujuan, diantaranya mengutamakan akuntabilitas, adanya partisipasi yang besar seluruh anggota dalam pengambilan keputusan dan perencanaan serta evaluasi kegiatan, didukung oleh konsensus atau kesepakatan bersama, serta adanya sanksi sosial. Uphoff. (1986: 9) Oleh karena itu, penerapannya lebih diutamakan pada tingkat lokal atau warga.

3. Penomena Kelebagaan (pranata)

Sebagaimana kita pahami bahwa kebutuhan manusia kian hari semakin berkembang dan berfluktuasi, dan oleh karenanya hal ini menyebabkan kelembagaan yang dibentuk dan dibutuhkan dapat berubah-ubah. Martindale (1996:125),dalam bukunya, *“Institutions, Organizations, and Mass Society”* menyebutkan terdapat beberapa fenomena yang dialami sebuah lembaga atau kelembagaan dalam upaya memenuhi kebutuhan manusia yang berkembang dan berfluktuasi tersebut, yaitu:

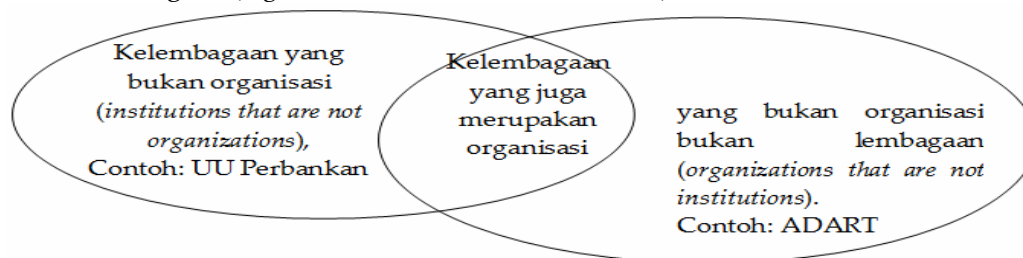
- a. Stabilitas; Yaitu suatu kondisi dimana sebuah lembaga atau institusi tetap stabil menjalankan adat istiadat, norma yang dianut bersama untuk memenuhi kebutuhan anggotanya walaupun kebutuhan manusia itu tetap berkembang dan berfluktuasi.

- b. Konsistensi; yaitu adanya kebutuhan-kebutuhan yang begitu banyak, mengakibatkan masyarakat mengembangkan usahanya pada bidang lain untuk tujuan memenuhi kebutuhan sendiri
- c. Kesempurnaan atau kelengkapan; Peningkatan kebutuhan manusia itu akan ada limitnya atau batasnya. Dikatakan sempurna atau kelengkapan apabila suatu lembaga memberikan atau menyediakan kebutuhan sesuai dengan yang telah digariskan. Bila lembaga ini telah melaksanakan tugasnya memenuhi kebutuhan sesuai dengan yang telah digariskan.

C. Tipe Dan Norma Kelembagaan (pranata)

1. Tipe Kelembagaan

Simanjuntak, (dalam Rusdiana, 2016:40) menjelaskan, ada beberapa tipe kelembagaan (pranata), yaitu: (a) Kelembagaan yang bukan organisasi (*institutions that are not organizations*), (b) Kelembagaan yang juga merupakan organisasi (*institutions that are organizations*), dan (c) Organisasi yang bukan kelembagaan (*organizations that are not institutions*).



Gambar 1.2

Kelembagaan dan Organisasi

Sumber: diadaptasi dari Simanjuntak, (Rusdiana, 2016:40)

Penjelasan lebih rinci tentang pemahaman terhadap kelembagaan dan organisasi mengacu pada Gambar 1.2 di atas diuraikan dengan contoh-contoh sebagai berikut:

a. Kelembagaan yang juga merupakan organisasi (*institutions that are organizations*)

Sebuah Bank dapat disebut sebagai organisasi karena di dalamnya terdapat struktur peran-peran yang telah dikenal dan diakui. Ada peran Kepala (Direktur), ada peran Bagian Kredit, ada peran Bagian Pelayanan Nasabah (*Customer Service*), dan sebagainya. Sebagai kelembagaan (*institution*), Bank sebagai penyedia jasa untuk melakukan “simpan-pinjam” uang, penggunaan jasa Bank sudah menjadi norma dan perilaku masyarakat luas yang memiliki dan memerlukan uang. Karenanya Bank adalah kelembagaan yang juga organisasi.

b. Kelembagaan yang bukan organisasi (*institutions that are not organizations*)

Undang-undang Perbankan sebagai suatu kelembagaan (*institution*) dalam rangka penyediaan pelayanan jasa keuangan sudah menjadi kebutuhan bersama suatu kelompok warga, bahkan masyarakat dunia. Berbagai aturan dan tata cara yang diatur di dalam



undang-undang itu telah menjadi *norma* dan *perilaku* umum dalam kegiatan simpan-pinjam uang. Akan tetapi Tetapi Undang-undang Perbankan tidak memiliki Ketua (Direktur), Kepala Bagian, dan sebagainya. Karena itu Undang-undang Perbankan dalam hal ini adalah kelembagaan (*institution*) yang bukan organisasi.

c. Organisasi yang bukan kelembagaan (organizations that are not institutions)

Kelompok arisan ibu-ibu di suatu Rukun Tetangga (RT) adalah sebuah organisasi karena di dalamnya ada struktur peran yang telah dikenal dan diakui oleh para peserta arisan itu. Kelompok arisan tersebut dapat bubar (tidak diteruskan keberadaannya) setelah semua anggota mendapat giliran memperoleh uang arisan. Karenanya, dan terutama atas pertimbangan persistensinya, sebuah kelompok arisan sebagaimana digambarkan di atas belum dapat disebut sebagai suatu kelembagaan (*institution*).

Pemahaman lebih jauh terhadap tabel di atas memberikan kesimpulan, bahwa kedua aspek tersebut merupakan dua hal penting dalam analisis sosiologi. Taneko (dalam Syahyuti, 2003: 124), dalam misal-nya menyatakan bahwa ada dua inti pokok dalam analisis sosiologi, yaitu segi struktur dan segi dinamikanya (proses sosial). Dalam perkembangannya, kajian kelembagaan dan organisasi hampir seluas kajian sosiologi itu sendiri. Selain itu, keduanya juga bersifat saling melengkapi. Justru dengan mengkaji keduanya analisa sosiologis terhadap suatu sistem sosial menjadi lebih lengkap. Dengan pemahaman demikian, seyogyanya bisa diteri- Jika suatu organisasi pada akhirnya diharapkan akan dilembagakan maka upaya yang harus dilakukan haruslah merupakan suatu proses pelembagaan (*institutionalizing*) yang digambarkan pada tabel 1.1, berikut:

Tabel: 1.1.

Perbandingan Karakteristik, aspek Kelembagaan dan aspek Organisasi

Aspek Kelembagaan	Aspek Keorganisasian
1. Fokus utama adalah tindakan atau perilaku (atau perilaku sosial).	1. Fokus utama kajian adalah struktur (atau struktur sosial).
2. Inti kajiannya adalah nilai (<i>value</i>), aturan (<i>rule</i>), dan norma (<i>norm</i>).	2. Inti kajiannya pada peran (<i>roles</i>).
3. Aspek kajian lebih jauh tentang <i>custom</i> , <i>mores</i> , <i>folkways</i> , <i>usage</i> , kepercayaan, moral, ide, gagasan, doktrin, keinginan, kebutuhan, orientasi, dll; serta aspek perilaku berupa pola-pola kelakuan, fungsi dari tata kelakuan, kebutuhan, dll.	3. Aspek kajian lebih jauh: peran, aktivitas, hubungan antar peran, integrasi sosial, struktur umum, perbandingan struktur tekstual dengan struktur riil, struktur kewenangan kekuasaan, hubungan kegiatan dengan tujuan, aspek solidaritas, klik, profil dan pola kekuasaan (sentralistis atau distributif), dll.
4. Bentuk perubahan sosial bersifat kultural	4. Bentuk perubahan sosial bersifat struktural
5. Panjangnya waktu dalam proses perubahan yang dibutuhkan lebih lama.	5. Perubahan dalam aspek keorganisasian relatif lebih cepat.
6. Bersifat lebih abstrak dan dinamis.	6. Lebih visual dan statis.
7. Adakalanya dalam bidang kajian dalam sosiologi berada dalam topik "proses sosial".	7. Berada dalam topik kajian "struktur sosial".

Sumber: Syahyuti "Alternatif Konsep" (2003)



2. Norma dan Lembaga Sosial

Supaya hubungan antar manusia didalam suatu masyarakat terlaksana sebagaimana diharapkan, dirumuskan Norma-norma masyarakat. Norma merupakan Aturan, Kaidah, Pedoman yang mengatur manusia. Norma sangat diperlukan dalam kehidupan masyarakat, karena tanpa adanya norma-norma kehidupan masyarakat tidak akan terarah. Pada awalnya Norma-norma tersebut terbentuk secara tidak sengaja, namun lama kelamaan norma-norma tersebut dibuat secara sadar.

a. Norma

Menurut Soerjono (2001:191), "norma adalah suatu perangkat agar hubungan didalam suatu masyarakat terlaksana sebagaimana diharapkan" Norma-norma proses pelebagaan atau melewati suatu norma kemasyarakatan yang baru untuk menjadi bagian salah satu lembaga masyarakat sehingga norma tersebut dikenal, diakui, dihargai dan kemudian ditaati dalam kehidupan sehari-hari. Norma memiliki empat pengertian, mulai dari yang paling Lemah sampai yang Terkuat, yaitu:

- 1) Cara (Usage); Lebih cenderung kepada hubungan antarindividu dalam masyarakat. Suatu penyimpangan terhadapnya tak akan mengakibatkan hukuman yang berat, akan tetapi hanya sekedar celaan dari individu yang dihubungkannya. Misalnya, orang mempunyai cara masing-masing untuk minum pada waktu bertemu. Ada yang minum tanpa mengeluarkan bunyi ada pula yang mengeluarkan bunyi sebagai tanda kepuasannya menghilangkan kehausan.
- 2) Kebiasaan (Folkways); Mempunyai kekuatan mengikat yang lebih besar daripada cara. Kebiasaan yang diartikan sebagai perbuatan yang diulang-ulang dalam bentuk yang sama merupakan bukti bahwa orang banyak menyukai perbuatan tersebut. Sebagai contoh, kebiasaan memberi hormat kepada orang lain yang lebih tua. Bila perbuatan tadi tidak dilakukan, maka dianggap sebagai salah satu penyimpangan terhadap kebiasaan umum dalam masyarakat.
- 3) Tata Kelakuan (Mores); Mencerminkan sifat-sifat yang hidup dari kelompok manusia yang dilaksanakan sebagai alat organisator, secara sadar maupun tidak sadar, oleh masyarakat terhadap anggota-anggotanya. Tata kelakuan merupakan alat agar anggota masyarakat menyesuaikan perbuatan-perbuatannya dengan tata kelakuan yang baik. Tata kelakuan sangat penting karena alasan-alasan berikut:
 - (a) Tata kelakuan memberikan batas-batas pada perilaku individu atau melarang seseorang anggota masyarakat untuk melakukan suatu perbuatan yang tercela.
 - (b) Tata kelakuan mengidentifikasi individu dengan kelompoknya.
 - (c) Tata kelakuan menjaga solidaritas antar anggota masyarakat. Misalnya, perihal hubungan antara pria dengan wanita, yang berlaku bagi semua orang, dengan semua usia, untuk segala golongan masyarakat.
- 4) Adat Istiadat (Custom), Tata kelakuan yang kekal serta kuat integrasinya dengan pola-pola perilaku masyarakat dapat meningkatkan kekuatan mengikatnya menjadi adat istiadat. Anggota masyarakat yang melanggar adat istiadat, akan mendapatkan sanksi yang keras, yang kadang-kadang secara tidak langsung diperlakukan. Contohnya, suami istri yang bercerai akan tercemar nama baiknya.



Proses yang terjadi norma dalam rangka pembentukannya sebagai lembaga kemasyarakatan, yaitu sebagai berikut:

- (a) Proses pelembagaan (*institutionalization*), yaitu suatu proses yang dilewati oleh sesuatu norma kemasyarakatan yang baru untuk menjadi bagian dari salah satu lembaga kemasyarakatan.
- (b) Norma-norma yang *internalized artinyaprose* norma-norma kemasyarakatan tidak hanya berhenti sampai sini saja, tetapi mendarah daging dalam jiwa anggota-anggota masyarakat. Norma terdiri dari beberapa macam/jenis, antara lain yaitu:
 - (1) Norma Agama; adalah suatu norma yang berdasarkan ajaran aqidah suatu agama. Norma ini bersifat mutlak yang mengharuskan ketaatan para penganutnya. Apabila seseorang tidak memiliki iman dan keyakinan yang kuat, orang tersebut cenderung melanggar norma-norma agama. Berzina merupakan contoh dari norma agama.
 - (2) Norma Kesusilaan; didasarkan pada hati nurani atau ahlak manusia. Melakukan pelecehan seksual adalah salah satu dari pelanggaran dari norma kesusilaan.
 - (3) Norma Kesopanan; adalah norma yang berawal dari aturan tingkah laku yang berlaku di masyarakat. Cara berpakaian dan bersikap adalah beberapa contoh dari norma kesopanan.
 - (4) Norma Kebiasaan (*Habit*); merupakan hasil dari perbuatan yang dilakukan secara berulang-ulang dalam bentuk yang sama sehingga menjadi kebiasaan. Orang-orang yang tidak melakukan norma ini dianggap aneh oleh anggota masyarakat yang lain. Kegiatan melakukan acara selamatan, kelahiran bayi dan mudik atau pulang kampung adalah contoh dari norma ini.
 - (5) Norma Hukum, adalah perintah dan larangan yang mengatur tata tertib dalam suatu masyarakat (negara). Sanksi norma hukum bersifat mengikat dan memaksa. Melanggar rambu-rambu lalu lintas adalah salah satu contoh dari norma hukum.

Norma-norma tersebut diatas, setelah mengalami suatu proses, pada akhirnya akan menjadi bagian tertentu dari kelembagaan social. Proses tersebut dinamakan proses pelembagaan (*institutionalization*), yaitu suatu proses yang dilewatkan oleh suatu norma yang baru untuk menjadi bagian dari salah satu kelembagaan sosial (Rusdiana. 2016:43).

b. Kelembagaan Sosial

Kelembagaan social merupakan sekumpulan norma yang tersusun secara sistematis yang terbentuk dalam rangka memenuhi berbagai kebutuhan hidup manusia yang bersifat khusus. Kelembagaan sosial sebagai sistem gagasan terorganisasi yang ikut serta dalam perilaku. Soerjono Soekanto, (dalam Rusdiana2016:44), mendefinisikan lembaga sosial adalah himpunan norma dari segala tingkatan yang berkisar pada suatu kebutuhan pokok dalam kehidupan masyarakat. Adapun Jenis-Jenis Kelembagaan Sosial, adalah sebagai berikut:



1) Lembaga keluarga

Keluarga merupakan unit sosial terkecil yang terdiri atas ayah, ibu, dan anak. Keluarga memiliki fungsi majemuk bagi terciptanya kehidupan sosial dalam masyarakat. Dalam keluarga diatur hubungan antara anggota-anggotanyasehingga setiap anggota keluarga mempunyai peran dan fungsinya yang jelas. Dalam kehidupan di masyarakat kita kenal tiga macam bentuk keluarga, yaitu:

- (a) Keluarga inti yang terdiri dari ayah, ibu, dan anak-anak yang belum menikah
- (b) Keluarga besar (extended family) merupakan ikatan keluarga dalam satu keturunan yang terdiri atas kakek, nenek, ipar, paman, anak, cucu, dan sebagainya
- (c) Keluarga poligamous terdiri dari beberapa keluarga inti yang dipimpin oleh seorang kepala keluarga.

Adapun fungsi keluarga, antara lain:

- (a) Fungsi reproduksi. Dalam keluarga, anak-anak merupakan wujud dari cinta kasih dan tanggung jawab suami istri meneruskan keturunannya.
- (b) Fungsi sosialisasi. Keluarga berperan dalam membentuk kepribadian anak agar sesuai dengan harapan orang tua dan masyarakatnya. Keluarga sebagai wahana sosialisasi primer harus mampu menerapkan nilai-nilai atau norma-norma masyarakat melalui keteladanan orang tua.
- (c) Fungsi afeksi. Dalam keluarga, diperlukan kehangatan, rasa kasih sayang, dan perhatian antara anggota keluarga yang merupakan salah satu kebutuhan manusia sebagai makhluk berpikir dan bermoral (kebutuhan itegratif). Apabila anak tidak atau kurang mendapatkannya, memungkinkan ia menjadi sulit dikendalikan, nakal, bahkan terjerumus pada kejahatan.
- (d) Fungsi ekonomi. Keluarga, terutama orang tua, mempunyai kewajiban memenuhi kebutuhan ekonomi anak-anaknya. Pada masyarakat tradisional, kewajiban ini dipikul oleh suami. Namun, pada masyarakat modern yang menganggap peran laki-laki dengan wanita kian sejajar, suami dan istri memikul tanggung jawab ekonomi yang sama terhadap anak-anak mereka.
- (e) Fungsi organisatoran sosial. Setiap anggota keluarga, pada dasarnya, saling melakukan kontrol atau organisatoran karena mereka memiliki rasa tanggung jawab dalam menjaga nama baik keluarga. Namun, peran ini biasanya lebih dominan dilakukan oleh anggota keluarga yang lebih tua.
- (f) Fungsi proteksi (perlindungan). Fungsi perlindungan sangat dibutuhkan anggota keluarga, terutama anak, sehingga anak akan merasa aman hidup di tengah-tengah keluarganya. Ia akan merasa terlindungi dari berbagai ancaman fisik maupun mental yang datang dari keluarga maupun dari luarnya.
- (g) Fungsi pemberian status. Melalui perkawinan, seorang akan mendapatkan status atau kedudukan yang baru di masyarakat, yaitu sebagai suami atau istri. Secara otomatis, ia akan diperlakukan sebagai orang yang telah dewasa dan mampu bertanggung jawab kepada diri, keluarga, anak-anak, dan masyarakatnya.



2) Lembaga pendidikan

Umar Titahardja & La Sula (dalam Hartati, dkk. 2017,231), menjelaskan bahwa lembaga pendidikan adalah tempat berlangsungnya proses pendidikan terkhusus pada lingkungan utamanya yaitu keluarga, sekolah dan masyarakat. Pendidikan formal, seperti sekolah, menawarkan pendidikan yang berjenjang dari tingkat dasar sampai jenjang pendidikan tinggi, baik yang bersifat umum maupun khusus, seperti sekolah agama dan sekolah luar biasa. Di samping, adanya pendidikan formal, masyarakat juga mengenal dan membentuk pendidikan non-formal, seperti kursus-kursus, keterampilanm, kursus bahasa, dan kursus komputer. Adapun fungsi lembaga pendidikan, antara lain:

- (a) membantu orang untuk mencari nafkah
- (b) menolong mengembangkan potensinya demi pemenuhan kebutuhan hidupnya.
- (c) Melestarikan kebudayaan dengan caramengajarkannya dari generasi kegenerasi berikutnya.
- (d) Merangsang partisipasi demokrasi melalui pengajaran ketrampilan berbicara dan mengembangkan cara berpikir rasional
- (e) Memperkaya kehidupan dengan cara menciptakan kemungkinan untuk berkembangnya cakrawala intelektual dan cinta rasa keindahan.
- (f) Meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri melalui bimbingan pribadi dan berbagai kursus
- (g) Meningkatkan taraf kesehatan para pemuda bangsa melalui latihan dan olahraga.
- (h) Menciptakan warga Negara yang patreotik melalui pelajaran yang menggambarkan kejayaan bangsa.
- (i) Membentuk kepribadian yaitu susunan unsur dan jiwa yang menentukan perbedaan tingkah laku atau tindakan dari tiap-tiap individu.

3) Lembaga politik

Pengertian lembaga politik adalah suatu badan yang mengkhususkan diri pada pelaksanaan kekuasaan dan wewenang, berkaitan dengan kehidupan politik, menyangkut tujuan dari keseluruhan masyarakat agar tercapai suatu keteraturan dan tata tertib kehidupan dalam masyarakat (Sujatmiko, 2014:170). Selain memiliki hak, mereka pun diberi kewajiban untuk mensejahterakan anggotanya. Pemerintah, misalnya, mempunyai kewajiban untuk mendistribusikan kekayaan Negara kepada setiap Negara secara adil sehingga tercapai kemakmuran yang merata. Hal itu dapat dilakukan dengan menyediakan lapangan pekerjaan atau menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif (aman dan nyaman) bagi tumbuhnya perekonomian Negara. Adapun fungsi lembaga politik, yaitu:

- (a) Memelihara ketertiban di dalam (internal order). Artinya, lembaga politik memelihara ketertiban di dalam masyarakat dengan wewenang yang dimilikinya, baik menggunakan cara persuasif maupun paksaan fisik. Lembaga politik bertindak sebagai pemaksa hukum, menyelesaikan konflik yang terjadi di antara anggota masyarakat secara adil sehingga anggota masyarakat dapat hidup dengan tentram.



- (b) Menjaga keamanan di luar (external security). Artinya, lembaga politik dengan menggunakan alat-alat yang dimilikinya berusaha mempertahankan Negara dari ancaman atau serangan yang datang dari Negara lain baik melalui jalan diplomasi ataupun dengan perang.
- (c) Mengusahakan kesejahteraan umum (general welfare). Artinya, lembaga politik merencanakan dan melaksanakan pelayanan-pelayanan sosial serata mengusahakan kebutuhan pokok masyarakat. Di antaranya adalah pangan, sandang, papan, pendidikan, kesehatan, energy, dan komunikasi, termasuk distribusinya.

4) Lembaga ekonomi

Menurut Eko Sujatmiko, (2014:169), "lembaga ekonomi adalah lembaga sosial yang mengurus masalah ekonomi berupa kebutuhan atau kesejahteraan materiil, yakni dalam hal mengatur kegiatan produksi, distribusi, dan konsumsi baik berupa barang maupun jasa yang diperlukan oleh manusia dan atau masyarakat dalam rangka melangsungkan kehidupannya secara wajar". Menurut Kornblum (dalam Rusdiana, 2016:45), penelitian terhadap institusi ekonomi difokuskan pada pokok bahasan pasar dan pembagian kerja, interaksi antara pemerintah, institusi ekonomi dan perubahan pada pekerjaan. Perdagangan mulai lahir ketika orang mulai menginginkan hasil produksi orang lain. Lambat laun proses pertukaran memilih standar tertentu, diatur, dan diperkirakan sehingga akhirnya dianggap perlu dilembagakan. Adapun, fungsinya, yaitu:

- (a) Memberi pedoman untuk mendapatkan bahan pangan'
- (b) Memberi pedoman untuk melakukan pertukaran barang/barter;
- (c) Memberi pedoman tentang harga jual beli barang;
- (d) Memberi pedoman untuk menggunakan tenaga kerja;
- (e) Memberi pedoman tentang cara pengupahan;
- (f) Memberi pedoman tentang cara pemutusan hubungan kerja;
- (g) Memberi identitas diri bagi masyarakat.

5) Lembaga Agama

Agama merupakan suatu lembaga (institusi) penting yang mengatur kehidupan manusia. Dalam hal ini, agama diartikan dengan istilah *religion*. Menurut Durkheim (dalam Goodman, 2008:113), agama adalah suatu sistem terpadu yang terdiri atas kepercayaan dan praktik yang berhubungan dengan hal suci. Kepercayaan dan praktik tersebut memprsatukan semua orang yang beriman ke dalam suatu komunitas moral yang dinamakan umat. Durkheim menjelaskan bahwa semua kepercayaan agama membagi semua benda yang ada di bumi ini, baik yang berwujud nyata maupun yang berwujud ideal, ke dalam dua kelompok yang saling bertentangan, yaitu hal yang bersifat profan dan hal yang bersifat suci (sacred), atau duniawi dan illahi. Agama merupakan



sarana bagi manusia untuk berhubungan dengan Sang Pencipta sehingga manusia senantiasa mendekatkan diri agar mendapat petunjuk serta selamat dunia dan akhirat. Adapun fungsi lembaga Agama, yaitu:

- (a) Sumber pedoman hidup bagi individu maupun kelompok
- (b) Mengatur tata cara hubungan manusia dengan manusia dan manusia dengan Tuhan.
- (c) Merupakan tuntutan tentang prinsip benar atau salah untuk menghindari perilaku menyimpang, seperti membunuh, memperkosa, berzina, dan berjudi.
- (d) Pedoman untuk mengungkapkan rasa kebersamaan yang mewajibkan untuk selalu berbuat baik dengan sesamanya dan lingkungan hidupnya.
- (e) Pedoman perasaan keyakinan (confidence). Siapa pun yang berbuat baik maka akan mendapat pahala dari Tuhan.
- (f) Pedoman keberadaan (existence). Keberadaan alam semesta dengan segala isinya termasuk didalamnya manusia harus disikapi rasa syuku & ikhlas.
- (g) Pengungkapan keindahan (estetika). Manusia yang suka akan keindahan dapat mengekspresikan rasa estetikanya dengan membangun rumah ibadah dan hal-hal lain berkaitan dengan kepercayaannya.
- (h) Pedoman rekreasi dan hiburan. Untuk mencari ketenangan dan kesegaran jiwa, manusia dapat menjalankan ritual agama seperti sholat, yoga, dan meditasi.
- (i) Memberikan identitas kepada manusia sebagai bagian dari suatu agama, missal sebagai umat Islam, Kristen, Hindu, Buddha dan Khong Hu Chu

D. Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

1. Makna dan Hakikat Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Difahami bersama, dari pembahasan di atas, bahwa organisasi adalah sebuah wadah, tempat, sistem untuk melakukan kegiatan bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan pengorganisasian merupakan proses pembentukan wadah/sistem dan penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Jika dihubungkan dengan pendidikan maka organisasi pendidikan adalah wadah untuk melakukan kegiatan pendidikan guna mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan (Fitriyani, 2019: 67). Bafadhol, (2017: 60), mendefinisikan Lembaga pendidikan adalah; "tempat berlangsungnya proses pendidikan yang dilakukan dengan tujuan untuk mengubah tingkah laku individu ke arah yang lebih baik melalui interaksi dengan lingkungan sekitar".

Lembaga pendidikan Islam, didefinisikan Bukhari (2010:149); "adalah tempat atau organisasi yang menyelenggarakan pendidikan Islam, yang mempunyai struktur yang jelas dan bertanggung jawab atas terlaksananya pendidikan Islam". Oleh karena itu, lembaga pendidikan Islam tersebut harus dapat menciptakan suasana yang memungkinkan terlaksananya pendidikan dengan baik, menurut tugas yang diberikan kepadanya, seperti sekolah (madrasah) yang melaksanakan proses pendidikan Islam.



Menurut Muhaimin, et al (dalam Syafaruddin. 2015 :55-6), inti pendidikan Islam ada dua, yaitu:

a. Pendidikan Islam sebagai Aktivitas Pendidikan

Pendidikan Islam merupakan aktivitas pendidikan yang diselenggarakan atau didirikan dengan hasrat dan niat untuk mengejawantahkan ajaran dan nilai-nilai Islam. Dalam praktiknya di Indonesia, pendidikan Islam ini setidaknya dapat dikelompokkan ke dalam lima jenis, yaitu:

- 1) Pondok pesantren atau madrasah diniyah, yang menurut UU Nomor 20 tahun 2003 tentang system pendidikan nasional disebut sebagai pendidikan keagamaan Islam) formal, seperti Pondok Pesantren, Madrasah Diniyah (Ula, Wustha, 'Ulya, dan Ma'had Aly);
- 2) PAUD/RA, BA, TA, madrasah dan pendidikan lanjutannya seperti IAIN/STAIN atau Universitas Islam Negeri yang bernaung di bawah Departemen Agama.
- 3) Pendidikan usia dini/RA, BA, TA, sekolah/ perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh dan/atau berada di bawah naungan yayasan atau organisasi Islam. 4. Pelajaran agama Islam di sekolah/madrasah/ perguruan tinggi sebagai suatu mata pelajaran atau mata kuliah, dan/atau sebagai program studi. 5. Pendidikan Islam dalam keluarga atau di tempat-tempat ibadah, dan/atau di forum-forum kajian keislaman, majelis taklim dan institusi-institusi lainnya yang sekarang sedang digalakkan oleh masyarakat atau pendidikan (Islam melalui jalur pendidikan nonformal dan informal).

b. Pendidikan Islam sebagai Sistem pendidikan

Pendidikan Islam sebagai sistem pendidikan yang dikembangkan dari dan disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam. Dalam pengertian yang kedua ini, pendidikan Islam bisa mencakup:

- 1) Pendidik/guru/dosen/kepala madrasah/sekolah atau pimpinan perguruan tinggi dan/atau tenaga kependidikan lainnya yang melakukan aktivitas kependidikan disemangati atau dijiwai oleh ajaran dan nilai-nilai Islam; dan/atau
- 2) Komponen-komponen pendidikan lainnya seperti tujuan, materi/bahan ajar, alat/media/sumber belajar, metode/evaluasi dan lingkungan/konteks, manajemen dan lain-lain yang disemangati dan dijiwai oleh nilai-nilai Islam, atau yang berciri khas Islam.

Dari kedua pengertian pendidikan Islam tersebut, maka pengertian pertama lebih menekankan pada aspek kelembagaan dan program pendidikan Islam, dan yang kedua lebih menekankan pada aspek spirit Islam yang melekat pada setiap aktivitas pendidikan. Dalam surat al Baqarah ayat 208, secara jelas diminta Allah supaya orang-orang beriman masuk kepada Islam secara keseluruhan pikiran, sikap dan perilakunya dalam kehidupan sehari-hari. Dijelaskan Allah Swt:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اَدْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَآفَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطٰنِ ۗ اِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿٢٠٨﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu (QS. Al-Baqarah [2]:208).



Kepada setiap orang beriman harus meyakini Islam sebagai ajaran universal yang mengatur semua aspek kehidupan dan berlaku sepanjang zaman dan semua tempat. Dalam hal ini, tak terkecuali urusan pendidikan dan manajemen berbagai organisasi. Hal ini menyangkut, proses manajemen terhadap lembaga pendidikan Islam, baik madrasah sekolah Islam dan pesantren. Bahkan pengelolaan perguruan tinggi Islam, apakah universitas Islam, sekolah tinggi, institut maupun akademi yang mengembangkan pendidikan tinggi Islam. Tidak hanya visi, misi dan tujuannya yang mengembangkan potensi generasi muda Islam, tetapi juga kurikulum dan manajemennya juga berbasis kepada nilai Islam.

2. Unsur-unsur dan Ciri Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Unsur-unsur dasar dalam suatu organisasi/lembaga Pendidikan menurut Ara Hidayat dan Imam (dalam Ibrahim Bafadhol, 2017:60), adalah sebagai berikut:

- a. Adanya tujuan bersama, organisasi mensyaratkan suatu yang akan diinginkan, biasanya terumuskan dalam visi, misi target, tujuan. Tujuan inilah menyatukan berbagai unsur dalam organisasi.
- b. Adanya kerja sama dua orang atau lebih untuk mewujudkan tujuan bersama.
- c. Adanya pembagian tugas, untuk efektifitas, efisiensi, dan produktivitas organisasi dibutuhkan pembagian tugas.
- d. Adanya kehendak untuk kerja sama, anggota organisasi mempunyai kemauan/kehendak untuk bekerja sama untuk tujuan bersama.

Sekolah/Madrasah sebagai lembaga pendidikan sudah seharusnya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan bisa tercapai dengan maksimal. Unsur-unsur personal pendidikan adalah kepala sekolah, guru, karyawan, dan murid. Selain itu juga sekolah sebagai lembaga pendidikan formal yang berada di bawah instansi atasan baik itu kantor dinas atau kantor wilayah departemen yang bersangkutan. Organisasi atau Lembaga yang baik hendaknya membagi tugas-tugas dan tanggung jawab dengan sesuai kapasitas, fungsi dan wewenang serta kemampuannya untuk mencapai tujuan pendidikan. Melalui struktur organisasi yang ada anggota organisasi pendidikan akan mengetahui tugas dan wewenang semua stakeholder pendidikan.

Secara sederhana ciri pendidikan Islam dapat dimaknai sebagai lembaga pendidikan yang didasarkan pada nilai ajaran-ajaran Islam sebagaimana yang tercantum dalam al-Qur'an dan al-Hadits serta dalam pemikiran para ulama dan dalam peraktek sejarah ummat Islam. Berbagai komponen dalam pendidikan Islam mulai dari tujuan, kurikulum, guru, metode, pola hubungan guru dan murid, evaluasi, sarana-prasarana, lingkungan, dan evaluasi pendidikan harus didasarkan pada nilai-nilai ajaran Islam (Nata, 2003:161).

Cita-cita Islam dalam berbagai bidang kehidupan yang demikian ideal itu, selain harus disosialisasikan kepada masyarakat melalui jalur pendidikan juga sekaligus harus menjadi dasar atau prinsip dalam kepada masyarakat melalui jalur pendidikan juga sekaligus harus menjadi dasar atau prinsip dalam penyelenggaraan pendidikan Islam. Dengan demikian posisi dan tugas pendidikan Islam adalah memasyarakatkan secara efektif dan efisien cita-cita ajaran Islam tersebut dan dalam waktu yang bersamaan cita-cita tersebut menjadi dasar atau prinsip penyelenggaraan pendidikan Islam (Nata, 2003:164).



3. Jenis dan Kualifikasi Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Dalam Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas disebutkan bahwa lembaga pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi, menurut, Bafadhol, 2017:61), adalah sebagai berikut:

a. Lembaga Pendidikan Islam Formal

Lembaga pendidikan Islam formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Menyelenggarakan lembaga-lembaga pendidikan: (1). Raudatul Athfal (RA)/Taman Kanak-kanak; (2) Madrasah Ibtidaiyah (MI)/Sekolah Dasar (SD); (3) Madrasah Tsanawiyah (MTs)/Sekolah Menengah Pertama (SMP) (4) Madrasah Aliyah (MA)/Sekolah Menengah Atas (SMA)/Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) (5) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam, meliputi; Akademi, Politeknik, Sekolah Tinggi, Institut, dan Universitas.

b. Lembaga Pendidikan Islam Non-Formal

Dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas disebutkan bahwa lembaga pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Lembaga pendidikan non formal adalah lembaga pendidikan yang disediakan bagi warga negara yang tidak sempat mengikuti atau menyelesaikan pendidikan pada jenjang tertentu dalam pendidikan formal. Lembaga pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. (Pesantren, Madrasah Diniyah, dan Majelis Taklim). Lembaga pendidikan nonformal ini disediakan bagi warga negara yang tidak sempat mengikuti atau menyelesaikan pendidikan pada jenjang tertentu dalam pendidikan formal. Disamping itu, Lembaga pendidikan nonformal dapat menyelenggarakan program-program pendidikan nonformal yang disetarakan dengan pendidikan formal, contohnya kejar paket A, kejar paket B, kejar paket C.

Pendidikan nonformal ada pula yang diselenggarakan oleh organisasi masyarakat seperti organisasi keagamaan, sosial, kesenian, olah raga, dan pramuka. Pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Dengan kata lain, pendidikan nonformal berfungsi mengembangkan potensi peserta didik melalui pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kemudaan, pendidikan pembedayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, serta pendidikan lainnya

c. Lembaga Pendidikan Islam In-Formal

Dalam undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas disebutkan bahwa pendidikan Informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan. Lembaga pendidikan informal adalah pendidikan yang ruang lingkupnya lebih terarah pada keluarga dan masyarakat. Pendidikan keluarga adalah pendidikan pertama dan utama. Dikatakan pertama, karena bayi atau anak



itu pertama kali berkenalan dengan lingkungan dan mendapatkan pembinaan dari sebuah anggota keluarga. Pendidikan pertama ini dapat dipandang sebagai peletak pondasi pengembangan-pengembangan berikutnya. Adanya istilah pendidikan utama juga dikarenakan adanya pengembangan tersebut. Keluargalah yang meletakkan dasar-dasar kepribadian anak, karena pada masa ini, anak lebih peka terhadap pengaruh pendidik (orangtuanya).

Menurut Sidi Gazalba, seperti dikutip oleh Bukhari Umar, (2010: 150), lembaga yang berkewajiban melaksanakan pendidikan Islam adalah sebagai berikut:

- a. Rumah tangga, yaitu pendidikan primer untuk fase bayi dan fase kanak-kanak sampai usia sekolah. Pendidiknya adalah orangtua, sanak kerabat, famili, saudara-saudara, teman sepermainan, dan kenalan pergaulan.
- b. Madrasah/Sekolah, yaitu pendidikan sekunder yang mendidik anak mulai dari usia masuk sekolah sampai ia keluar dari sekolah tersebut. Pendidiknya adalah guru yang profesional.
- c. Kesatuan sosial, yaitu pendidikan tersier yang merupakan pendidikan terakhir tetapi bersifat permanen. Pendidiknya adalah kebudayaan, adat istiadat, dan suasana masyarakat setempat.

Dengan demikian, secara garis besar, lembaga pendidikan Islam dapat dibedakan kepada tiga macam yaitu keluarga, sekolah, dan masyarakat.

Sejalan dengan pemikiran di atas akan prioritas kegiatan pendidikan Islam harus diarahkan kepada empat hal sebagai berikut:

- a. Pendidikan Islam bukan hanya untuk mewariskan paham atau pola keagamaan hasil internalisasi generasi tertentu kepada anak didik.
- b. Pendidikan hendaknya menghindari kebiasaan menggunakan andaian-andaian model yang diidealisasi yang sering kali membuat kita terjebak dalam romantisme yang berlebih-lebihan.
- c. Bahan-bahan pengajaran agama hendaknya selalu mengintegrasikan problematik empirik disekitarnya, agar anak didik tidak memperoleh bentuk pemahaman keagamaan yang bersifat parsial dan segmenatif.
- d. Perlunya dikembangkan wawasan emansipatoris dalam proses belajar mengajar agama. (Syafaruddin, 2015:58).

Sehingga anak didik cukup memperoleh kesempatan berpartisipasi dalam rangka memiliki kemampuan metodologis untuk mempelajari materi atau substansi agama.



REFEREN

1. Adam Ibrahim Indra Wijaya,. *Perilaku Organisasi*. (Jakarta: Sinar Baru. Algesindo, 2000),
2. Azhar Aljurida AM "Restrukturisasi Nomenklatur Organisasi Perangkat Daerah Di Kabupaten Sinjai". *Jurnal Ilmiah Paranata Edu*. 1:1, (Maret, 2019),
3. Bukhari Umar, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Amzah, 2010),
4. Dede Wardiat. "Dinamika Nlai Gotong Royong Pratana Sosial Masyarakat Nelayan". *Jurnal Masyarakat & Budaya*, 18:1 (Januari, 2016),
5. Eko Sujatmiko, *Kamus IPS*,: Cetakan I, (Surakarta :Aksara Sinergi Media 2014),
6. Ezra Zhafran, dkk. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban) " *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*| Vol. 53 No. 1 (Desember 2017),
7. Fitriyani "Konsep Organisasi Pendidikan Dalam Pemberdayaan Sekolah" *Jurnal: el-Ghiroh*. 17: 02. (September, 2019)
8. George Ritzer dan Douglas J. Goodman, *Teori Sosiologi Moderen*. (Jakarta: Kencana. Prenada Media, 2008)
9. Husnan Abrori, "Inspiring Leadership dan Transformasi Kelembagaan Menuju Perguruan Tinggi Islam yang Unggul" *Al-Tamzin Jurnal Pendidikan Islam*. 2: 1 (Nopember, 2018)
10. Ibrahim Bafadhol "Lembaga Pendidikan Islam Di Indoesia" *Jurnal Edukasi Islami Jurnal Pendidikan Islam*. 06:11, (Januari, 2017)
11. Martindale, Donn. 1966. *Institutions, Organizations, and Mass Society*. (New York: University of Minnesota, 1996),
12. Megawati&Nurul Syahna "Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen Organisasional Dengan persepsi dukungan Organisasional Sebagai variabel Moderasi" *Jurnal Manajemen dan Inovasi*. 9: 1, (Februari, 2018),
13. Novi, Hartati, dkk. "Analisis Pemanfaatan Teknologi Green C Omputing Dalam Mendukung Kinerja Manajemen Institusi Pendidikan" *Jurnal EKSEKUTIF*. 14: 2 (Desember, 2017),
14. Rusdiana. A. *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan* (Bandung Pustaka Setia, 2016),
15. Saharuddin. *Nilai Kultur Inti dan Institusi Lokal Dalam Konteks Masyarakat Multi-Etnis*. (Depok: Program Pascasarjana UI. 2001),
16. Setya Nugraha, *Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Mahasiswa Unbraw*. Tesis PMPT. (Malang: FKIP Unbwaw, 2017), 47
17. Simanjuntak, Tumpal. *Perbedaan antara Organisasi (Organization) dengan Kelembagaan*. Makalah Lokakarya Pengembangan Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM)/Unit Pengelola Keuangan-(P2KP). (Jakarta: 22-23 Mei 2001),
18. Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011)
19. Syafaruddin. 2015 *Manajemen Organisasi Pendidikan: Perspektif Sains dan Islam*. Medan: Perdana Publishing
20. Syahyuti " Alternatif Konsep Kelembagaan Untuk Penajaman Operasionalisasi Dalam Penelitian Sosiologi" *Jurnal Forum Penelitian Agro Ekonomi*. 21: 2, (Desember 2003),
21. Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
22. Uphoff, Norman. T. *Local Institutional Development: An Analytical Sourcebook With* (Cases. Kumarian Press. 1986),



PART: 2

LINGKUNGAN ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Lingkungan merupakan keseluruhan elemen yang mempengaruhi sebagian atau keseluruhan organisasi yang terdapat diluar batas-batas organisasi. Setelah mendapat materi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- Mengetahui dan memahami Konsep Organisasi Kelembagaan
- Mengidentifikasi Teori dan Konsep Organisasi Kelembagaan
- Mengidentifikasi Tipe Dan Norma Kelembagaan (pranata)
- Menerapkan Konsep-konsep Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

POKOK BAHASAN

Konsep Dasar Organisasi Kelembagaan

- Konsep Organisasi Kelembagaan
- Pelembagaan atau Institusionalisasi
- Tipe Dan Norma Kelembagaan (pranata)
- Organisasi Lembaga Pendidikan Islam



TOPIK BAHASAN

A. Konsep Dasar Lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

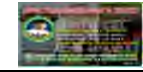
Lembaga Pendidikan Islam (LPI) sebagai sub bagian tak terpisahkan dari sistem kehidupan sosial bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, mutlak memiliki kesadaran akan lingkungannya. Mereka harus menyadari bahwa keberadaan elemen-elemen di sekitarnya dapat ikut membantu atau sebaliknya menghambat keberlangsungan hidupnya. Oleh karenanya, kegiatan analisis lingkungan menjadi kebutuhan bagi para perumus kebijakan Lembaga Pendidikan Islam (LPI), yang berupaya mempertahankan atau mengembangkan organisasi. Melalui kajian literatur, artikel ini berupaya menganalisis elemen-elemen lingkungan LPI, baik internal maupun eksternal. Diharapkan, hasil kajian akan memberikan perspektif bagi para manajer LPI akan urgensi analisis lingkungan, serta dapat menjadi panduan bagi mereka yang ingin melaksanakan kegiatan analisis lingkungan organisasi. Pendidikan yang berada dalam sebuah lingkungan lembaga akan dikelola oleh sumber daya yang beragam dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan itu sendiri. Hal itu menunjukkan bahwa diperlukan fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan pendidikan. Empat fungsi dalam manajemen tersebut adalah perencanaan, pengembanaan, pelaksanaan. Sehingga keempat fungsi ini dibutuhkan dalam upaya mencapai tujuan pendidikan, tanpa mensampingkan faktor lingkungan sebagai penentu keberhasilan pencapaian hasil. Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa Lingkungan pendidikan diyakini sebagai penentu keberhasilan pencapaian hasil proses pendidikan yang optimal.

1. Makna Lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan

Secara etimologis kata "lingkungan" dalam bahasa Inggris, dikenal *environment*, dimaknai segala sesuatu yang mendorong dan memengaruhi tingkah laku individu dan kelompok" (Rusdiana, 2016: 49). Salusu dalam (Umam, 2019: 19), mengemukakan bahwa "lingkungan adalah hal-hal yang mengelilingi dan mempengaruhi perkembangan lembaga. Wahyudi mengemukakan bahwa lingkungan adalah salah satu faktor penting untuk menunjang keberhasilan lembaga dalam persaingan". .

Secara harfiah lingkungan adalah segala sesuatu yang mengitari kehidupan, baik berupa fisik seperti alam jagat raya dengan segala isinya, maupun berupa non-fisik, seperti suasana kehidupan beragama, nilai-nilai dan adat istiadat yang berlaku di masyarakat, ilmu pengetahuan dan kebudayaan yang berkembang, serta teknologi. (Abuddin, 2010:291),

Dalam arti yang luas lingkungan mencakup iklim dan geografis, tempat tinggal, adat istiadat, pengetahuan, pendidikan dan alam. Dengan kata lain lingkungan ialah segala sesuatu yang tampak dan terdapat dalam alam kehidupan yang senantiasa berkembang. Ia adalah seluruh yang ada, baik manusia maupun benda buatan manusia, atau alam yang bergerak, kejadian-kejadian atau hal-hal yang mempunyai hubungandengan seseorang. Sejauh mana seseorang berhubungan dengan lingkungannya, sejauh itu pula terbuka peluang masuknya pengaruh pendidikan kepadanya. Tetapi keadaan itu tidak selamanya bernilai pendidikan, artinya mempunyai nilai positif bagi perkembangan seseorang, karena bisa saja malah merusaknya (Zakiah, 2009: 63).



Lebih spesifik Hall, dalam (Edward T,1966: 199), mendefinisikan "Lingkungan organisasi sebagai semua fenomena yang bersifat eksternal terhadap organisasi dan secara potensial atau aktual, berpengaruh terhadap organisasi". Lingkungan merupakan segala sesuatu dari organisasi yang berupa teknologi (pengetahuan dan yang harus diantisipasi), produk, konsumen, keadaan geografi, ekonomi, politik, dan keadaan meteorologi dimana organisasi berada.

Lingkungan merupakan keseluruhan elemen yang mempengaruhi sebagian atau keseluruhan organisasi yang terdapat diluar batas-batas organisasi. Keadaan lingkungan dapat dipahami melalui analisis terhadap bagian-bagian (segmen) dari lingkungan yang berpengaruh terhadap perilaku maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Lingkungan meliputi kondisi, situasi keadaan, peristiwa, dan pengaruh-pengaruh yang mengelilingi dan mempengaruhi perkembangan organisasi. Kompleksitas (keragaman) lingkungan menunjukkan heterogenitas atau banyaknya elemen-elemen eksternal yang berpengaruh terhadap berfungsinya suatu organisasi. Lingkungan terdiri dari jenis lingkungan yang sangat kompleks hingga lingkungan yang sangat sederhana yang berpengaruh terhadap organisasi.

2. Hakikat lingkungan organisasi Lembaga pendidikan Islam

Apabila lingkungan dikaitkan dengan lingkungan organisasi manajemen Pendidikan Islam (LPI), yang notabene berada dalam sebuah lembaga akan dikelola oleh sumber daya yang beragam dalam upaya pencapaian tujuan pendidikan itu sendiri. Dalam pengertian tersebut menunjukan bahwa diperlukan fungsi-fungsi manajemen dalam pengelolaan pendidikan. Empat fungsi dalam manajemen tersebut adalah perencanaan, pengembagaan, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan pendidikan Islam. Sehingga keempat fungsi ini dibutuhkan dalam upaya mencapai tujuan pendidikan, tanpa mensampingkan faktor lingkungan sebagai penentu keberhasilan pencapaian hasil.

Lingkungan (organisasi) didefinisikan oleh Robbin,(1994:226), sebagai segala sesuatu yang berada diluar organisasi. Namun, bukan hanya berada di luar organisasi, menurut Kusdi, "sesuatu atau hal-hal tersebut turut memiliki pengaruh terhadap kehidupan organisasi"(Kusdi, 2009:62). Lebih Jelas, Nikels et.al. (2004:13), menyebutkan bahwa "lingkungan terdiri atas faktor-faktor sekitar yang dapat membantu atau menghambat perkembangan keberlangsungan usaha".

Merujuk pada pendapat tersebut, dapat dipahami bahwa terdapat dua poin penting dengan apa yang dimaksudkan dengan lingkungan, yaitu: Pertama lingkungan adalah Segala sesuatu atau seluruh elemen yang berada di luar organisasi. Kedua, Segala sesuatu atau seluruh elemen yang memiliki pengaruh terhadap organisasi. jadi, jika didefinisikan secara utuh, lingkungan organisasi adalah seluruh elemen yang terdapat di luar organisasi yang mempunyai potensi untuk mempengaruhi organisasi. (Nasukah, 2017:3).

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan meliputi segala kondisi fisiologis manusia, seperti: gizi, syaraf, peredaran darah, pernafasan, dan sebagainya; kondisi psikologis manusia, mencakup segenap stimulus yang diterima manusia sejak dalam masa prenatal, kelahiran, sampai mati; kondisi sosial kultural meliputi interaksi dan kondisi yang bersifat sosial, adat istiadat, dan kondisi alam sekitarnya. Di dalam al-Qur'an Allah Swt memerintahkan agar manusia memberikan



perhatian pada lingkungannya, seperti tentang kejadian bumi, gunung-gunung dan onta-onta. Firman Allah Swt dalam Surat al-Ghasyiyah ayat 17-20:

أَفَلَا يَنْظُرُونَ إِلَى الْإِبِلِ كَيْفَ خُلِقَتْ (17) وَإِلَى السَّمَاءِ كَيْفَ رُفِعَتْ (18) وَإِلَى الْجِبَالِ كَيْفَ نُصِبَتْ (19) وَإِلَى الْأَرْضِ كَيْفَ سُطِحَتْ (20)

Artinya: "(17). Maka Apakah mereka tidak memperhatikan unta bagaimana Diadiciptakan, (18). dan langit, bagaimana ia ditinggikan? (19). dan gunung-gunung bagaimana ia ditegakkan? (20). dan bumi bagaimana ia dihamparkan?" (QS. al-Ghasyiyah [15]: 17-20)

Jika dikaitkan dengan lingkungan organisasi lembaga pendidikan Islam, maka yang dimaksud dengan lingkungan lembaga pendidikan Islam adalah seluruh elemen yang terdapat di luar atau disekitar lembaga pendidikan yang memiliki pengaruh terhadap lembaga pendidikan Islam tersebut. Lingkungan merupakan bagian tak terpisahkan dari keberadaan sebuah LPI. Keberadaannya akan turut memiliki andil besar bagi keberlangsungan hidup LPI tersebut.

Pendidikan adalah upaya pembinaan, pembentukan, pengarahan, pencerdasan, pelatihan yang ditujukan kepada semua peserta didik secara formal, in formal maupun non formal. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional pada ketentuan umum, disebutkan bahwa "pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. (Dirjen Pendis, 2006:46).

Pendidikan Islam itu "adalah segala usaha untuk memelihara dan mengembangkan fitrah manusia, serta sumber daya manusia menuju terbentuknya manusia yang seluruhnya sesuai dengan syari'at Islam" (Suhada2017:4). Omar Muhammad al-Toumi al-Syaibani (1979:399), mendefinisikan pendidikan Islam adalah "proses mengubah tingkah laku individu, pada kehidupan pribadi, masyarakat, dan alam sekitarnya, dengan cara pengajaran sebagai suatu aktivitas asasi dan sebagai profesi di antara profesi-profesi asasi dalam masyarakat".

Pengertian pendidikan Islam di atas menekankan kepada perubahan tingkah laku, dari yang buruk kepada yang baik, melalui proses pengajaran. Perubahan tingkah laku itu bukan saja meliputi kesalehan individu, tetapi juga kesalehan sosial. Kesalehan ini harus terwujud secara nyata dalam kehidupan manusia. Lingkungan pendidikan adalah suatu institusi atau kelembagaan di mana pendidikan itu berlangsung. Lingkungan tersebut akan mempengaruhi proses pendidikan yang berlangsung. Menurut Abuddin Nata, (2005:163), kajian lingkungan pendidikan Islam (tarbiyah Islamiyah) biasanya terintegrasi secara implisit dengan pembahasan mengenai macam-macam lingkungan pendidikan. Namun dapat dipahami bahwa lingkungan pendidikan Islam adalah suatu lingkungan yang di dalamnya terdapat ciri-ciri ke-Islaman yang memungkinkan terselenggaranya pendidikan Islam dengan baik.

Suhada (2017:5), dalam kajiannya, menyatakan bahwa; "secara implisit dalam al-Qur'an tidak dikemukakan penjelasan tentang lingkungan pendidikan Islam, kecuali lingkungan pendidikan yang terdapat dalam praktek sejarah yang digunakan sebagai



tempat terselenggaranya pendidikan, seperti masjid, rumah, sanggar para sastrawan, madrasah, dan universitas.” Meskipun lingkungan seperti itu tidak disinggung secara langsung dalam al-Qur’an, akan tetapi al-Qur’an juga menyinggung dan memberikan perhatian terhadap lingkungan sebagai tempat sesuatu” Seperti dalam menggambarkan tentang tempat tinggal manusia pada umumnya, dikenal istilah al-qaryah (Abuddin, 2010:164), yang diulang dalam al-Qur’an sebanyak 54 kali”:

Semua ini menunjukkan bahwa lingkungan berperan penting sebagai tempat kegiatan bagi manusia, termasuk kegiatan pendidikan Islam. Lingkungan sangat berguna untuk menunjang proses suatu kegiatan berlangsung, termasuk kegiatan pendidikan, karena tidak ada suatu kegiatan pun yang tidak membutuhkan tempat berlangsungnya kegiatan. Demikian juga lingkungan pendidikan Islam berfungsi untuk menunjang terlaksananya kegiatan proses belajar mengajar secara berkesinambungan dalam kondisi aman dan tenteram.

Dalam upaya mencapai visi dan melaksanakan misi, lingkungan memiliki andil besar yang turut menentukan, dan menjadi faktor kunci sukses pencapaian tersebut. Dengan demikian, sebuah LPI, sebagai sub bagian tak terpisahkan dari kehidupan sosial bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, mutlak memiliki kesadaran akan lingkungannya. Mereka harus menyadari dan mampu menganalisis faktor-faktor di sekitarnya yang dapat ikut membantu atau sebaliknya menghambat keberlangsungan hidupnya.

3. Fokus Tujuan Lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Abuddin, (2010:264), menjelaskan bahwa, Fokus dari lingkungan organisasi lembaga Pendidikan Islam, mencakup:

- a. stabilitas, yang mana lingkungan organisasi dapat berubah dari keadaan stabil menjadi dinamis, misalnya pemerintahan yang tidak stabil, ekonomi yang tidak dapat diprediksi, perubahan teknologi, dan setiap keadaan yang tidak dapat diprediksi;
- b. kompleksitas, lingkungan organisasi dapat berubah dari sederhana menjadi kompleks;
- c. diversifikasi pasar, pasar dari organisasi dapat berubah dari integrasi menjadi diversifikasi, yang disebabkan oleh perubahan masyarakat, wilayah geografis;
- d. permusuhan (persaingan), lingkungan organisasi dapat berubah dari persai ngan menjadi permusuhan, yang disebabkan kompetisi, pemerintah dengan kelompok lain diluar dan ketersediaan sumberdaya.

Lingkungan lembaga pada dekade terakhir ini dihadapkan pada berbagai perubahan, gejolak dan kemajuan yang sering kali sulit diprediksi baik karena pergolakan maupun karena ketidakpastian yang dialami, untuk itu diperlukan antisipasi dini terhadap perubahan lingkungan. Menghadapi perubahan dan ketidakpastian lingkungan ini lembaga mau tidak mau (inevitable) menurut Umam (2019: 17), harus melakukan tiga hal sebagai berikut:

- a. Berfikir strategis yang tidak pernah dilakukan sebelumnya,
- b. Menerjemahkan input-nya untuk strategi yang efektif guna menanggulangi lingkungannya yangtelah berubah,
- c. Mengembangkan alasan yang diperlukan untuk meletakan landasan bagi pemakaian dan pelaksanaan strateginya.



Lembaga pendidikan Islam juga harus memperhatikan lingkungannya baik internal maupun eksternal sebagai bagian dari upaya pencapaian tujuannya dengan cara menganalisa lingkungan strategisnya (strategic analysis). Hal ini dimaksudkan untuk dapat mengetahui pengaruh-pengaruh kunci serta pemilihan strategi yang sesuai dengan ketidakpastian, perubahan, dan tantangan yang berasal dari lingkungan. Dari latar permasalahan diatas, bagaimana pengenalan lingkungan strategik, telaah lingkungan strategik, tujuan dan peran telaah lingkungan strategik, model analisis lingkungan strategik di wilayah pendidikan Islam.

B. Elemen, Tingkatan, dan Dimensi Lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

1. Elemen Lingkungan Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan juga harus memperhatikan lingkungannya baik internal maupun eksternal sebagai bagian dari upaya pencapaian tujuannya dengan cara menganalisa lingkungan strategisnya (strategic analysis). Hal ini dimaksudkan untuk dapat mengetahui pengaruh-pengaruh kunci serta pemilihan strategi yang sesuai dengan ketidakpastian, perubahan, dan tantangan yang berasal dari lingkungan (Umam, 2019:20), Pada Prinsipnya Lingkungan lembaga pendidikan terdiri dari lingkungan internal dan eksternal

a. Lingkungan Eksternal lembaga Pendidikan

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar lembaga. Menurut Williams, (2001:55), lingkungan eksternal adalah semua kejadian diluar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan. Selain itu Handoko, (2009:17), menyatakan bahwa lingkungan eksternal terdiri dari unsur-unsur diluar perusahaan yang sebagian besar tak dapat dikendalikan dan berpengaruh dalam pembuatan keputusan olehmanajer. Sementara Stoner (2006:21), mendefinisikan lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur yang berada di luar suatu lembaga, yang relevan pada kegiatan lembaga itu. Lingkungan eksternal dibagi menjadi:

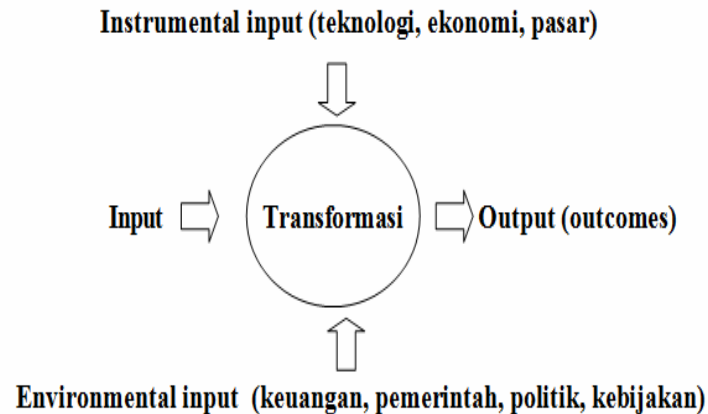
- a. Lingkungan eksternal mikro: pelanggan, pesaing, pemasok, pemerintah, lembaga keuangan.
- b. Lingkungan eksternal makro: keadaan ekonomi, teknologi, politik hukum, sosial budaya.

Selanjutnya Williams, (2001:61), menambahkan lingkungan eksternal menjadi lingkungan yang berubah yaitu angka kecepatan dari perubahan lingkungan umum dan khusus perusahaan baik perubahan yang stabil maupun perubahan yang dinamis.

b. Lingkungan internal lembaga Pendidikan

Lingkungan internal adalah kejadian dan kecenderungan dalam suatu lembaga yang mempengaruhi manajemen, karyawan dan budaya lembaga.

Selanjutnya Mada Sutafa, (2002:20), mengidentifikasi elemen-elemen lingkungan yang mempengaruhi organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Identifikasi lingkungan organisasi

Sumber: diadaptasi dari Mada Sutafa (2002: 20)

Sistem dalam organisasi Gambar 2.1, tersebut berinteraksi dengan lingkungan yang dilaksanakan melalui sub sistem dalam organisasi, yang menurut Lubis (1987:7), dikelompokkan sebagai berikut:

- Sub sistem produksi, yang melaksanakan pembuatan produk atau jasa yang merupakan output organisasi.
- Sub sistem perbatasan (boundary spanning), yang menangani transaksi yang terjadi pada batas antara organisasi dengan lingkungan yang terdiri perbatasan pada sisi input dan perbatasan pada sisi output.
- Sub sistem pemeliharaan (maintenance), yang bertugas menjaga kelancaran operasi organisasi.
- Sub sistem penyesuaian (adaptasi), yang melakukan perubahan organisasi terhadap perubahan lingkungan, untuk melihat permasalahan, kesempatan, perubahan dan mengatur adaptasi terhadap perubahan tersebut.
- Sub sistem pengarah (manajemen), yang terpisah, berfungsi sebagai pengarah dari keseluruhan sub sistem lainnya untuk penentuan arah, strategi, tujuan dan kebijakan, mengembangkan organisasi dan mengatur serta mengkoordinasikan.

Instrumental input (teknologi, ekonomi, pasar), Environmental input (keuangan, pemerintah, politik, kebijakan),. Prinsip keterbukaan dan ketergantungan organisasi terhadap lingkungan menyebabkan komposisi elemen-elemen lingkungan yang berpengaruh terhadap organisasi akan berlainan sesuai dengan perbedaan organisasi maupun kondisi lingkungannya. Yang paling penting adalah menemukan cara untuk mengidentifikasi elemen-elemen lingkungan yang dapat digunakan pada organisasi yang berada pada lingkungan yang berbeda.



2. Tingkatan Lingkungan, Dimensi , dan Trend Perkembangan Lembaga Pendidikan Islam

a. Tingkatan Lingkungan Organisasi

Secara teoritik, lingkungan organisasi ini memiliki beberapa tingkatan. Scott, (1981:121), menyebut ada empat tingkatan lingkungan (level of environments), yaitu:

1) Tingkat Perangkat Organisasi

Konsep perangkat organisasi ini diambil dari konsep Merton tentang perangkat peran, dimana menurut Merton suatu posisi tunggal seseorang tidak hanya berkaitan dengan satu tetapi banyak peran yang berbeda. Dalam hal ini oleh Scot dicontohkan posisi sosial seorang "ibu" menghasilkan seperangkat peran yang berbeda-beda tergantung dengan siapa ia berinteraksi sosial. Dalam interaksi sosial dengan anak-anaknya, menghasilkan peran yang berbeda dengan ketika ibu itu berinteraksi dengan suaminya, yang berbeda lagi ketika ia berinteraksi dengan tetangganya dan sebagainya.

1) Populasi Organisasi

Konsep populasi organisasi ini dipergunakan untuk menunjuk suatu tingkat lingkungan yang terdiri dari beberapa kumpulan (agregat) organisasi yang memiliki beberapa kesamaan. Sebagai contoh, organisasi pendidikan menunjuk pada berbagai bentuk sekolah mulai dari tingkat dasar sampai perguruan tinggi, mulai dari sekolah umum sampai sekolah kejuruan/keahlian. Dalam hal ini, organisasi pendidikan memiliki beberapa kesamaan, terutama dari segi fungsi dan adanya pola dari kegiatan organisasi, yang mentransformasikan masukan menjadi keluaran organisasi yang memiliki beberapa kesamaan ini mempunyai elemen-elemen kompetensi yang dominan, misalnya semua organisasi pendidikan melakukan kompetensi dalam hal pengajaran bagi para siswanya.

2) Wilayah Organisasi

Konsep wilayah organisasi ini menunjuk pada hubungan-hubungan yang terjadi diantara sejumlah organisasi, baik dalam tipe yang sama maupun dengan tipe organisasi yang berlain-lainan, yang berada dalam suatu wilayah geografis tertentu. Konsep ini lebih menekankan lingkungan organisasi bukan pada unit organisasi secara indivisual atau suatu karakteristik dari kumpulan organisasi, tetapi pada jaringan hubungan diantara berbagai organisasi, baik dengan tipe yang sama maupun dengan tipe yang berbeda-beda.

3) Organisasi Fungsional

Konsep organisasi fungsional menunjuk pada suatu bidang lingkungan organisasi yang berbeda dengan konsep wilayah organisasi. Konsep ini menunjuk pada suatu hubungan antar organisasi atas dasar suatu fungsi tertentu. Sebagai contoh, sistem industri yang memproduksi karya seni, misalnya perusahaan penerbitan, rumah produksi film atau studio film, industri rekaman, perusahaan iklan dan sebagainya. Pada sistem ini terdapat hubungan yang fungsional, dimana semua organisasi produksi itu melakukan pemilihan produk baru dan "gagasan" baru dari orang-orang kreatif yang masuk dalam proses produksi. Satu sama lain saling berhubungan dan merupakan suatu jaringan yang kokoh dengan fungsi masing-masing.



b. Dimensi-dimensi Lingkungan Organisasi

Suatu organisasi tumbuh dan berkembang dalam suatu lingkungan tertentu dan memiliki hubungan yang bersifat resiprokal atau timbal balik dengan lingkungan dimana organisasi itu berada. Scott (dalam Rusdiana, 2016:56), menjelaskan, secara umum, dimensi lingkungan organisasi dalam hubungannya dengan tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi, lingkungan dimana organisasi itu berada dapat dipilah menjadi dua dimensi, yaitu:

- 1) Dimensi lingkungan yang dipandang sebagai karakteristik dasar (Basic characteristic) lingkungan organisasi. Dalam hal ini akan dikaji beberapa karakteristik dasar lingkungan yang memiliki kaitan yang erat dengan perkembangan organisasi. Atau dengan kata lain, dalam dimensi pertama ini akan dikaji kondisi-kondisi umum lingkungan yang melatar belakangi perkembangan suatu organisasi. Karena merupakan kondisi umum, maka cakupan dari karakteristik dasar ini relatif luas dan menggambarkan suatu kondisi umum yang terjadi dalam masyarakat dimana organisasi itu berada.
- 2) Dimensi lingkungan yang secara langsung berpengaruh terhadap perkembangan organisasi. Dalam hal ini dimensi-dimensi lingkungan yang dimaksud lebih khusus dan rinci. Hal ini berbeda dengan dimensi yang pertama yang berupa karakteristik dasar dan lingkungan, yang berupa kondisi umum lingkungan. Pada dimensi yang kedua ini dimensi lingkungan yang dimaksud lebih secara jelas menggambarkan adanya kaitan yang erat dan langsung antara dimensi lingkungan dengan perkembangan organisasi.

3. Trend Perkembangan Lingkungan LPI

Lembaga pendidikan Islam (LPI) sebagai bagian dari institusi pendidikan pada umumnya terus berkembang dan perlu dikembangkan keberadaan serta potensinya. Corak pemikiran di dunia Barat yang saat ini berkembang belum cukup dalam menghadapi tuntutan jaman. Sehingga terdapat ceruk dalam bidang epistemologi keilmuan yang dapat terisi oleh pemikiran-pemikiran yang berlandaskan nilai-nilai keIslaman. Hal inilah yang dapat menjadi peluang bagi lembaga pendidikan Islam dalam memenuhi kebutuhan masyarakat serta tuntutan jaman. Terdapat beberapa variabel lingkungan eksternal lembaga pendidikan Islam yang dapat dijadikan arah baru atau *trend* yang nantinya dapat dijadikan strategi-strategi alternatif dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam dalam era kompetitif. Menurut Morrison (dalam Nasukah, 2017:10), terdapat beberapa tema dan pola yang berharga bagi para *educator*, administrator dan *stakeholders* dalam menginvestasikan waktu dan perhatiannya dalam mengembangkan lembaga pendidikannya.

a. *Skill-specific education*

Skill-specific education atau dikenal sebagai pendidikan berbasis kompetensi (*competency based education*). Inovasi yang terjadi di dunia pendidikan akhir-akhir ini terfokus pada pengembangan *skill* tertentu yang diharapkan dimiliki oleh *outcome* pendidikan. Sebuah *skill* pendidikan mampu memfasilitasi pembelajaran peserta didik akan kemampuan teknis atau pengetahuan akan suatu topik spesifik yang diukur melalui kriteria *performance* tertentu pula. Adanya kebutuhan masyarakat akan penguasaan *skill*



tertentu yang harus dimiliki *outcome* pendidikan merupakan salah satu variabel lingkungan eksternal lembaga pendidikan Islam yang dapat dijadikan strategi kedepannya. Misalnya adalah kemampuan penguasaan kemampuan berbahasa. Lembaga pendidikan yang membekali *outputnya* dengan kemampuan berbahasa secara aktif maupun pasif (bahasa Arab dan Bahasa Inggris) maka akan membekali keunggulan yang kompetitif terhadap para lulusannya untuk dapat bersaing dengan *output* dari lembaga pendidikan yang lain. Terutama pada era globalisasi dan MEA yang memunculkan ancaman sekaligus peluang dengan keberadaan organisasi-organisasi dan sumber daya manusia (khususnya di bidang pendidikan) yang turut menjadi pesaing. Dengan kemampuan penguasaan berbahasa asing maka *output* lembaga pendidikan Islam turut bisa bersaing dengan bangsa lain.

b. Learning-on-the-go

Learning-on-the-go atau dikenal sebagai *mobile learning* atau *m-learning* meski bukan ide yang terlalu baru akan tetapi totalitas pelaksanaan misalnya kemampuan jaringan dan aplikasi-aplikasi membuat pembelajaran model ini masih belum menjadi realitas. Kebutuhan masyarakat akan kemampuan penguasaan teknologi yang harus dimiliki *output* lembaga pendidikan Islam merupakan salah satu variabel yang dapat menjadi strategi lembaga pendidikan Islam untuk dapat bersaing. Penguasaan teknologi menjadi salah satu upaya menguasai tantangan yang diberikan oleh jaman. Hal inilah yang harus mampu “ditangkap” oleh pengelola lembaga pendidikan Islam melalui analisis eksternalnya.

Disamping itu, terdapat pergeseran perilaku pelanggan pendidikan di Indonesia. Seperti yang diungkapkan Azyumardi Azra yang dikutip oleh Mujamil Qomar (2002: 45): (1) apabila dulu masyarakat malu memasukkan anaknya ke sekolah Islam, sekarang malah berburu khususnya sekolah Islam yang maju. (2) Minat masyarakat muslim terhadap lembaga pendidikan Islam belakangan ini telah bergeser dari pertimbangan ideologis menuju pertimbangan rasional.

c. Economic motive, family

Pemilihan sekolah Islam tidak hanya karena identitas keIslamannya tetapi lembaga pendidikan Islam yang dikelola secara profesional yang maju baik dari segi akademik maupun non akademik. Bahkan motif ekonomi, keluarga yang berasal dari golongan menengah ke atas adalah mencari lembaga pendidikan yang terjamin mutu akademik dan kepribadiannya. Artinya; “bidang ekonomi-psikologi-sosial memberikan tren baru variabel lingkungan eksternal yang harus disadari dan direspon oleh pengelola lembaga pendidikan Islam dan diwajantahkan dalam bentuk strategi-strategi pengembangan lembaga pendidikan Islam”.(Nasukah, 2017:32).

Dari beberapa tren lingkungan eksternal lembaga pendidikan Islam diatas maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan senantiasa berubah. Perubahan yang terjadi sangat cepat dan *unpredictable*. Pengelola lembaga pendidikan Islam harus sensitif terhadap berbagai tren yang mungkin muncul dalam lingkungan eksternal yang nantinya dapat dikembangkan menjadi antisipasi terhadap ancaman yang mungkin muncul dan formulasi strategi untuk menangkap peluang yang juga memungkinkan untuk muncul.



C. Model Jenis lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Dalam usaha untuk mempermudah menganalisis atau mencermati lingkungan organisasi, para ahli bisnis melakukan pembagian terhadap jenis-jenis lingkungan. Jenis-jenis lingkungan ini dibagi berdasarkan tingkat pengaruhnya terhadap perilaku dan kinerja organisasi. Secara umum, Para ahli membagi jenis-jenis lingkungan organisasi dengan nama yang berbeda-beda. Robbins, 1987: 226); "membedakan jenis lingkungan organisasi terdiri atas lingkungan umum dan lingkungan khusus".

Wheelen dan Hunger (2000:8), "membedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal." Kotler (1999:79), mengidentifikasi terdapat dua lingkungan utama dalam sebuah organisasi bisnis, yaitu "*micro environment* dan *macro environment*". Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, meski memiliki pembagian nama yang berbeda-beda, secara garis besar dapat disimpulkan bahwa sebuah organisasi itu memiliki dua lingkungan utama sebagaimana yang disebutkan oleh Wheelen dan Hunger, yaitu lingkungan internal yang merupakan lingkungan dalam organisasi itu sendiri dan lingkungan eksternal, yaitu lingkungan yang berada di luar organisasi.

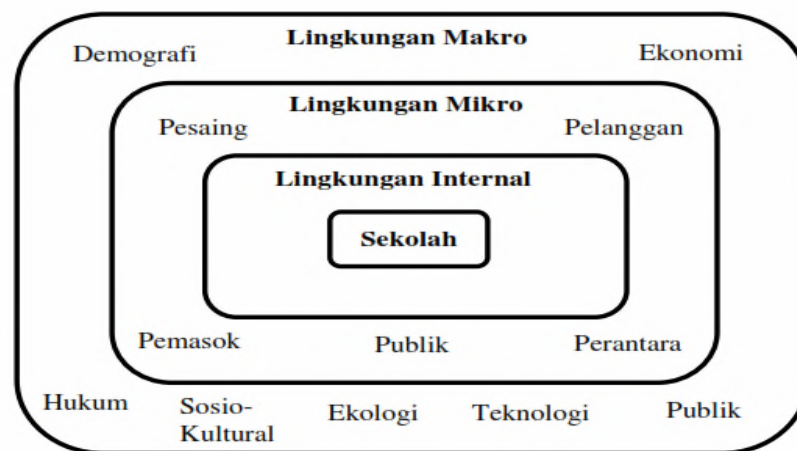
Menurut Wright *et.al*,(1996:52). "lingkungan internal organisasi (khususnya dalam sebuah perusahaan) merupakan sumberdaya organisasi yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi". Lingkungan internal ini perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam organisasi. Sumberdaya perusahaan ini meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya perusahaan dan sumberdaya fisik. Hal senada juga diungkapkan Murniati dan Usman (2009: 46), bahwa; "lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi, tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak".

Sedangkan Lingkungan eksternal merupakan gambaran kondisi di luar lingkungan yang terdiri dari keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi proses dan tujuan organisasi. (Murniati dan Usman (2009: 47). Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi organisasi. Berdasarkan identifikasi yang dilakukan Yurniawati, (2006:42); "lingkungan eksternal dapat dipandang berdasarkan dua perspektif, yaitu: "pertama perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumberdaya, yang mendasarkan premis bahwa lingkungan eksternal merupakan wahana yang menyediakan sumber daya yang kritikal bagi kelangsungan hidup perusahaan, sekaligus dapat mengancam sumber daya internal yang dimiliki sebuah organisasi. Kedua perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi, yang mengaitkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan".

Tidak berbeda dengan pendapat dari para ahli bisnis di atas, sebuah lembaga pendidikan juga memiliki lingkungan internal dan eksternal. Hal ini sesuai dengan konsep yang ditawarkan Evans, dalam (Nasukah, 2007:32), terkait dengan lingkungan sebuah



sekolah/madrasah bahwa sekolah memiliki dua lingkungan: lingkungan internal dan eksternal (gambar 1), berikut:



Gambar 2.1.

Lingkungan Lembaga Pendidikan (Sekolah)

Sumber: diadaptasi dari Evans (dalam Nasukah,2019)

Gambar 3.1. mengidikasikan pembedaan menjadi landasan dalam mencermati dan menganalisis lingkungan LPI. Secara detail, pembahasan dilakukan Nasukah, (2019: 7), pada bagian selanjutnya:

1. Lingkungan Internal LPI

Komponen pertama yang harus dianalisis dalam lingkungan LPI adalah adalah *internal environment* yaitu organisasi pendidikan itu sendiri. Menurut Evans,(1995:13) "*Internal environment* dibentuk oleh seluruh kelompok internal sekolah, seperti tim manajemen puncak (kepala sekolah dan ketua yayasan), manajemen tingkat menengah seperti kepala bidang, staf pengajar, staf administrasi seperti sekretaris, staf domestik seperti bagian pelayanan, dapur serta *cleaning service*" Murid juga merupakan bagian dari lingkungan internal sekolah selain juga orang tua dan komite sekolah. Seluruh kelompok-kelompok tersebut akan membentuk atmosfer internal serta budaya sekolah yang unik.

Manusia, pastinya merupakan sumberdaya institusi pendidikan yang paling penting, mempengaruhi *image* atau reputasi LPI sehingga mampu memberikan pembeda dengan pesaingnya. Sumber daya manusia utama LPI mengacu pada guru atau pendidik dan siswa atau peserta didik sebagai basis dari produk pendidikan. Dari interaksi keduanya-lah memungkinkan terjadinya penciptaan dan penyaluran pengetahuan. Dengan demikian LPI harus benar- benar mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan SDM-nya untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing. Disisi lain, Manajemen, yaitu para pimpinan dan staf non-guru,



memiliki peran yang sangat penting dalam mendefinisikan dan mengimplementasikan misi organisasi, tujuan strategis dan arah pengembangan ke depannya. Kegagalan manajemen dalam hal ini akan berakibat pada gagalnya sistem pendidikan dijalankan. Pada Akhirnya sekolah tidak akan mampu bersaing dengan sekolah lain.

Dalam kaitannya dengan sifat jasa yang tidak tampak, menurut (Filip, 2012:1552), "keseluruhan kualitas proses pendidikan lebih sulit untuk dievaluasi oleh publik eksternal, dan lebih dapat mudah dilihat fasilitas-fasilitas fisik". Dengan demikian, fasilitas fisik akan lebih memiliki pengaruh yang lebih tinggi pada persepsi stakeholder. Oleh karenanya, sumber daya materi seperti institusi seperti: bangunan, peralatan dan material yang digunakan dalam kegiatan mengajar juga akan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap potensi institusi untuk menarik dan menjaga pelanggan, karena mereka mendukung proses penyampaian jasa dan menciptakan produk inti pendidikan menjadi lebih tampak terlihat. Sumber daya teknologi dan keuangan juga perlu dipertimbangkan dalam menganalisis lingkungan internal, terkait dengan peran potensial mereka pada pelayanan pendidikan dengan diversifikasi melalui pengembangan berbagai kegiatan ekstrakurikuler, pelayanan e- learning dan lain sebagainya.

Dari paparan di atas, menganalisis lingkungan internal dapat juga dimaknai menganalisis seluruh potensi sumber daya organisasi, baik manusia maupun fisik (sarana prasarana) dari institusi tersebut.

2. Lingkungan MikroLPI

Lingkungan mikro adalah bagian dari lingkungan eksternal yang memiliki dampak potensial langsung bagi institusi dalam mencapai tujuannya. Lingkungan mikro merupakan sesuatu yang khas bagi setiap organisasi dan berubah sesuai dengan kondisinya. Menurut Evans (1999:16), lingkungan ini terdiri dari "kompetitor, pelanggan, supplier, intermediaris dan publik lainnya. Lingkungan mikro institusi pendidikan mempengaruhi lembaga pendidikan tersebut serta seringkali pula berdampak pada lembaga pendidikan yang lain. Namun, lingkungan mikro lembaga pendidikan terdiri atas individu-individu dan organisasi yang berpotensi memberikan dampak terhadap institusi pendidikan. Masing-masing elemen tersebut berinteraksi satu dengan yang lain, tidak hanya berpengaruh pada institusi pendidikan, akan tetapi juga menciptakan kondisi situasi yang turut berpengaruh pada respon elemen-elemen yang ada. Sesuai dengan pendapat Evans (dalam Nasukah,2019:13), lingkungan mikro lembaga pendidikan, meliputi:

a. Pesaing (Competitors)

Tiap organisasi perlu mengidentifikasi dan memonitor pesaingnya agar kesetiaan pelanggan terhadap organisasi dapat dipertahankan. Untuk menguasai atau memenangkan sebuah persaingan, maka organisasi hendaknya dapat melihat atau mengambil dari sudut pandang pelanggannya. Berdasarkan pendapat Kotler,(1999:81), LPI dapat menganalisis empat jenis pesaingnya: pesaing hasrat (misal: LPI bersaing merebut hasrat lulusan agar tetap memilih melanjutkan sekolah daripada bekerja), pesaing umum (misal: pesaing Perguruan Tinggi adalah tempat kursus), pesaing produk (misal program/jurusan yang ditawarkan) dan merek (misal: UIN, UMM, UNISMA merupakan merek PT yang saling bersaing). Persaingan dalam dunia pendidikan tidak dapat terelakkan, baik di sektor negeri maupun swasta. Pesaing merupakan salah satu faktor lingkungan mikro yang dapat



menghasilkan ancaman terhadap institusi pendidikan, terutama dalam konteks pengembangan *e-learning* yang meningkatkan masuknya jasa pendidikan dan meluasnya persaingan sampai pada antar negara.

Pesaing dalam konteks pendidikan dapat diartikan sebagai alternatif lain yang dapat diraih peserta didik dalam hal pendidikan. Persaingan langsung (*direct competition*) yang marak terjadi di sektor pendidikan misalnya adalah persaingan antara lembaga pendidikan negeri dan lembaga pendidikan swasta. Sedangkan persaingan tidak langsung terjadi antara lembaga pendidikan dan upaya *personal tutoring* atau yang lebih dikenal sebagai *home schooling*. (Filip, 2012:1554). Dengan memahami lingkungan persaingan yang dihadapi maka sebuah LPI dapat memahami posisinya dalam persaingan sehingga mampu mengoptimalkan kinerja organisasinya.

b. Pelanggan (Customers)

Pelanggan adalah mereka yang membeli produk atau jasa yang dihasilkan organisasi dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam bahasa pemasaran, pelanggan sering disebut sebagai orang yang mempunyai kebutuhan, uang, dan kesediaan untuk membelanjakan uangnya. Pelanggan dapat menjadi penentu menentukan nasib sebuah organisasi. Apabila suatu organisasi gagal memenuhi kebutuhan, organisasi akan ditinggalkan oleh pelanggannya. Dengan demikian organisasi harus mengenali perubahan selera atau kebutuhan pelanggan tersebut. Pelanggan merupakan poin utama dalam lingkungan mikro organisasi pendidikan, oleh karenanya kebutuhan dan permintaan mereka dijadikan titik awal kebijakan pemasaran institusi pendidikan. (Evans, 1999:17).

Beberapa ahli mengemukakan pendapat yang berbeda-beda terkait siapa yang menjadi pelanggan institusi pendidikan. Meski demikian menurut Evans Evans, (1999:17), mengutip pernyataan Jenkins (dalam Alina), menyebut bahwa yang dimaksud dengan pelanggan terdiri dari "siswa sebagai klien utama, sedangkan yang lainnya seperti: orang tua, industri, masyarakat dan bahkan pemerintah, adalah para *stakeholders* pendidikan lainnya" Pelanggan institusi pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kategori: masyarakat luas, peserta didik dan orang tua/wali, pekerja dan sponsor kegiatan pendidikan, akan tetapi yang menjadi pelanggan utama institusi pendidikan adalah peserta didik. Masing-masing kategori pelanggan memiliki permintaan yang berbeda-beda yang harus diakomodir.

Pelanggan merupakan salah satu aset organisasi yang paling berharga. Sebab mereka merupakan sumber *repurchasing*, menjadi acuan dan sumber utama atau rekomendasi bagi pelanggan baru. Sebuah organisasi harus senantiasa menjaga hubungan baik untuk berhubungan secara teratur dengan pelanggannya misalnya melalui surat, pertemuan, dan penelitian (Moore, 2004:506). Artinya kepuasan pelanggan sangat bergantung pada pemakaian dan pemeliharaan yang tepat dari produk atau jasa. Maka pengetahuan yang jelas dan baik akan produk atau jasa sebuah organisasi mampu terciptanya kepuasan para pelanggan.

c. Pemasok (Suppliers)

Dalam dunia bisnis, yang dimaksud pemasok adalah organisasi atau individu-individu yang menyediakan sumber daya



yang dibutuhkan oleh organisasi perusahaan dan para pesaing untuk memproduksi barang atau jasa tertentu. (Nasukah, (2019: 13). Pemasok merupakan pihak yang memberikan input ke organisasi. Input dapat berupa bahan baku, bahan setengah jadi, karyawan, modal keuangan, informasi, atau jasa yang diperlukan organisasi. Dalam sektor tertentu pemasok mempunyai kedudukan yang cukup kuat, sementara pada sektor lainnya pemasok mempunyai kedudukan yang relatif lemah terhadap organisasi. Pemasok tunggal tentunya mempunyai kedudukan yang kuat dibanding dengan banyak pemasok. Hubungan yang erat dengan pemasok dapat mengefisienkan kegiatan organisasi.

Dalam konteks pendidikan yang dimaksud dengan pemasok adalah salah satu faktor dalam lingkungan mikro yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan institusi pendidikan dalam memberikan pelayanannya. Berdasar kebutuhan organisasi pendidikan, maka Alina Filip, (2012:1557), mengklasifikasi pemasok menjadi: “pemasok material (seperti pemasok peralatan kantor, agen periklanan, dan buku-buku), penyedia jasa, pemasok tenaga kerja”. Contoh pemasok pendidikan diantaranya pemasok furnitur, agen buku, kantor periklanan, lembaga *outsourcing*, dan lembaga pendidikan yang lain.

Bentuk komunikasi lisan antara lembaga pendidikan dengan pemasok contohnya adalah adanya pertemuan dengan para pemimpin lembaga pendidikan pada jenjang dibawahnya; kunjungan ke sekolah-sekolah dalam rangka sosialisasi dan pengenalan kampus; serta sekolah atau kampus menggelar *open house*. Selain itu adanya bimbingan dari tenaga ahli dari lembaga pendidikan dari jenjang yang lebih tinggi juga merupakan bentuk komunikasi antara sebuah oerorganisasi pendidikan dengan pemasoknya.

Sedangkan bentuk komunikasi cetak dan pandang dengar contohnya adalah pembuatan buku atau brosur berisi informasi mengenai sekolah atau kampus seperti uraian akan kebijakan baru kampus ataupun brosur pendaftaran sekolah; pembuatan iklan ataupun film pendek sebuah kampus dapat melibatkan sekolah-sekolah sebagai bentuk komunikasinya. Sekolah atau kampus dapat pula memberikan penghargaan pada sekolah-sekolah atas prestasi yang telah dicapai.

Banyak lembaga pendidikan sekarang ini yang membentuk hubungan dengan pihak eksternal untuk menerima berbagai bentuk *sponsorship* dan turut mendukung kegiatan-kegiatan dalam lembaga pendidikan. Melalui pengembangan hubungan dengan para pemasok, lembaga pendidikan mendapat dukungan berupa respon atau saran positif bahkan bantuan-bantuan.

d. Perantara (Intermediaries)

Perantara dalam konsep pemasaran bisnis adalah organisasi yang membantu perusahaan dalam melakukan promosi, penjualan, dan distribusi barang atau jasa kepada para pembeli (Nasukah, 2019: 18). Mereka ini meliputi para perantara (agen, dan perwakilan produsen), perusahaan distribusi fisik, lembaga-lembaga jasa pemasaran (perusahaan media, agen periklanan), dan perantara bidang keuangan (bank, perusahaan asuransi).

Menurut (Evans, 1999:18), “perantaradalam ranah pendidikan dapat diartikan sebagai individu-individu yang bertindak atas nama lembaga pendidikan untuk memfasilitasi aktifitas-aktifitas lembaga tersebut”. Perantara dapat menjadi alat untuk membantu kolaborasi konstruktif diantara para pekerja, pendidik dan personel dalam program pengembangan (Mooney dan Kelli, 2002: 2).

Perantara dapat berupa sebuah entitas organisasi ataupun penggabungan dari beberapa institusi dalam masyarakat. Misalnya

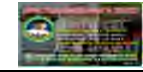


seperti *Montgomery Youth Works* (MYW) yaitu, organisasi yang dimaksudkan untuk memfasilitasi penciptaan lapangan kerja yang baik bagi generasi muda. Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh pihak ketiga yang mempertemukan antara perusahaan dengan para lulusan pencari kerja merupakan salah satu kegiatan perantaraan di dunia pendidikan. Perantara juga dapat membantu pendidik dan lembaga pendidikan, sebab para pendidik saat ini menghadapi tekanan besar yang dialamatkan pada tingginya standar akademik, mengajar dengan gaya pembelajaran tertentu, dan sebagainya.

e. Publik (Public)

Publik atau masyarakat adalah kelompok yang mempunyai potensi kepentingan atau kepentingan nyata, atau pengaruh pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Kotler (1999:82), terdapat tujuh tipe publik (masyarakat), antara lain sebagai berikut.

- 1) Publik finansial mempengaruhi kemampuan organisasi untuk memperoleh dana. Misalnya Bank, lembaga penanaman modal, dan sebagainya. LPI dapat menjalin hubungan baik dengan publik ini salah satunya dengan cara pemberian laporan tahunan, senantiasa menjawab pertanyaan-pertanyaan sekitar permasalahan keuangan. Beberapa publik finansial telah menunjukkan perannya dalam bekerja sama dengan LPI. Misalnya adalah pihak bank-bank yang bekerja sama dengan institusi dalam menjalankan kegiatan administrasinya seperti BTN, MANDIRI, BNI dan sebagainya. Selain itu, juga pihak-pihak yang menjadi sponsor dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh pihak sekolah, yang biasanya secara geografis berdekatan dengan lokasi institusi pendidikan tersebut.
- 2) Publik media, adalah organisasi yang menangani berita, karangan dan opini editorial. Misalnya surat kabar, majalah, stasiun televisi, dan radio. Seringkali institusi atau lembaga pendidikan menggunakan media dalam kegiatan pemasaran atau periklanannya. Dengan membangun hubungan baik dengan media-media baik yang pernah diajak kerja sama ataupun belum maka akan berdampak pada tidak adanya hambatan dalam hubungan dua pihak tersebut. Disamping itu hubungan baik dengan publik media maka memberikan image positif yang akan berdampak pula pada publisitas yang menguntungkan bagi pihak lembaga pendidikan.
- 3) Publik Pemerintah, merupakan organisasi resmi yang mengeluarkan regulasi-regulasi. LPI harus senantiasa menjalin hubungan yang baik dengan pemerintah baik pusat maupun daerah serta aktif memperbaharui informasi mengenai regulasi dan kebijakan baik yang berkaitan secara langsung maupun tidak langsung dengan dunia pendidikan.
- 4) Publik Aksi-Massa, terdiri dari kelompok-kelompok masyarakat seperti organisasi konsumen, kelompok lingkungan, kelompok minoritas, dan masih banyak lagi, di mana kebijakan organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap mereka. Di lingkungan institusi LPI memungkinkan adanya beberapa organisasi sosial di sekitar institusi pendidikan yang peduli dan berpengaruh pada dunia pendidikan. Institusi hendaknya mampu menganalisis organisasi-organisasi sosial di sekitar mereka, untuk bisa menjalin kerjasama yang baik dengan mereka.
- 5) Publik Lokal, yaitu masyarakat lokal di sekitar organisasi. Setiap organisasi memiliki kontak dengan publik lokal, seperti



penduduk dan organisasi masyarakat di sekitarnya. Institusi seringkali butuh menjalin hubungan dengan mereka seperti menghadiri pertemuan, memberikan informasi dan turut berperan serta seperti memberikan sumbangan dan sebagainya. Hubungan baik dengan lingkungan sekitar seringkali berdampak positif pada kemajuan institusi, karena institusi mendapatkan dukungan dari masyarakat sekitar.

- 6) Publik Umum, yaitu masyarakat secara luas. Sebuah LPI harus mengetahui bagaimana sikap publik umum terhadap produk (lulusan) atau jasa (kegiatan belajar mengajar). Citra atau *image* publik akan LPI sangatlah penting sebab turut mempengaruhi kegiatan-kegiatan organisasi.
- 7) Publik Intern, meliputi staf, sukarelawan, pimpinan dan dewan komisaris (pengurus yayasan). Organisasi pada umumnya membuat laporan berkala dan bentuk komunikasi lain untuk memotivasi dan memberikan informasi pada publik intern. Bila masing-masing staf memiliki hubungan baik dengan organisasi, maka sikap positif ini bisa mempengaruhi publik lain. Publik intern dalam lingkungan mikro LPI bisa meliputi: kementerian pendidikan, institusi akreditasi pendidikan, organisasi alumni, komite sekolah dan sebagainya.

3. Lingkungan Makro LPI

Dalam kajian manajemen strategik, para ahli menyebut lingkungan makro dengan nama yang berbeda-beda antara lain Lingkungan jauh (*remote environment*), Lingkungan ini menurut Pearce dan Robinson, (2014:112), terdiri atas faktor-faktor yang berasal dari luar, dan biasanya tidak terkait dengan situasi operasi suatu perusahaan, antara lain ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi. Kotler menyebut ada enam faktor yaitu demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik dan budaya.

Dalam komtek pendidikan, (Evans, 1999:18), menyebut lingkungan sekolah makro sekolah terdiri atas kekuatan-kekuatan antara lain: demografi, ekonomi, politik, hukum, sosio kultural, ekologi dan teknologi.⁴⁸ Dari pendapat-pendapat ahli di atas, artikel ini memfokuskan pada analisis lingkungan makro berdasarkan pendapat dari Evans, yaitu: demografi, ekonomi, politik, hukum, sosio-kultural, ekologi, dan teknologi.

a. Demografi

Faktor demografi merujuk pada ukuran, struktur, dan distribusi penduduk, serta bagaimana jumlah penduduk berubah setiap waktu akibat kelahiran, kematian, migrasi, serta penuaan. Dengan demikian, menganalisis lingkungan demografi dapat mengarah pada menganalisis masyarakat secara keseluruhan atau kelompok tertentu yang didasarkan kriteria seperti pendidikan, kewarganegaraan, agama, atau etnisitas tertentu (Nasukah, 2019: 11).

Lingkungan demografi melibatkan orang-orang yang secara geografis berada di area dimana organisasi pendidikan berada. Secara lebih luas, tren-tren demografi yang berkembang sangat penting untuk mendefinisikan permintaan-pemintaan potensial yang terjadi pada layanan pendidikan yang dibutuhkan dan profil tenaga kerja lokal yang diharapkan (Alina Filip, 2012:1552). Misalnya terjadinya penurunan jumlah penduduk, akan menjadi ancaman bagi sekolah. Penurunan jumlah rata-rata keluarga, akan



menjadi ancaman bagi sekolah karena secara tradisional biasanya keluarga bersekolah secara turun temurun di tempat yang sama.

Demografi dapat dimanfaatkan LPI untuk mengetahui kondisi lingkungan sekitar, siapa dan seperti apa publik yang dihadapi LPI, sehingga program-program yang ingin dilaksanakan oleh sekolah/madrasah dapat tepat sasaran. Misalnya adanya perubahan pergeseran populasi dari desa ke kota. Banyak yang kemudian menyekolahkan anak ke kota. Tetapi ternyata tidak semua wali murid tinggal ditengah kota atau tinggal di pinggiran-pinggiran kota. Dengan demikian sekolah dapat menyediakan transportasi yang memadai untuk siswa-siswi yang rumahnya jauh dari sekolah.

b. Ekonomi

Terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi standar hidup seseorang. Daya beli mereka, dan struktur belanja konsumsi mereka. Ketertarikan pasar, organisasi dapat menggunakan indikator-indikator makro ekonomi seperti; "nilai dan struktur *Gross domestic product*, rata-rata pendapatan diantara kelompok konsumen, tingkat inflasi, pengangguran dan sebagainya" (Alina Filip, 2012:1554). Dalam konteks pemasaran, "ada beberapa yang perlu diperhatikan dalam kekuatan-kekuatan ekonomi ini antara lain daya beli masyarakat sekarang, adanya resesi ekonomi dan tingkat pengangguran" (Kotler, 1999: 91).

Untuk hal itu, Evans, (1999:19), menyatakan bahwa "kekuatan ekonomi ini akan berpengaruh pada permintaan dan penawaran pendidikan, misalnya dalam menetapkan tempat mereka bersekolah bagi para pendaftar" LPI dapat melakukan analisis kekuatan ekonomi untuk mengetahu siapa lingkungan sekitar sekolah/madrasah, apakah ekonomi kelas menengah ke atas atau ekonomi kelas menengah ke bawah" (Nasukah, 2019: 12). Jika banyak kelas ekonomi menengah ke atas, maka LPI dapat mengajak mereka untuk turut berpartisipasi membesarkan sekolah. Dan sebaliknya jika sekitar sekolah adalah menengah ke bawah maka sekolah dapat menyediakan sekolah gratis bagi mereka. Selain itu, kondisi perekonomian juga dapat digunakan menentukan gaji guru. Diperkotaan besar gaji guru harus berbeda dan lebih besar jumlahnya, karena tuntutan hidup mereka lebih tinggi. Hal ini penting mengingat rendahnya gaji guru mengakibatkan guru rendah motivasi (karena harus mencari tambahan), sehingga berdampak pada kualitas layanan pendidikan.

c. Politik

Kotler, memandang lingkungan politik ini; "dibentuk oleh hukum, lembaga pemerintah, dan kelompok berpengaruh yang mempengaruhi dan membatasi berbagai organisasi serta individu di dalam masyarakat" (Kotler,1999:95). Dalam konteks pendidikan, "ada beberapa kebijakan pemerintah terkait dengan sekolah, yang berdampak pada kebutuhan siswa atau wali murid. Misalnya kebijakan pemerintah untuk menjadikan ujian nasional (UN) sebagai ujian satu-satunya syarat nilai kelulusan telah meningkatkan permintaan adanya les tambahan baik disekolah maupun di lembaga kursus di luar sekolah".

Faktor politik ini dapat membatasi atau menguntungkan perusahaan (organisasi) yang terpengaruh (Pearce dan Richard, 2001:117). LPI dapat mengidentifikasi kebijakan-kebijakan populer pemerintah dan menganalisis respon masyarakat terhadap kebijakan tersebut. Misalnya kebijakan pemerintah akan sekolah gratis di tingkat dasar. Jika sekolah memang harus meminta sumbangan kepada wali murid, maka dalam hal ini LPI harus mampu menyampaikan dengan baik. (Nasukah, 2019: 15).



Kebijakan yang terbaru misalnya implementasi kurikulum 2013, dimana di tingkat dasar, rapor berupa diskriptif tanpa angka, harus juga dijelaskan dengan baik kepada wali murid.

d. Hukum

Perubahan yang saat ini terjadi adalah berubahnya sistem pemerintahan dari sentralistik menuju desentralistik. Perubahan ini kemudian membawa dampak pada berubahnya regulasi pengelolaan pendidikan yang dahulu bersifat juklak dan juknis menjadi pengelolaan berbasis sekolah. Tentunya perubahan ini berdampak signifikan terhadap sekolah/madrasah sebagai unit satuan akademik. Banyak peraturan yang harus dimengerti dan dipahami sekolah sebagai lembaga yang otonom.

Peran pemerintah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, saat ini semakin terasa, antara lain dengan ditetapkan delapan Standar Nasional Pendidikan sebagai acuan bagi setiap sekolah untuk meningkatkan mutunya, perhatian terhadap tenaga pendidik dimana walaupun dari sekolah swasta tetap bisa mengajukan sertifikasi, peran pemerintah dalam mensupervisi dan juga masalah pendanaan, dimana setiap sekolah bisa mendapatkan dana BOS. Sekolah sebagai satuan akademik yang otonom, tentunya harus memperhatikan setiap undang-undang yang dikeluarkan pemerintah, agar nantinya sekolah dapat berkembang menjadi lebih baik sesuai dengan harapan masyarakat dan pemerintah.

Dalam hal ini LPI berperan mengidentifikasi dan menganalisis undang-undang yang berpengaruh terhadap sekolah/madrasah. (Nasukah, 2019:16). Contoh hukum dan dampaknya bagi sekolah/madrasah dapat dilihat pada tabel 2.1., berikut:

Tabel 1.
Contoh:Beberapa Hukum yang Berdampak terhadap Sekolah

Hukum/ Peraturan	Dampak
Permendikbud 60/2011 tentang Larangan pungutan biaya pendidikan pada sekolah dasar dan sekolah menengah pertama.	Sekolah tidak boleh sembarangan memungut dana sumbangan dari wali murid karena harus ada persyaratan yang dipenuhi
Lampiran I permendiknas 37/2010 tentang petunjuk teknis penggunaan dana BOS	Dana BOS yang digunakan harus benar-benar sesuai dengan petunjuk teknis penggunaan karena kalau tidak sesuai bisa menjadi temuan penyelewengan dana.
PP RI No. 47/2008 tentang wajib belajar	Sekolah harus turut mensukseskan program wajib belajar pemerintah, jangan sampai ada siswa yang putus sekolah karena masalah biaya.
Permendikbud 81A/2013 tentang implementasi kurikulum	Sekolah harus dapat segera menyesuaikan dengan kurikulum baru.

Sumber: Nasukah. 2019.

Sekolah tidak boleh sembarangan memungut dana sumbangan dari wali murid karena harus ada persyaratan yang dipenuhi Lampiran I permendiknas 37/2010 tentang petunjuk teknis penggunaan dana BOS. Dana BOS yang digunakan harus benar-benar sesuai dengan petunjuk teknis penggunaan karena kalau tidak sesuai bisa menjadi temuan penyelewengan dana. PP RI No. 47/2008, tentang wajib belajar Sekolah harus turut mensukseskan program wajib belajar pemerintah, jangan sampai ada siswa yang



putus sekolah karena masalah biaya. Permendikbud 81A/2013 tentang implementasi kurikulum Sekolah harus dapat segera menyesuaikan dengan kurikulum baru.

e. Sosio-Kultural

Sosio kultural diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan segi sosial dan budaya masyarakat (Nasukah, 2019:17) dapun, faktor sosial yang mempengaruhi perusahaan (organisasi) meliputi kepercayaan nilai sikap, opini dan gaya hidup masyarakat dalam lingkungan eksternal organisasi yang berkembang dari kondisi budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnis. Ketika sikap sosial berubah, permintaan akan jenis pakaian, buku, aktivitas waktu luang, dan seterusnya pun berubah Pearce dan Robinson, (2014:113). Waren, memandang budaya, adalah "cara hidup yang dibentuk oleh sekelompok manusia yang diturunkan dari generasi ke generasi berikutnya"(Warren 2009: 59). Budaya mengacu pada sistem nilai, tradisi-tradisi, kepercayaan, dan norma-norma yang mendefinisikan sebuah masyarakat dan mempengaruhi perilaku masyarakat, harapan, persepsi dan sikap mereka dalam kehidupan sehari-hari.

Budaya dalam konteks pendidikan "memiliki peranan penting dalam mengembangkan budaya orang karena pendapat dan nilai-nilai seseorang tergantung pada tingkat pengetahuan mereka". (Alina Filip, 2012:1555). Berdasarkan pengaruh budaya, sistem pendidikan akan bervariasi antara negara satu dengan yang lain, atau antara area satu dengan area yang lain. (Kotler,1999:96). memandang "manusia berkembang di dalam masyarakat tertentu yang membentuk kepercayaan, nilai, dan norma dasar mereka". Hampir secara tidak sadar mereka menyerap pandangan dunia yang menetapkan hubungan mereka dengan diri sendiri, serta orang lain. Nilai budaya masyarakat ini diekspresikan dalam hubungan manusia dengan dirinya sendiri, dengan orang lain, dengan lembaga masyarakat, alam dan semesta.

Hubungan-hubungan sosio-kultural penting dipahami LPI dalam rangka menyelaraskan sekolah dengan lingkungannya. Selain itu juga sekolah perlu memahami budaya setempat untuk dapat dilestarikan dan dikembangkan dengan cara menjadikan budaya tersebut sebagai bagian dalam proses pengajaran. Misalnya menjadikan tarian tradisional sebagai kegiatan ekstra kurikuler atau menjadikan pengajaran budaya sekitar menjadi bagian dari kurikulum muatan lokal. Dalam hal ini LPI bisa turut serta membangun hubungan baik dengan masyarakat melalui dukungan terhadap aktivitas-aktivitas budaya lokal, misalnya melalui penyelenggaraan pagelaran budaya lokal.

f. Ekologi

Ekologi diartikan sebagai ilmu yang mempelajari baik interaksi antar makhluk hidup maupun interaksi antara makhluk hidup dan lingkungannya. (Nasukah, 2019:28). Istilah ini mengacu pada "hubungan antara manusia dengan makhluk hidup lainnya, udara, tanah dan air yang mendukungnya. Selanjutnya, ancaman terhadap ekologi yang mendukung kehidupan manusia, yang terutama disebabkan oleh aktivitas manusia dalam komunitas industri secara umum disebut polusi (*pollution*). Keprihatinan spesifik mencakup pemanasan global, hilangnya habitat dan keberagaman biologi, serta polusi udara, air dan tanah". (Pearce dan Robinson, 2014:120).



Sekolah sebagai agen dari perubahan harusnya dapat melihat ancaman-ancaman ini sebagai bagian dari kepedulian sekolah terhadap alam. Siswa juga harus di ajak untuk melihat alam sekitar dan ikut peduli dengan alam sekitar, tidak hanya berkuat dengan kegiatan-kegiatan yang merangsang kognitif mereka. Alina Filip, 2012:1558), memandang "Organisasi lembaga pendidikan harus dapat mengembangkan program spesial agar membiasakan generasi muda untuk peduli mengenai perubahan lingkungan yang tidak menguntungkan, seperti kekurangan bahan mentah, peningkatan polusi, dan penghematan energi". Program-program ini bisa disesuaikan dengan kondisi sekitar sekolah, sehingga siswa dapat melihat contoh nyata dan dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan nyata yang berdampak pada pelestarian lingkungan hidup".

g. Teknologi

Merupakan komponen lingkungan makro yang paling dinamis dan menjadi sesuatu yang baru dalam perkembangan sistem pendidikan. Misalnya, tampak pada investasi yang dilakukan terhadap infrastruktur informasi, peralatan-peralatan mengajar atau mengakses sumber-sumber belajar yang lebih bervariasi (Alina Filip, 2012:1559). Terobosan teknologi dapat menimbulkan dampak yang dramatis dan seketika terhadap lingkungan suatu organisasi. (Pearce dan Robinson, 2014:118). Contohnya melalui kekuatan teknologi jaringan.

Dengan teknologi jaringan sebuah insitusi LPI dapat membuat database yang bisa diakses secara lebih mudah, dapat mengefisienkan kegiatan-kegiatan administratif, dan secara umum dapat menjadi sarana publikasi secara lebih luas melalui jaringan internet. Dengan teknologi jaringan, ada banyak kegiatan yang bisa lebih efisien dilakukan, misalnya kegiatan pendaftaran siswa baru, pembayaran SPP, database siswa dll. Dengan teknologi kegiatan belajar mengajar bisa lebih bervariasi baik dari peralatan maupun sumber belajar. Bagi LPI, pengidentifikasian kekuatan teknologi ini penting guna menentukan aktivitas-aktivitas publikasi dan publisitas yang bisa dilakukan untuk memberikan kesan yang baik terhadap sekolah/madrasah tersebut, selain juga untuk lebih mempromosikan sekolah/madrasah. Misalnya melalui pembuatan website, aktif dalam jejaring sosial, upload jurnal ilmiah, dan sebagainya.

D. Macam-Macam Lingkungan Pendidikan Islam

Pada periode awal, umat Islam mengenal lingkungan atau lembaga pendidikan berupa kutab yang mana di tempat ini diajarkan membaca dan menulis huruf al-Qur'an lalu diajarkan pula ilmu al-Qur'an dan ilmu-ilmu agama lainnya. Begitu di awal dakwah Rasulullah Saw, ia menggunakan rumah *Arqam* sebagai institusi pendidikan agi sahabat awal (assabiqunal awwalun). Pada perkembangan selanjutnya, institusi pendidikan ini disederhanakan menjadi tiga macam, yaitu keluarga disebut juga sebagai salah satu dari satuan pendidikan luar sekolah dan sebagai lembaga pendidikan informal. Sekolah sebagai lembaga pendidikan formal, dan masyarakat sebagai lembaga pendidikan non formal. Ketiga bentuk lembaga pendidikan tersebut akan berpengaruh terhadap perkembangan dan pembinaan kepribadian peserta didik. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistim Pendidikan Nasional pada ketentuan umum, dinyatakan bahwa: (1) Satuan pendidikan adalah kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan pada jalur formal, non formal,



dan informal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan. (2) Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang terdiri dari pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. (3) Pendidikan nonformal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan.

Atas dasar itu, maka Nasukah, (2019:28), dalam kajiannya "Analisis Lingkungan Pendidikan Islam", mengemukakan bahwa lingkungan Pendidikan Islam, terdiri dari:

1. Keluarga Sebagai Lingkungan Pendidikan Islam

Dalam al-Qur'an kata keluarga ditunjukkan oleh kata *ahl, 'ali, dan 'asyir*, namun tidak semua kata tersebut berkaitan dengan makna keluarga, seperti kata *ahl al-kitab, ahl al-injil, ahl al-madinah*. Keluarga dapat diperoleh melalui keturunan (anak, cucu), perkawinan (suami, isteri), persusuan dan pemerdekaan. Keluarga (kawula dan warga) dalam pandangan antropologi adalah suatu kesatuan sosial terkecil oleh manusia sebagai makhluk sosial yang memiliki tempat tinggal dan ditandai oleh kerjasama ekonomi, berkembang, mendidik, melindungi, merawat, dsb. Inti keluarga adalah ayah, ibu dan anak. (Abd Al-Baaqi, 1997: 95).

Keluarga merupakan lingkungan pendidikan pertama tempat anak mendapatkan pendidikan. Di dalam keluarga inilah tempat meletakkan dasar-dasar kepribadian anak-anak didik pada usia yang masih muda, karena pada usia ini anak lebih peka terhadap pengaruh dari pendidiknya (orangtuanya dan anggota yang lain). Quraish Shihab (1994:225), menyatakan bahwa keluarga adalah sekolah tempat putra-putri bangsa belajar. Dari sana mereka mempelajari sifat-sifat mulia, seperti kesetiaan, rahmat, dan kasih sayang, *ghirah* (kecemburuan positif) dan sebagainya. Dari kehidupan berkeluarga, seorang ayah dan suami memperoleh dan memupuk sifat keberanian dan keuletan sikap dan upaya dalam rangka membela sanak keluarganya dan membahagiakan mereka pada saat hidupnya dan setelah kematiannya.

Hasby Ash-Shiddieqy (dalam Mujib, 2000:26), mengungkapkan bahwa cara memelihara anak dari api neraka adalah dengan memberikan kepada anak-anak pelajaran-pelajaran akhlak dan menjaganya dari bergaul dengan orang yang buruk pekertinya. Berikutnya Wahbah Zuhaily (tt, 315), dalam tafsirnya menyatakan bahwa cara memelihara diri dengan senantiasa berada dalam ketaatan, dan meninggalkan perbuatan maksiat. Sedangkan memelihara keluarga adalah dengan memberikan pendidikan.

Mendidik anak-anak dalam rumah tangga muslim merupakan permasalahan utama yang dibicarakan oleh Islam, bahkan sangat penting bagi masa depan umat Islam. Mereka adalah anak-anak yang harus dididik dengan sungguh-sungguh dan cermat. Mendidiknya untuk selalu konsekuen, menjelaskan yang halal dan haram, menggambarkan batasan-batasan kehidupan dalam Islam, serta bermoral baik dan beretika luhur, (Mujib, 2000:47). Nilai-nilai yang ditanamkan oleh seorang ibu di dalam keluarga sangat berpengaruh terhadap akhlak dan pemikiran anak di masa akan datang (Santoso,2011:8). Secara umum Nasukah, (2019:29), menjelaskan bahwa kewajiban orangtua pada anak-anaknya adalah sebagai berikut:



- a. Mendoakan anak-anaknya dengan doa yang baik. Firman Allah Swt dalam Surat al-Furqān (25) ayat 74
- b. Orangtua jangan mengutuk anaknya dengan kutukan yang tidak manusiawi dan memelihara anak dari api neraka. Firman Allah Swt dalam Surat al-Taʿrīm (66) ayat 6
- c. Orangtua menyuruh anaknya untuk shalat Q.S.Thaha (20) ayat 132
- d. Orangtua Menciptakan kedamaian dalam rumah tangga Q.S. An-Nisa (4) ayat 128
- e. Orangtua memberi pelajaran kepada anaknya yang dapat berbekas pada jiwanya. Firman Allah dalam Surat an-Nisa ayat 63
- f. Orangtua bersikap hati-hati terhadap anaknya Q.S. at- Taghabun (64) ayat 14
- g. Orangtua mendidik anak agar berbakti pada ibu bapaknya. Firman Allah dalam Surat al-Isra(17) ayat 23

2. Sekolah/Madrasah sebagai lingkungan Pendidikan Islam

Abuddin Nata (2010:171), menjelaskan bahwa; di dalam al-Qur'an tidak ada satu pun kata yang secara langsung menunjukkan pada arti sekolah (madrasah). Akan tetapi sebagai akar dari kata madrasah, yaitu *darasa* di dalam al-Qur'an dijumpai sebanyak 6 kali. Kata-kata *darasa* tersebut mengandung pengertian yang bermacam-macam, di antaranya berarti mempelajari sesuatu (Q.S. 6: 105); mempelajari Taurat (Q.S. 7: 169); perintah agar mereka (ahli kitab) menyembah Allah lantaran mereka telah membaca al-Kitab (Q.S. 3: 79); pertanyaan kepada kaum Yahudi apakah mereka memiliki kitab yang dapat dipelajari (Q.S. 68: 37); informasi bahwa Allah tidak pernah memberikan kepada mereka suatu kitab yang mereka pelajari (baca) (Q.S. 34: 44); dan berisi informasi bahwa al-Qur'an ditujukan sebagai bacaan untuk semua orang (Q.S. 6: 165).

Dari keterangan tersebut jelaslah bahwa kata-kata *darasa* yang merupakan akar kata dari madrasah terdapat dalam al-Qur'an. Madrasah dalam Islam sering disebut madrasah, merupakan lembaga pendidikan formal, juga menentukan membentuk kepribadian anak didik yang Islami. sekolah bisa disebut sebagai lembaga pendidikan kedua yang berperan dalam mendidik anak setelah keluarga. Lingkungan sekolah madrasah merupakan lingkungan tempat peserta didik menyerap nilai-nilai akademik termasuk bersosialisasi dengan guru dan teman sekolah. Iklim sekolah yang kondusif-akademik baik fisik maupun non-fisik merupakan landasan bagi penyelenggaraan pembelajaran yang efektif dan produktif, antara lain lingkungan yang aman, nyaman, dan tertib, serta ditunjang oleh optimisme dan harapan warga sekolah, kesehatan sekolah dan kegiatan- kegiatan yang berpusat pada perkembangan peserta didik. (Mulyasa, 2009: 23).

Pendidikan agama di sekolah/madrasah sangat penting bagi kehidupan manusia, terutama dalam mencapai ketenteraman batin dan kesehatan mental pada umumnya. Tidak diragukan lagi, bahwa agama Islam merupakan bimbingan hidup yang paling baik, pencegah perbuatan salah dan mungkar yang paling ampuh, pengendalian moral yang tiada taranya. Untuk membekali peserta didik diperlukan lingkungan sekolah yang agamis.

3. Masjid sebagai lingkungan pendidikan Islam

Secara bahasa, masjid adalah tempat untuk bersujud, namun secara terminologi masjid diartikan sebagai tempat untuk melakukan aktivitas ibadah dalam makna yang luas. Pendidikan Islam pada tingkat awal lebih baik dilakukan di masjid sebagai



pengembangan pendidikan keluarga. Masjid merupakan tempat terbaik untuk kegiatan pendidikan. Dengan demikian akan terlihat hidupnya sunnah-sunnah Islam, menghilangkan bid'ah, melaksanakan hukum-hukum Allah dan menghindari stratifikasi status sosial-ekonomi dalam pendidikan. Menurut al-Nahlawy, (1979:120), bahwa manfaat masjid sebagai lembaga pendidikan Islam, antara lain:

- a. Mendidik anak untuk tetap beribadah kepada Allah Swt.
- b. Menanamkan rasa cinta kepada ilmu pengetahuan dan menanamkan solidaritas sosial, serta menyadarkan hak-hak dan kewajiban-kewajibannya sebagai insan pribadi, sosial dan warga negara.

4. Masyarakat sebagai Lingkungan Pendidikan Islam

Kata masyarakat selalu dideskripsikan sebagai kumpulan individu-individu manusia yang memiliki kesamaan, baik dalam karakteristik maupun tujuan. Menurut Al-Rasyidin (2008:32), hal ini boleh jadi, pengertian tersebut diambil dari kosa kata Bahasa Arab, yakni *syaraka* yang bisa bermakna bersekutu. *Syirkah* atau *syarika* yang bermakna persekutuan, perserikatan, perkumpulan, atau perhimpunan. *Masyarakah* yang bermakna persekutuan atau perserikatan. Kata *ummah* pada ayat tersebut, berasal dari kata *amma, yaummu* yang berarti jalan dan maksud. Dari asal kata tersebut, dapat diketahui bahwa masyarakat adalah kumpulan perorangan yang memiliki keyakinan dan tujuan yang sama, menghimpun diri secara harmonis dengan maksud dan tujuan bersama. (Abuddin Nata, 2010: 233).

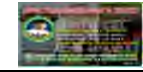
Lingkungan masyarakat merupakan lembaga pendidikan yang setelah keluarga dan sekolah. Corak ragam pendidikan yang diterima anak didik dalam masyarakat banyak sekali, meliputi segala bidang baik pembentukan kebiasaan, pembentukan pengetahuan, sikap, minat, maupun pembentukan kesusilaan dan keagamaan. Pendidikan dalam masyarakat boleh dikatakan merupakan pendidikan secara tidaklangsung, pendidikan yang dilaksanakan dengan tidak sadar oleh masyarakat. Anak secara sadar atau tidak mendidik dirinya sendiri, mencari pengetahuan dan pengalaman sendiri, mempertebal keimanan serta keyakinan sendiri akan nilai-nilai kesusilaan dan keagamaan di dalam masyarakat.

Lembaga-lembaga di masyarakat dapat ikut serta melaksanakan pendidikan. seperti organisasi pemuda seperti remaja mesjid, karang taruna, KNPI. Organisasi kesenian, seperti sanggar tari, perkumpulan musik. Organisasi Keagamaan, Olahraga, dan sebagainya ikut membantu pendidikan dalam usaha membentuk kepribadian anak.

5. Lingkungan alam sebagai sumber belajar

Sebagai makhluk hidup, anak selain berinteraksi dengan orang atau manusia lain juga berinteraksi dengan sejumlah makhluk hidup lainnya dan benda-benda mati. Makhluk hidup tersebut antara lain adalah berbagai tumbuhan dan hewan, sedangkan benda-benda mati antara lain udara, air, dan tanah. Manusia merupakan salah satu anggota di dalam lingkungan hidup yang berperan penting dalam kelangsungan jalinan hubungan yang terdapat dalam sistem tersebut. Adapun manfaat belajar dari lingkungan alam adalah sebagai berikut:

- a. Penggunaan lingkungan alam memungkinkan terjadinya proses belajar yang lebih bermakna (meaningfull learning) sebab



- anak dihadapkan dengan keadaan dan situasi yang sebenarnya. Hal ini akan memenuhi prinsip kekonkritan dalam belajar.
- b. Penggunaan lingkungan alam sebagai sumber belajar akan mendorong pada penghayatan nilai-nilai atau aspek- aspek kehidupan yang ada di lingkungannya. Kesadaran akan pentingnya lingkungan dalam kehidupan bisa mulai ditanamkan pada anak sejak dini, sehingga setelah mereka dewasa kesadaran tersebut bisa tetap terpelihara.
 - c. Penggunaan lingkungan alam dapat menarik bagi anak. Nasukah, (2019:27).

Pada saat ini telah berkembang sekolah alam di berbagai kota di Indonesia. Sekolah Alam berusaha mengembangkan pendidikan bagi semua (seluruh umat manusia) dan belajar dari semua (seluruh makhluk di alam semesta).

REFEREN

1. Rusdiana, A, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2016).
2. Muhamad Khoirul Umam." Lembaga Pendidikan Islam Dalam Telaah Lingkungan Strategik" *Jurnal Tinta*, 1:2, (September 2019)
3. Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana, 2010),
4. Zakiah Daradjat, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009),
5. Hall, Edward T. *The Hidden Dimension*. (Doubleday and Company, Inc. New York. 1966),
6. Stephen P. Robbins, *Organizations Theory: Structure, Design and Application*. Third Edition, Alih bahasa Yusuf Udaya, (Jakarta: Penerbit Arcan, 1994),
7. Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi*. (Jakarta: Salemba Humanika, 2009),
8. William G. Nickels, Jam M. Hugh dan Susan M. Hugh. *Pengantar Bisnis: Understanding Business*. (Jakarta: Salemba Empat, 2004),
9. Binti Nasukah. "Analisis Lingkungan Lembaga Pendidikan Islam" *Jurnal Tarbiyatuna*. 2 : 1 (Januari .2017),
10. Tim Penyusun, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas*, (Jakarta: Dirjen Pendis, 2006),
11. Suhada "Lingkungan Pendidikan Dalam Perspektif Al-Qur'an" *Jurnal Hikmah*, XIII: 1, (Jajuari, 2017), 4
12. Omar Muhammad al-Toumi al-Syaibani, *Falsafah Pendidikan Islam*, terj. Hasan Langgulung, (Jakarta: Bulan Bintang, 1979), 399
13. Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, (cet. ke-1 (Jakarta: Gaya Media Pratama, 2005), 163.
14. Mintzberg, Henry. *Structure in Five: Designing Effective Organization*. (Engelwood: Cliffs, 1983),135
15. Chuck Williams. *Manajemen* (Penterjemah oleh Napitupulu, M. Sabarudin)., Jakarta.Salemba Empat, 2001) 55.
16. Hani T. Handoko. *Manajemen* ,Edisi 2.(Yogyakarta: BPFE, 2009), 17
17. Stoner, A.F James dan Edward Freeman (eds). 2006. *Manajemen* Jilid I, terj. Alexander S. (Jakarta: Prahallindo, 2006), 21
18. Manda Sutafa *Organisasi Pendidikan*. (Yogyakarta: FKIP-UNY, 2002),
19. Lubis, Hari. S.B. & Martani Husaini. *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan. Makro)*. (Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial UI, 1987),
20. Scott, W. R. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1981),
21. Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2002),



22. Thomas L. Wheelen, dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Fourth Edition, (New York: Addison Wesley Publishing Company, 2000),
23. Philip Kotler, *Marketing Essentials*. Terj. Herujati Purwoko. (Jakarta, Erlangga: 1999),
24. Peter Wright *et al.* *Strategic Management: Concepts and Cases*, (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall., 1996), 52.
25. Murniati dan Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009),
26. Yurniwati. *Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur*, (Bandung: Universitas Padjadjaran, 2005),
27. Evans, Ian G. *Marketing For School*. New York: Cassel. 1995), 13
28. Filip, Alina. "Global Analysis of the Educational Market Environment," *Procedia-Social and Behavioural Science*, 4: 6. (December, 2012),
29. Philip Kotler, *Marketing Essentials*. Terj. Herujati Purwoko. (Jakarta, Erlangga: 1999), 81.
30. Frazier Moore, *Public Relation: Principles, Cases, and Problem*, Terj. Lilawati Trimo, *HUMAS: Membangun Citra Dengan Komunikasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004),
31. Marianne Mooney dan Kelli Crane, "Connecting Employers, Schools, and Youth Through Intermediaries", *Issue Brief*, 1: 3 (Maret, 2002),
32. John A. Pearce dan Richard B. Robinson, *Manajemen strategi*. (Jakarta: Salemba. Empat, 2014),
33. Warren J. Keegan, *Manajemen Pemasaran Global*, Jilid I, Trj. Sindoro dan Tanty Syahlina Tarigan, (Jakarta: Prenhallindo, 2009),
34. Tim Penyusun, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas*, (Bab I, Pasal 1),
35. Muhammad fuad 'Abd Al-Baqi, *Mu'jam Al-Muhfahras li Alfazh Al-Quran Al-Karim*, (Beirut: Dar Al-Fikri),
36. M. Quraish Shihab, *Membumikan Al-Quran*, (Bandung: Mizan, 1994),
37. Abdul Mujib, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana, 2008),
38. Wahbah Zuhaily, *Al-Tafsir Al-Munir*, Juz 3 (Beirut: Dar Al-fikri, t.t),
39. Ali Abdul Halim Mahmud, *Pendidikan Ruhani*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2000),
40. Lukman Santoso, *Ibu-ibu Pencetak Orang-orang Hebat*, (Yogyakarta: Buku Biru, 2011),
41. Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, cet, ke 10. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009),
42. Abd. Rahman al-Nahlawy, *Ushul al-Tarbiyah al-Islamiyah wa Asalibuha*, (Beirut: Dar al-Fikri, 1979),
43. Al-Rasyidin, *Falsafah Pendidikan Islam*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008),
44. Abudin Nata, *Tafsir Ayat-ayat Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009),

TUGAS MAHASISWA

1. Mengabstraksikan 4 poin penting dari kajian Lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam:
 - Konsep Dasar Lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam
 - Elemen, Tingkatan, dan Dimensi Lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam
 - Model Jenis lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam
 - Macam-Macam Lingkungan Pendidikan Islam
2. Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
3. Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Oral :
NIM :
JURUSAN :

Resensi Rangkuman:

A Esensi/Sub Materi

B Esensi/Sub Materi

C Esensi/Sub Materi

D Esensi/Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@



PART: 3

PENGOORGANISASIAN LEMBAGA PENDIDIKAN

KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Organisasi secara umum dapat memberi struktur atau susunan organisasi. Setelah mendapat materi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- Mengetahui dan memahami Konsep Bentuk Organisasi Kelembagaan
- Mengidentifikasi Teori dan Konsep Organisasi Kelembagaan
- Mengidentifikasi Tipe Dan Norma Kelembagaan (pranata)
- Menerapkan Konsep-konsep Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

POKOK BAHASAN

BENTUK ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

- Bentuk Organisasi Pendidikan
- Struktur Organisasi Pendidikan
- Desain Model Struktur Organisasi
- Kinerja Organisasi Lembaga Pendidikan



TOPIK BAHASAN

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dengan perencanaan. Sebab pengorganisasian merupakan langkah-langkah operasional dan fungsional organisasi meliputi usaha-usaha departementalisasi (membagi pekerjaan berdasarkan pembagian wilayah dan wewenang kerja) yang akan menentukan spesialisasi orang-orang dalam kegiatan organisasi secara keseluruhan, termasuk di dalamnya proses kerja sama yang kuat, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, penentuan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan, pola koordinasi yang akan dibangun, dan sebagainya. Organisasi secara umum dapat memberi struktur atau susunan organisasi. Dalam penyusunan/penempatan orang-orang dalam suatu kelompok kerja sama, dengan maksud menempatkan hubungan antara orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hak-hak dan tanggung jawab masing-masing. Penentuan struktur, hubungan tugas dan tanggung jawab itu dimaksudkan agar tersusun suatu pola kegiatan untuk menuju ke arah tercapainya tujuan bersama. Organisasi pendidikan yang baik menghendaki agar tugas-tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan penyelenggaraan sekolah untuk mencapai tujuannya dibagi secara merata dengan baik sesuai dengan kemampuan dan wewenang yang telah ditentukan. Sekolah sebagai lembaga pendidikan sesudah semestinya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan formal ini tercapai sepenuhnya. Kita mengetahui unsur personal di dalam lingkungan sekolah adalah, kepala sekolah, guru, karyawan, dan murid.

A. Konsep Dasar Pengorganisasian Lembaga Pendidikan

1. Makna dan Hakikat Pengorganisasian Lembaga Pendidikan

Mengorganisasikan (*organizing*) merupakan suatu proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan menyatupadukan tugas serta fungsinya dalam organisasi. Dalam prosesnya dilakukan pembagian tugas, wewenang, dan tanggungjawab secara terperi nci berdasarkan bagian dan bidang masi ng-masi ng sehi ngga teri ntegrasikan hubungan-hubungan kerja yang si nergis, kooperatif, harmonis, dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati (Saefullah, 2012:22).

Dalam menjalankan tugas pengorganisasian, terdapat beberapa hal yang diperhatikan oleh pimpinan organisasi, yaitu: (1) menyediakan fasilitas, perlengkapan, dan staf yang diperlukan untuk melaksanakan rencana. (2) mengelompokkan dan membagi kerja menjadi struktur organisasi yang teratur. (3) membentuk struktur kewenangan dan mekanisme koordinasi. (3) menentukan metode kerja dan prosedurnya. (4) memilih, melatih, dan memberi informasi kepada staf. (Hikmat, 2009:119).

Pengorganisasian pada hakekatnya merupakan langkah untuk menentukan “siapa melakukan apa” harus jelas dalam seb ua h organisasi. Kejelasan tugas individu atau kelompok akan melahirkan tanggungjawab. Seorang pemimpin harus memberikan tugas kepada orang-orang yang tepat, sesuai dengan kedudukan dan kompetensinya, sehingga pekerjaan itu berjalan atau selesai sesuai mutu yang diharapkan. Setiap unit kerja dipimpin oleh seorang kepala/pimpinan yang menduduki posisi menurut tingkat unit kerjanya di dalam keseluruhan organisasi. Posisi, tanggung jawab dan wewenang di dalam suatu kelompok formal terikat pada struktur dan dibatasi oleh peraturan-peraturan yang mendasari pembentukan organisasi kerja tersebut. Hubungan kerja yang

didasari wewenang dan tanggung jawab, baik secara vertikal maupun horizontal dan diagonal akan menunjukkan pola tertentu sebagai mekanisme kerja.

Karena begitu pentingnya langkah pengorganisasian, Allah Swt sendiri di dalam Al-Quran telah memberikan contoh kepada manusia (baca: manajer) bagaimana Allah Swt. melakukan langkah pengorganisasian setelah Dia melakukan perencanaan yang matang dalam proses penciptaan langit dan bumi. Dalam surat As-Sajdah ayat 4-5, Allah Swt. berfirman:

اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ عَلَى الْعَرْشِ مَا لَكُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَلِيٍّ وَلَا شَفِيعٍ أَفَلَا تَتَذَكَّرُونَ (٤)
أَيُّدِي الْأَمْرِ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يُعْرَجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ (٥)

Artinya: Allah lah yang menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada di antara keduanya dalam enam masa, kemudian Dia bersemayam di atas <Arasy. Tidak ada bagi kamu selain dari padaNya seorang penolongpun dan tidak (pula) seorang pemberi syafa>at. Maka apakah kamu tidak memperhatikan?. (kemudian) Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadaNya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (as-Sajdah: 4-5);

Dalam ayat ini sangat jelas terkandung pesan, bahwa ketika Allah menciptakan langit dan bumi melalui perencanaan yang matang (selama enam hari), kemudian Allah melakukan pengaturan dan pengorganisasian (organizing), agar segala urusan yang ada di langit dan bumi dapat berjalan dengan teratur dan lancar. Dalam pandangan Quraish Shihab (2006:180), penggunaan kata *yudabbiru* untuk menjelaskan pemikiran dan pengaturan sedemikian rupa tentang sesuatu yang akan terjadi di belakang. Artinya, segala urusan sudah harus diperhitungkan dampak atau akibatnya dengan matang, sehingga hasilnya bisa sesuai dengan yang dikehendaki, atau dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam kontek ini, bahkan, Allah Swt. telah mengingatkan umat manusia agar segala pekerjaan yang akan dilakukan, dikoordinasi dengan kompak, disiplin, dan saling bekerja sama agar bisa terbangun sistem kerja yang kokoh dan tidak goyah oleh berbagai macam rintangan yang akan dihadapi, laksana bangunan yang tersusun dengan kokoh dan rapi. Dalam surah Ash-Shaf 11 ayat 4, Allah Swt. memberikan gambaran sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانًا مَرْضُوضًا (٤)

Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang (berjuang) dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (Ash-Shaff: 4).

Kata *shaffan* dalam ayat di atas, maknanya (barisan), atau sekelompok dari sekian banyak anggotanya yang sejenis dan kompak serta berada dalam satu wadah yang kukuh lagi teratur. Sedangkan kata *marshushun* berarti berdempet dan tersusun dengan rapi. Makna pembelajaran dimaksud ayat ini adalah tentang pentingnya kekompakan barisan, kedisiplinan yang tinggi, serta kekuatan kerja sama dalam menghadapi berbagai macam rintangan dan tantangan dalam menjalankan suatu.



Maksud dari *shaff* disitu menurut al-Qurtubi adalah menyuruh masuk dalam sebuah barisan (organisasi) supaya terdapat keteraturan untuk mencapai tujuan. Dalam sebuah hadits diterangkan:

إن الله عز وجل يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

Artinya: Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan “tepat, terarah dan tuntas”. Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka dalam suatu organisasi yang baik, proses juga dilakukan secara terarah dan teratur atau itqan. (Ningsih, 2017:27).

Menurut al-Baghawi (dalam Ningsih, 2017:27). maksud dari ayat di atas adalah manusia seyogyanya tetap pada tempatnya dan tidak bergoyah dari tempat tersebut. Di samping itu, dalam ayat tersebut banyak mufassir yang menerangkan bahwa ayat tersebut adalah barisan dalam perang. Maka ayat tersebut mengindikasikan adanya tujuan dari barisan perang yaitu berupaya untuk melaksanakan kewajiban yaitu jihad di jalan allah dan memperoleh kemenangan. Dalam penafsiran versi lain, dikemukakan bahwa ayat tersebut menunjukkan barisan dalam shalat yang memiliki keteraturan. Dari sini dapat dikemukakan bahwa ciri organisasi adalah mempunyai pemimpin dan terjadi itba’ terhadap kepemimpinan tersebut. Di samping itu, kata bunyanun marshusun mengindikasikan bahwa dalam sebuah organisasi hendaknya terdapat pembagian wewenang dan tugas, sebagaimana yang terjadi dalam sebuah bangunan atau rumah, ada yang bertugas menjadi tangga, ada yang bertugas menjadi tiang, serta ada yang bertugas menjadi atap dan sebagainya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dengan perencanaan. Sebab pengorganisasian merupakan langkah-langkah operasional dan fungsional organisasi meliputi usaha-usaha departementalisasi (membagi pekerjaan berdasarkan pembagian wilayah dan wewenang kerja) yang akan menentukan spesialisasi orang-orang dalam kegiatan organisasi secara keseluruhan, termasuk di dalamnya proses kerja sama yang kuat, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, penentuan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan, pola koordinasi yang akan dibangun, dan semacamnya.

2. Perbedaan Pengorganisasian dan Organisasi

Istilah “pengorganisasian” sering dikaburkan dengan istilah “organisasi”. Sebab, ketika mendengar istilah “organisasi”, maka akan muncul dua pengertian umum;

- a. Organisasi yang diartikan sebagai lembaga atau kelompok fungsional seperti perusahaan, lembaga, sekolah, sebuah perkumpulan, dan lain-lain.
- b. Kedua, pengorganisasian yang diartikan sebagai proses mengatur pekerjaan, pengalokasian sumber daya dan pembagiannya kepada anggota agar tujuan organisasi tercapai dengan efektif (Nanang Fattah, 2002:71).

Oleh karena itu selain pengertian pengorganisasian yang telah dikemukakan di atas, pengorganisasian merupakan langkah selanjutnya setelah perencanaan yang mencerminkan langkah bagaimana suatu organisasi menyelesaikan rencana tersebut.



Sehingga pengorganisasian mencerminkan fungsi manajemen yang berkaitan dengan penetapan dan pengelompokan tugas-tugas ke dalam departemen dan pengalokasian sumber daya ke berbagai departemen. (Daft, R.L, 1998: 10).

Sedangkan organisasi, sesuai asal katanya organum (yang berarti alat, bagian, atau badan), secara umum sering diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Ada yang mengatakan berasal dari *organizare* yang berarti mengatur atau menyusun. (Sulistiyorini, 2006: 178).

Organisasi dalam bahasa Inggrisnya "*Organization*" yang berarti "hal yang mengatur" dan kata kerjanya "*organizing*" berasal dari bahasa latin "*organizare*" yang mengatur atau menyusun. Sedangkan menurut istilah, terdapat berbagai definisi yang dikemukakan oleh ahli, antara lain: James D. Mooney: bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai satu tujuan bersama. Chester I Barnard: suatu sistem aktifitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Sedangkan Sutarto, sebagaimana yang dikutip Husaini Usman (2006:128), mendefinisikan organisasi adalah kumpulan orang, proses pembagian kerja, dan sistem kerja sama atau sistem sosial.

Dari pengertian organisasi di atas maka kita dapat menentukan beberapa unsur yang mana dengan unsur-unsur tersebut suatu organisasi akan terbentuk unsur-unsur itu antara lain: (a) Sekelompok Orang. Dimana dari orang-orang tersebut ada yang bertindak sebagai pemimpin dan bawahannya. (b) Kerjasama dengan orang yang berserikat. Dengan adanya kerja sama antara orang-orang yang berserikat tersebut, maka tentu ada pula, pembagian tugas (wewenang), tanggung jawab, hak dan kewajiban, struktur organisasi, aturan-aturan asas atau prinsip yang mengatur kerjasama tersebut. (c) Tujuan bersama hendak dicapai. Tujuan ini merupakan kesepakatan dari orang-orang yang berserikat tersebut yang akhirnya dikenal dengan istilah "tujuan organisasi." (Ningsih, 2017: 30).

Berkaitan dengan istilah organisasi inilah, maka dalam banyak literatur akan banyak dijumpai istilah teori organisasi (*organization theory*), perilaku organisasi (*organizational behavior*), pengembangan organisasi (*organization development*) dan pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*). Perbedaan keempat istilah tersebut dapat diurai sebagai berikut; (a) perbedaan teori dengan perilaku organisasi ialah, teori organisasi merupakan teori makro, sedangkan perilaku organisasi merupakan teori mikro; (b) perbedaan pengembangan organisasi dengan pengembangan SDM ialah, kalau pengembangan organisasi merupakan praktik makro, maka pengembangan SDM merupakan praktik mikro. (Husaini Usman, 2010:129).

Dengan demikian jelaslah, bahwa organisasi itu merupakan sistem kerja sama/sistem sosial, bentuk pembagian kerja, serangkaian kegiatan dalam struktur (bentuk organisasi), dan dapat dikatakan juga sebagai sistem aktivitas yang terkoordinasi. Sedangkan pengorganisasian adalah proses melakukan kerja sama, membagi pekerjaan, penentuan wewenang dan penanggung jawab kegiatan, dan atau proses penyatuan/koordinasi sejumlah aktivitas yang akan dilakukan dalam suatu organisasi agar tujuan atau sasaran organisasi dapat tercapai secara maksimal.



3. Bentuk Organisasi Lembaga Pendidikan

Dengan kata lain pembagian tugas, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab serta arus perwujudan tugas, akan menggambarkan tipe atau bentuk organisasi kerja. Bentuk organisasi itu antara lain:

a. Organisasi Lini (Line Organization)

Dalam tipe ini semua hak dan kekuasaan berada pada pimpinan tertinggi. Personal yang lain disebut bawahan tidak mempunyai hak dan kekuasaan sekecil apa pun karena hanya berkedudukan sebagai pelaksana tugas dari atasan. Tidak dibenarkan adanya inisiatif dan kreativitas, semua tugas harus dilaksanakan sebagaimana diperintahkan. Saluran perintah dan penyampaian tanggung jawab dalam organisasi tipe ini dilakukan melalui prosedur dari atas ke bawah dan sebaliknya.

b. Organisasi Staf (Staff Organization)

Dalam tipe ini semua hak, kekuasaan dan tanggung jawab dibagi habis pada unit kerja yang ada secara bertingkat. Setiap unit memperoleh sebagian hak dalam menentukan kebijakan sepanjang tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum dari pimpinan tertinggi. Wewenang dan tanggung jawab dilimpahkan secara luas, sehingga pimpinan berkedudukan sebagai koordinator. Tanggung jawab disampaikan secara bertingkat sesuai dengan hak dan kekuasaan yang dilimpahkan.

c. Bentuk Gabungan (Line and Staff Organization)

Tipe ini sebagai gabungan dari kedua tipe di atas, menempatkan pimpinan tertinggi sebagai pemegang hak dan kekuasaan tertinggi dan terakhir. Tidak semua hak, kekuasaan dan tanggung jawab dibagi habis pada unit kerja yang ada, tugas yang bersifat prinsipil tetap berada pada atasan/pimpinan tertinggi. Pimpinan unit kerja sebagai staf memperoleh wewenang dalam bidang kerja masing-masing sepanjang tidak berhubungan dengan tugas yang menjadi wewenang atau kekuasaan pimpinan tertinggi.

d. Organisasi Fungsional (Fungsional Organization)

Dalam tipe ini pembagian hak dan kekuasaan dilakukan berdasar fungsi yang diemban oleh unit kerja dan terbatas pada tugas-tugas yang memerlukan keahlian khusus. Sehingga personal yang diangkat dan menerima wewenang untuk menjalankan kekuasaan diserahkan pada orang yang mempunyai keahlian dalam bidang kerja masing-masing.

B. Struktur Organisasi Pendidikan

Organisasi Lembaga pendidikan yang baik menghendaki agar tugas-tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan penyelenggaraan sekolah untuk mencapai tujuannya dibagi secara merata dengan baik sesuai dengan kemampuan dan wewenang yang telah ditentukan. (Rusdiana, 2016:85), menjelaskan Bahwa:

1. Struktur organisasi pendidikan

Menurut E. Kast dan James E. Rosenzweig (1974: 182), struktur diartikan sebagai pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur merupakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasi tugas orang dan kelompok agar tercapai tujuan.



Struktur organisasi pendidikan adalah struktur yang mendasari keputusan para Pembina atau Pendiri sekolah untuk mengawali suatu proses perencanaan sekolah yang strategis. Organisasi pendidikan juga dapat dikatakan sebagai seperangkat hukum yang mengatur formasi dan administrasi atau tata laksana organisasi-organisasi pendidikan di Indonesia.

2. Unsur-unsur dan Dimensi struktur organisasi Lembaga pendidikan

Menurut Stoner (1986: 112), struktur organisasi dibangun oleh lima unsur, yaitu:

a. Spesialisasi aktivitas

Spesialisasi aktivitas mengacu pada spesifikasi tugas perorangan dan kelompok di seluruh organisasi atau pembagian kerja dan penyatuan tugas tersebut ke dalam unit kerja.

b. Standardisasi aktivitas

Standardisasi aktivitas adalah prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakan kegunaan aktivitas. Menstandarisasi artinya menjadikan seragam dan konsisten pekerjaan yang harus dilakukan bawahan, biasanya dengan menggunakan peraturan, uraian jabatan, dan program seleksi, orientasi kerja, keterampilan kerja.

c. Koordinasi aktivitas

Koordinasi aktivitas adalah prosedur yang memadukan fungsi-fungsi dalam organisasi, seperti fungsi primer dalam suatu badan usaha, pemasaran, produksi dan penjualan merupakan faktor-faktor yang secara langsung menunjang pencapaian tujuan organisasi.

d. Sentralisasi dan desentralisasi keputusan

Sentralisasi dan desentralisasi adalah pengambilan keputusan mengacu pada lokasi kekuasaan pengambilan keputusan. Sentralisasi adalah proses pemberian wewenang pengambilan keputusan pada tingkat atas suatu organisasi, sedangkan desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang pada semua tingkat organisasi.

e. Ukuran unit kerja

Ukuran unit kerja mengacu pada jumlah pegawai dalam suatu kelompok kerja. Adapun dimensi struktur organisasi dalam kacamata para ahli organisasi, dimensi struktur organisasi memiliki keragaman pandangan, bahkan dikatakan tidak ada kesepakatan umum di antara para teoritikus mengenai apa yang diartikan sebagai *struktur organisasi*. (Robbins, 1994: 91). Lebih jauh Robbins menyimpulkan bahwa para teoritikus pada umumnya setuju dengan dimensi struktur organisasi tetapi tidak setuju dengan definisi-definisi operasionalnya.



Dalam konteks itu, Robbins, (1994:93), mengemukakan tiga komponen yang menjadi dimensi struktur organisasi, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.

a. Kompleksitas

Kompleksitas adalah tingkat diferensiasi (perbedaan) yang ada di dalam sebuah organisasi. Diferensiasi dapat dilihat secara horizontal, vertikal, dan spasial.

- 1) Diferensi *horizontal*, adalah perbedaan antara unit berdasarkan orientasi para anggotanya, sifat dari tugas yang mereka laksanakan, tingkat pendidikan, dan pelatihan pegawai. Dengan kata lain, semakin banyak pekerjaan yang harus dilakukan pegawai di dalam organisasi, maka semakin banyak pula organisasi tersebut. Kondisi nyata dari diferensiasi horizontal adalah:
(a) Spesialisasi merupakan pengelompokan aktivitas tertentu yang dilakukan satu individu. Spesialisasi terdiri dari spesialisasi fungsional dan sosial. Spesialisasi fungsional dicirikan oleh pekerjaan yang dipecah-pecah menjadi tugas yang sederhana dan berulang-ulang. Spesialisasi sosial dicirikan oleh individu yang dispesialisasi, bukan pekerjaannya, dan pekerjaan tidak bersifat rutin. (b) Departementalisasi adalah cara organisasi secara khas mengkoordinasikan aktivitas yang telah dibedakan secara horizontal.
- 2) Diferensiasi *vertical*, adalah perbedaan yang didasarkan pada kedalaman struktur. Makin banyak tingkatan yang terdapat diantara *top management* dan tingkat hirarki yang paling rendah, makin besar pula potensi terjadinya distorsi/gangguan dalam komunikasi dan semakin sulit mengkoordinasi pengambilan keputusan dari pegawai manajerial, serta makin sukar bagi *top management* untuk mengawasi kegiatan bawahannya.
- 3) Diferensiasi spasial, adalah perbedaan yang didasarkan pada kondisi geografis, yaitu sejauhmana lokasi (kantor) tempat produksi barang dan jasa, personalia, dan kantor pusat tersebar secara geografis. Sekolah-sekolah dari satu yayasan dikategorikan sebagai diferensiasi spasial. Perbedaan ini akan memunculkan kompleksitas dalam struktur organisasi.

b. Formalisasi

Formalisasi adalah tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi distandarkan. Konsekwensinya adalah pemegang pekerjaan hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan, bilamana mengerjakannya, dan bagaimana ia harus melakukannya. Formalisasi sebaiknya tertulis untuk dapat memberikan kekuatan pada pengarahan perilaku pegawai. Dalam konteks itu formalisasi diartikan sebagai sebuah tingkat dimana peraturan, prosedur, intruksi, dan komunikasi ditulis.

Formalisasi penting karena standarisasi perilaku akan mengurangi keanekaragaman. Standarisasi juga mendorong koordinasi dan penghematan. Organisasi yang melakukan standarisasi akan memiliki berbagai manual organisasi, seperti manual akuntansi, manual personalia, manual diklat, dan sebagainya. Rumah makan ampera merupakan salah satu contoh formalisasi



(standarisasi). Teknik-teknik yang dapat digunakan untuk melakukan standarisasi perilaku pegawai adalah seleksi (yang efektif); persyaratan peran (analisis yang tepat); peraturan, prosedur, dan kebijaksanaan; pelatihan ; dan ritual (bagian dari budaya organisasi)

c. Sentralisasi dan Desentralisasi

Sentralisasi adalah tingkat dimana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Konsentrasi keputusan yang tinggi adalah sentralisasi yang, sedangkan konsentrasi keputusan yang rendah adalah sentralisasi yang rendah atau disebut desentralisasi.

Desentralisasi mengurangi kemungkinan terjadinya beban informasi yang berlebihan, memberi tanggapan yang cepat terhadap informasi yang baru, memberi masukan yang lebih banyak bagi sebuah keputusan, mendorong terjadinya motivasi, dan merupakan sebuah alat yang potensial untuk melatih para manajer dalam mengembangkan pertimbangan yang baik. Sebaliknya sentralisasi menambah suatu perspektif yang menyeluruh terhadap keputusan-keputusan yang menyeluruh terhadap keputusan-keputusan dan dapat memberikan efisiensi yang berarti.

3. Macam-macam Struktur Organisasi

Struktur Organisasi pendidikan yang pokok ada dua macam yaitu sentralisasi dan desentralisasi. Di antara kedua struktur tersebut terdapat beberapa struktur campuran yaitu yang lebih cenderung ke arah sentralisasi mutlak dan yang lebih mendekati desentralisasi tetapi beberapa bagian masih diselenggarakan secara sentral. Ngalim Purwanto, (1991:26-27), menyatakan bahwa, pada umumnya, struktur campuran inilah yang berlaku di kebanyakan negara dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran bagi bangsanya.

a. Struktur Sentralisasi

Sistem sentralisasi dalam organisasi pendidikan ini, kepala sekolah dan guru-guru dalam kekuasaan dan tanggung jawabnya, serta dalam prosedur-prosedur pelaksanaan tugasnya sangat dibatasi oleh peraturan-peraturan dan instruksi-instruksi dari pusat yang diterimanya melalui hierarchi atasannya. Dalam sistem sentralisasi semacam ini, ciri-ciri pokok yang sangat menonjol adalah keharusan adanya uniformitas (keseragaman) yang sempurna bagi seluruh daerah di lingkungan negara itu. Keseragaman itu meliputi hampir semua kegiatan pendidikan, terutama di sekolah-sekolah yang setingkat dan sejenis.

Adapun keburukan/keberatan yang prinsipil ialah:

- 1) Bahwa administrasi yang demikian cenderung kepada sifat-sifat otoriter dan birokratis. Menyebabkan para pelaksana pendidikan, baik para organisator maupun kepala sekolah serta guru-guru menjadi orang-orang yang pasif dan bekerja secara rutin dan tradisional belaka.
- 2) Organisasi dan administrasi berjalan sangat kaku dan seret, disebabkan oleh garis-garis komunikasi antara sekolah dan pusat sangat panjang dan berbelit-belit, sehingga kelancaran penyelesaian persoalan-persoalan kurang dapat terjamin.



- 3) Karena terlalu banyak kekuasaan dan organisatoran sentral, timbul penghalang-penghalang bagi inisiatif setempat, dan mengakibatkan uniformitas yang mekanis dalam administrasi pendidikan, yang biasanya hanya mampu untuk sekedar hanya membawa hasil-hasil pendidikan yang sedang atau sedikit saja.

b. Struktur Desentralisasi

Penyelenggaraan dan organisatoran sekolah-sekolah pun berada sepenuhnya dalam tangan penguasa daerah. Kemudian pemerintah daerah membagi-bagikan lagi kekuasaannya kepada daerah yang lebih kecil lagi, seperti kabupaten/kotapraja, distrik, kecamatan dan seterusnya dalam penyelenggaraan dan pembangunan sekolah, sesuai dengan kemampuan, kondisi-kondisi, dan kebutuhan masing-masing.

Tiap daerah atau wilayah diberi otonomi yang sangat luas yang meliputi penentuan anggaran biaya, rencana-rencana pendidikan, penentuan personel/guru, gaji guru-guru pegawai sekolah, buku-buku pelajaran, juga tentang pembangunan, pemakaian serta pemeliharaan gedung sekolah. Dengan struktur organisasi pendidikan yang dijalankan secara desentralisasi seperti ini, kepala sekolah tidak semata-mata merupakan seorang guru kepala, tetapi seorang pemimpin, profesional dengan tanggung jawab yang luas dan langsung terhadap hasil-hasil yang dicapai oleh sekolahnya. Ia bertanggung jawab langsung terhadap pemerintahan dan masyarakat awasan dan sosial-control yang langsung dari pemerintahan dan masyarakat setempat.

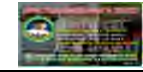
Hal ini disebabkan karena kepala sekolah dan guru-guru adalah petugas-petugas atau karyawan-karyawan pendidik yang dipilih, diangkat, dan diberhentikan oleh pemerintah daerah setempat. Tentu saja, sistem desentralisasi yang ekstrim seperti ini ada kebaikan dan keburukannya.

Beberapa kebaikan yang mungkin terjadi ialah:

- 1) Pendidikan dan pengajaran dapat disesuaikan dengan memenuhi kebutuhan masyarakat setempat.
- 2) Kemungkinan adanya persaingan yang sehat diantara daerah atau wilayah sehingga masing-masing berlomba-lomba untuk menyelenggarakan sekolah dan pendidikan yang baik.
- 3) Kepala sekolah, guru-guru, dan petugas-petugas pendidikan yang lain akan bekerja dengan baik dan bersungguh-sungguh karena dibiayai dan dijamin hidupnya oleh pemerintah dan masyarakat setempat.

Adapun keburukannya adalah sebagai berikut:

- 1) Karena otonomi yang sangat luas, kemungkinan program pendidikan diseluruh negara akan berbeda-beda. Hal ini akan menimbulkan perpecahan bangsa.
- 2) Hasil pendidikan dan pengajaran tiap-tiap daerah atau wilayah sangat berbeda-beda, baik mutu, sifat maupun jenisnya, sehingga menyulitkan bagi pribadi murid dalam mempraktekkan pengetahuan atau kecakapannya dikemudian hari di dalam masyarakat yang lebih luas.
- 3) Kepala sekolah, guru-guru, dan petugas pendidikan lainnya cenderung untuk menjadi karyawan-karyawan yang materialistis, sedangkan tugas dan kewajiban guru pada umumnya lain dari pada karyawan-karyawan yang bukan guru.



- 4) Penyelenggaraan dan pembiayaan pendidikan yang diserahkan kepada daerah atau wilayah itu mungkin akan sangat memberatkan beban masyarakat setempat.

4. Bagan Struktur Organisasi lembaga Pendidikan

Bagan organisasi menunjukkan struktur organisasi dengan kotak-kotak atau garis-garis yang disusun menurut kedudukannya yang masing-masing mempunyai fungsi tertentu, yang satu sama lain dihubungkan dengan garis-garis saluran wewenang (Sutarto, 1998:217).

Kegunaan skema atau bagan organisasi untuk mengetahui besar kecilnya organisasi, garis saluran wewenang, berbagai macam satuan organisasi, rincian aktivitas satuan organisasi, setiap jabatan yang ada, rincian tugas pejabat, nama dan pangkat golongan, jumlah dan foto pejabat, kedudukan, dan penilaian terhadap kelayakan suatu organisasi. Struktur organisasi lembaga pendidikan adalah susunan skema atau bagan yang menggambarkan hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas orang dan kelompok agar menjadi suatu kesatuan dari berbagai segmen dan fungsi lembaga pendidikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan dari proses pembelajaran.

Pengorganisasian lembaga penyelenggara pendidikan menganut ketentuan nasional tentang jenis dan jenjang pendidikan. Dalam UU nomor 25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan nasional (Propenas) yang dijabarkan dalam Rencana Pembangunan Tahunan (Repeta) dinyatakan adanya perintisan pembentukan Dewan Sekolah di setiap kabupaten dan kota, dan pembentukan komite sekolah di setiap sekolah. Berkenaan dengan pengelolaan pendidikan, dikeluarkan Keputusan Menteri pendidikan Nasional nomor 044 tahun 2002, tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah. Dewan Pendidikan adalah badan yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di kabupaten dan kota.

a. Dewan pendidikan

Dewan pendidikan berperan antara lain:

- 1) Pemberi pertimbangan (advisory agency) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan
- 2) Pendukung (supporting agency) baik berwujud finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan
- 3) Pengontrol (controlling agency) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan
- 4) Mediator antara pemerintah (eksekutif) dan DPR dengan masyarakat.

b. Komite Sekolah

Komite sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pendidikan pra sekolah jalur pendidikan sekolah maupun jalur pendidikan luar sekolah. Peran komite sekolah hampir sama dengan dewan pendidikan, namun cakupan ruangnya lebih sempit yaitu di satuan pendidikan.



C. Desain dan Model Struktur Organisasi Lembaga Pendidikan Persekolahan

1. Desain Organisasi

Desain organisasi didasarkan pada elemen-elemen umum dalam organisasi. Mintzberg (Robbins, 1994: 127) menyebutkan lima elemen umum dalam suatu organisasi, yaitu:

a. *The operating core*

Para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi dari produk dan jasa. Dalam organisasi sekolah pegawai ini adalah guru. Guru dikatakan sebagai ujung tombak pendidikan yang berinteraksi langsung dengan layanan jasa pembelajaran kepada peserta didik.

b. *The strategic apex*

Manajer tingkat puncak yang diberi tanggungjawab keseluruhan untuk organisasi. Pada organisasi sekolah, orang ini adalah kepala sekolah.

c. *The middle line*

Para manajer yang menjadi penghubung *operating core* dengan *strategic apex*. Dalam konteks perguruan tinggi orang-orang ini adalah para dekan yang bertugas memfasilitasi *strategic apex* untuk terimplementasi pada level jurusan. Di organisasi sekolah, posisi ini dapat diidentifikasi sebagai wakil kepala sekolah yang bertugas menjembatani kebijakan strategis sekolah supaya dapat terimplementasi pada level guru-guru dan staf.

d. *The techno structure*

Para analisis yang mempunyai tanggungjawab untuk melaksanakan bentuk standarisasi tertentu dalam organisasi. Dalam konteks organisasi pendidikan di Indonesia, masih jarang sekolah yang memiliki tenaga ini. Namun demikian tidak menutup kemungkinan pada sekolah-sekolah tertentu yang memiliki elemen organisasi ini.

e. *The support staff*

Orang-orang yang mengisi unit staf, yang memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi. Di persekolahan staf ini dikenal dengan tenaga administratif sekolah (TAS), berdasarkan lima elemen yang dikemukakan oleh Mintzberg.

2. Analisis Desain Struktur Organisasi

Selanjutnya, Robbins (1994: 129), menganalisis desain Struktur organisasi yang berbeda. Perbedaan desain organisasi tersebut dikarenakan organisasi memiliki system dan aturan yang berbeda dalam kelima elemen tersebut. Lima konfigurasi umum tersebut ialah:

- a. Struktur sederhana, disarankan untuk organisasi yang kecil dengan karakteristik organisasi yang masih dalam tahap awal dibentuk, lingkungan organisasi sederhana dan dinamis, menghadapi krisis, atau jika mempunyai kekuasaan dalam organisasi ingin agar kekuasaan tersebut disentralisasi

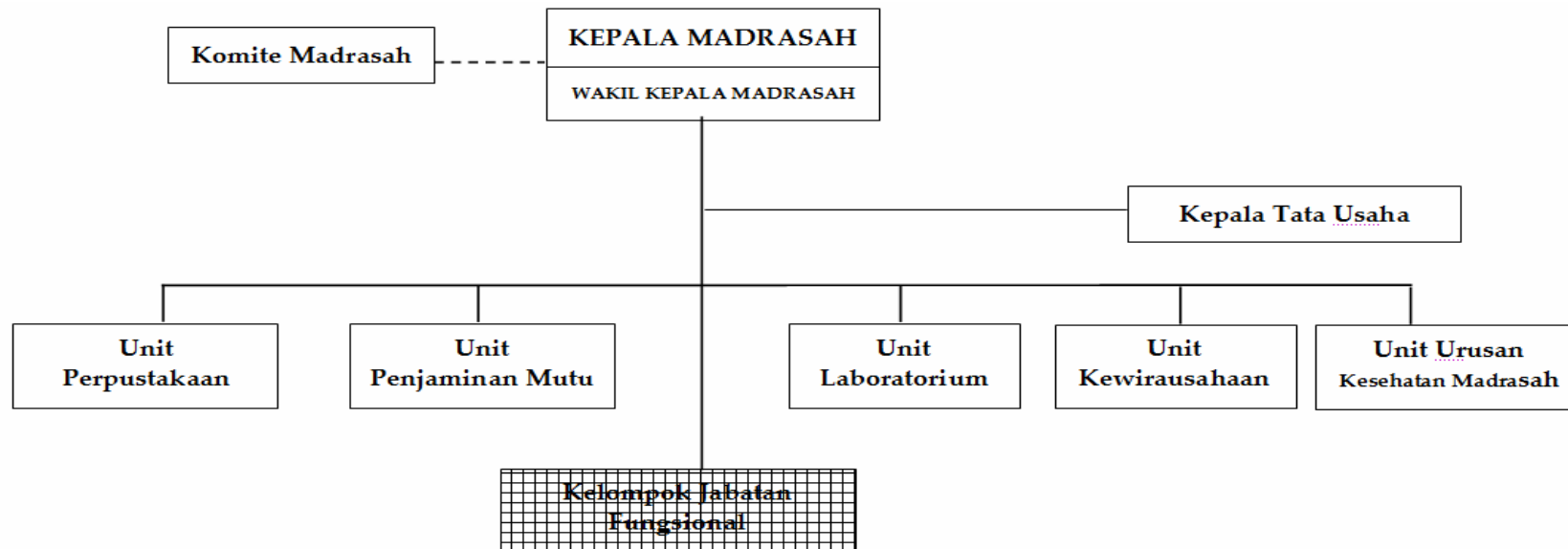
- b. *Birokrasi mesin*, didesain untuk organisasi yang secara efektif dapat menangani ukuran besar, lingkungan sederhana dan stabil, dan lain sebagainya yang distandarisasikan.
- c. *Birokrasi profesional*, didesain supaya operasional keseharian yang kompleks dapat berjalan secara efektif.
- d. *Struktur divisional*, didesain untuk menanggapi strategi yang menekankan kepada keanekaragaman pasar/produk, dimana organisasi tersebut besar dan teknologinya dapat dibagi-bagi dan stabil.
- e. *Adhocracy*, meminta agar manajemen puncak melepaskan kebanyakan organisatoran. Konfigurasi ini cocok untuk organisasi yang memiliki strategi variatif, resiko tinggi, teknologi rutin, teknologi tidak rutin, atau lingkungannya mungkin dinamis atau kompleks.

3. Model Desain Struktur Organisasi Madrasah

Lazimnya, setiap lembaga pendidikan Sekolah/Madrasah memiliki struktur organisasi yang sama. Baik itu MI/SD, SMK/SMA/MA, dan masih banyak lagi. Model Struktur organisasi ini sebenarnya juga mencerminkan adanya hubungan antara pemimpin dan orang yang dipimpin. Tampak pada gambar 3.1. berikut:

a. Model Struktur Organisasi MAN Insan Cendekia

MAN Insan Cendekia berada di bawah Direktur Jenderal Pendidikan Islam Tampak pada gambar 3.1. berikut:



Gambar: 3.1 Struktur Organisasi MAN Cendekia

Sumber: Peraturan Menteri Agama RI No 14 Tahun 2017



Penjelasan:

b. Kepala Madrasah

Kepala Madrasah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 huruf a merupakan guru yang diberi tugas untuk memimpin madrasah. Pasal 7 Kepala Madrasah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.

c. Wakil Kepala Madrasah

Pasal 8 (1) Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7, Kepala Madrasah dibantu oleh 5 (lima) wakil Kepala Madrasah. (2) Wakil Kepala Madrasah merupakan guru yang diberikan tugas tambahan sebagai wakil Kepala Madrasah. (3) Wakil Kepala Madrasah sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) terdiri atas wakil Kepala Madrasah bidang: a. akademik; b. kesiswaan; c. keasramaan; d. hubungan masyarakat; dan e. sarana prasarana.

d. Urusan Tata Usaha

Pasal 11 Urusan tata usaha sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 huruf c dipimpin oleh seorang kepala, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Madrasah.

Pasal 12 Kepala urusan tata usaha sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11 bertugas melaksanakan layanan administrasi umum, akademik, kesiswaan, kepegawaian, perencanaan, keuangan, barang milik negara, evaluasi, dan pelaporan.

e. Unit Penunjang

Pasal 13 (1) Untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan pada MAN Insan Cendekia dibentuk unit penunjang Madrasah. (2) Unit penunjang Madrasah terdiri atas: a. unit perpustakaan; b. unit penjaminan mutu; c. unit laboratorium keagamaan, biologi, fisika, kimia, bahasa, komputer, sosial, dan/atau seni; d. unit kewirausahaan; dan e. unit usaha kesehatan Madrasah.

f. Kelompok Jabatan Fungsional

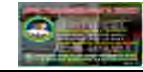
Pasal 14

(1) Kelompok jabatan fungsional terdiri dari sejumlah jabatan fungsional terbagi dalam berbagai jenis dan jenjang jabatan fungsional sesuai dengan bidang keahlian. (2) Jumlah tenaga fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditentukan berdasarkan kebutuhan. (3) Jenis dan jenjang jabatan fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

D. Kinerja Organisasi Lembaga Pendidikan

1. Makna Kinerja dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

Kinerja (*performance*), atau prestasi kerja atas pencapaian kerja adalah suatu kemampuan yang diukur berdasarkan pelaksanaan tugas sesuai dengan uraian tugasnya. Menurut (Wirawan, (2008 17), kinerja pendidikan pada hakikatnya merupakan perwujudan dari cara kerja yang baik yang menyangkut kemampuan pendidik di dalam melaksanakan tugas, baik dalam



melaksanakan pengendalian mutu maupun pelaksanaan evaluasi dalam program. Kinerja yang baik di pengaruhi oleh beberapa faktor utama adalah iklim organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja oraganisasi pendidikan.

Berbicara kinerja pendidikan pada abad 21 ini, dunia pendidikan di Indonesia menghadapi tiga tantangan besar:

- a. Sebagai akibat dari krisis ekonomi dunia pendidikan dituntut untuk dapat mempertahankan hasil-hasil pembangunan pendidikan yang telah dicapai.
- b. Untuk mengantisipasi era global dunia pendidikan dituntut untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten agar mampu bersaing di pasar kerja global.
- c. Sejalan dengan berlakunya otonomi daerah, perlu dilakukan perubahan dan penyesuaian sistem pendidikan nasional sehingga dapat mewujudkan proses pendidikan yang lebih demokratis.

Dari ketiga tantangan tersebut di atas, maka kinerja guru sangatlah diperlukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Kinerja guru merupakan faktor penting dalam menentukan prestasi belajar siswa. Keberhasilan pendidikan terutama ditentukan oleh mutu gurunya. Pada umumnya pekerjaan guru dibagi dua yaitu : pekerjaan yang berhubungan dengan tugas-tugas mengajar dan mendidik, serta tugas-tugas kemasyarakatan (*sosial*).

2. Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja

Faktor yang juga mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja guru menurut Herlina (2005: 11), adalah motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi merupakan suatu karakteristik kepribadian yang penting dalam lingkungan organisasi, yang ditandai dengan adanya dorongan pada individu untuk mengungguli orang lain, berprestasi sesuai dengan seperangkat standar yang berlaku dan berjuang untuk sukses. Motivasi merupakan komoditi yang sangat diperlukan oleh semua orang termasuk guru.

Motivasi berprestasi bisa terjadi jika guru mempunyai kebanggaan akan keberhasilan. Motivasi berprestasi dalam dunia pendidikan merupakan kombinasi dari tiga faktor yaitu: faktor keberhasilan pendidikan; keberhasilan dalam melaksanakan tugas; dan pengalaman sukses/gagal dalam pelaksanaan tugas (Falahy, 2005:13).

Guru-guru yang berhasil karena adanya motivasi berprestasi akan memberikan sumbangan yang berharga kepada pendidikan.

3. Prestasi kinerja

Prestasi dari sebuah kinerja akan di tentukan oleh kemampuan seorang pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi, peranan organisatoran dalam peningkatan kinerja sangat penting.

Seorang pemimpin harus mampu menguasai personal untuk memberikan pelayanan pembinaan. bentuk pembinaan yang efektif hendaknya di lakukan kegiatan organisatoran secara kontinuitas.



REFERENSI:

1. Daft, R.L., 2002. *Manajemen*. (jilid 1 edisi kelima), Terjemahan Emil Salim, dkk, Jakarta: Erlangga,
2. Endah Triwisuda Ningsih, Pengorganisasian dalam Perspektif Al-Qur'an dan Hadits. *Jurnal Humanistika*, Vol. 3, No. 1, (Januari 2017), 27 (21-50).
3. Falahy. 2005. Studi Korelasional Antara Iklim Organisasi & Motivasi Berprestasi Dengan Kepuasan Kerja Guru. <http://www.geocities.com> [1 September, 2016].
4. Herlina. 2005. *Minat Belajar*. Jakarta: BumiAksara.
5. Hikmat, 2009, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia,
6. Husaini Usman,. 2006. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara.
7. James A.F. Stoner, 1996. *Manajemen*, Jilid I, Jakarta: PT Pren Harlindo.
8. Kast, Fremont E, James E. Rosenzweig, 1974. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
9. Keputusan Menteri pendidikan Nasional nomor 044 tahun 2002, tentang Dewan Pendidikan.
10. Made Pridarta, 1990, *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*, Jakarta ; Rineka Cipta
11. Nanang Fattah, 1996. *Landasan manajemen pendidikan*. cet. VII. Bandung: Remaja Rosdakarya,
12. Ngalm Purwanto, 2012, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung; PT Remaja Rosdakarya
13. Quraish M. Shihab, 2006. *Tafsir Al-Misbah, Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an* (Vol.11), Jakarta: Lentera Hati.
14. Rusdiana A. 2016. *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
15. Stephen P. Robbins, 1994. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. (Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka). Edisi Keenam. Jakarta: Penerbit PT. Bhuana Ilmu
16. Sulistiyorini, 2006. *Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: eLKAF,), 178
17. Sutarto, 1988. *Dasar-Dasar Organisasi*, Cetakan Ke-18, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press,.
18. Syafaruddin, 2000. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta. Ciputat Press.
19. Syahrizal Abbas, 2008. *Manajemen perguruan tinggi*, Jakarta : Prenada Media Grup.
20. U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2012),
21. UU nomor 25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan nasional (Propenas)
22. Wirawan, 2008, *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta; Salemba Empat.

TUGAS MAHASISWA

1. Mengidentifikasi dan mengabstraksikan 4 poin penting dari kajian Struktur Organisasi Lembaga Pendidikan Islam
 - Bentuk Organisasi Pendidikan
 - Struktur Organisasi Pendidikan
 - Desain Organisasi
 - Kinerja Organisasi Lembaga Pendidikan
2. Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
3. Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Oral :
NIM :
JURUSAN :

 Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Resensi Rangkuman:

A Esensi/ Sub Materi

B Esensi/ Sub Materi

C Esensi/ Sub Materi

D Esensi/ Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500 Kata

Isi/aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@



PART: 4

PERILAKU ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Perilaku organisasi sebagai pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi Setelah mendapat materi perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- Menjelaskan, konsep dasar perilaku organisasi lembaga pendidikan
- Menjelaskan, ruanglingkup perilaku organisasi lembaga pendidikan
- Menjelaskan, pendekatan perilaku organisasi lembaga pendidikan
- Menjelaskan, implikasi dari perilaku kinerja organisasi lembaga pendidikan

POKOK BAHASAN

Perilaku Organisasi Lembaga Pendidikan Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa mampu:

- Konsep dasar perilaku organisasi lembaga pendidikan
- Ruanglingkup perilaku organisasi lembaga pendidikan
- Pendekatan perilaku organisasi lembaga pendidikan
- Implikasi Perilaku Organisasi pada Lembaga Pendidikan



TOPIK BAHASAN

Bidang kajian perilaku organisasi dikembangkan dengan metodologi ilmiah dan sekarang diterima sebagai disiplin akademisi yang dikembangkan dalam kerangka kelilmuan. Teori adalah jawaban untuk pertanyaan mengapa. Teori adalah tentang hubungan antara fenomena, sebuah cerita tentang mengapa tindakan, peristiwa, struktur, dan pikiran terjadi. Teori menekankan sifat hubungan kausal, mengidentifikasi apa yang muncul pertama serta waktu kejadian tersebut. Dari metodologi ilmiah dan teori yang terbangun, maka perilaku organisasi (*organizational behavior/OB*), terkait dengan disiplin teori organisasi (*OT*), *OB* dibangun menggunakan kerangka teoritis dari ilmu perilaku yang berfokus pada pemahaman dan menjelaskan perilaku individu dan kelompok dalam 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 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. Maka dari itu (Luthans, 2011:17), menyebut perilaku organisasi sebagai pemahaman, prediksi, dan manajemen perilaku manusia dalam organisasi. Perilaku organisasi pada hakikatnya berdasarkan pada ilmu perilaku yang dipusatkan pada perilaku atau tingkah laku manusia dalam suatu organisasi. Pada bidang pengetahuan ini terdapat dua komponen kerangka dasar yang mendukungnya yaitu individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah dari perilaku itu. Setiap masyarakat tidak dapat terlepas dari berorganisasi karena menurut Robert Prethus dalam Amitai Etzioni (1964:1), masyarakat kita ini adalah masyarakat organisasi. Hal ini jelas terlihat dari kehidupan masyarakat yang serba berorganisasi, contohnya; manusia terlahir di dalam suatu organisasi, hidup dan bekerja di organisasi, dan hingga meninggal pun di dalam organisasi. Dari penjelasan di atas sudah dapat anda ketahui bahwa manusia dan organisasi adalah dua bagian yang tidak dapat dipisahkan dan apabila kedua bagian tersebut menyatu dan berinteraksi akan menghasilkan suatu perilaku organisasi yang menjadi pusat perhatian ilmu perilaku organisasi tersebut.

A. Konsep Dasar Perilaku Organisasi Lembaga Pendidikan

1. Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi (*organizational behavior*), didefinisikan Gibson, dkk. (2012:6), dengan berbagai makna. Pertama, *organizational behavior* (*OB*), menunjukkan bahwa perilaku orang secara individu, kelompok, dan tingkat organisasi. Pendekatan ini menunjukkan bahwa ketika mempelajari *OB* kita harus mengidentifikasi dengan jelas tingkat analisis yang digunakan individu, kelompok, organisasi, atau ketiganya. Kedua, *organizational behavior* (*OB*) adalah multi disiplin; menggunakan prinsip, model, teori, dan metode dari disiplin lain. Studi *OB* bukanlah disiplin ilmu yang berlaku umum dengan landasan teoritis yang mapan, Ketiga *organizational behavior* *OB* sebagai bidang ilmu yang baru dan sekarang mulai tumbuh dan berkembang.

Nancy Langton dan Stephen Robbins (2012:6), menyatakan Perilaku organisasi (sering disingkat sebagai *OB*) adalah bidang studi yang menyelidiki bagaimana individu, kelompok, dan struktur mempengaruhi dan dipengaruhi oleh perilaku dalam organisasi. Perilaku mengacu pada apa yang dilakukan orang dalam organisasi, bagaimana mereka melakukan, dan apa sikap mereka. Karena organisasi yang sering dipelajari adalah organisasi bisnis, *OB* sering diterapkan untuk mengatasi masalah tempat kerja seperti absensi, omset, produktivitas, motivasi, bekerja



dalam kelompok, dan kepuasan kerja. Sehingga manajer sering menerapkan pengetahuan yang diperoleh dari hasil-hasil penelitian OB untuk membantu mereka mengelola organisasi secara lebih efektif.

Definisi-definisi lain tentang perilaku organisasi, antara lain dikatakan perilaku organisasi adalah telaah dan terapan pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak didalam organisasi. Perilaku organisasi adalah sarana manusia bagi keuntungan manusia. Perilaku organisasi dapat diterapkan secara luas dalam perilaku orang-orang disemua jenis orgnisasi, seperti bisnis, pemerintahan, sekolah, dan organisasi jasa. (Davis dan John, 2011:5), perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku, struktur, individu, kelompok dan proses di dalam organisasi.

Perilaku organisasi juga merupakan dampak perilaku perorangan dan kelompok terhadap organisasi, dilain pihak, pengaruh organisasi terhadap perilaku itu sendiri. (Cusway dan Lodge, 1995:1). Perilaku organisasi merupakan suatu bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi, dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki efektivitas organisasi. (Robins. 2006:10).

Perilaku organisasi sebagai kajian tentang perilaku orang-orang ditempat kerja. (Stephen P dan Coulter, 1999:394). Menken mengatakan perilaku organisasi merupakan studi dan penerapan pengetahuan tentang bagaimana orang, baik perorangan maupun kelompok, bertindak dalam organisasi. Hal ini dilakukan dengan mengambil pendekatan sistemik-menafsirkan hubungan orang di dalam organisasi dalam hal: Orang keseluruhan; seluruh kelompok; seluruh organisasi; dan seluruh sistem sosial. Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang relatif baru dengan multidisiplin ilmu, untuk mengetahui perilaku orang dalam organisasi, baik secara orang perorang, kelompok, organisasi dan struktur yang saling berinteraksi untuk memperbaiki produktivitas dan efektivitas organisasi. (Ivanka Menken, 2009:14).

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 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.(Miftah Thoha, 2007: 5).

Menurut Robbins, (1996: 9), 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.

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.

Sementara aliran behaviorial atau perilaku menganggap manusia pada hakikatnya adalah netral, baik-buruknya perilaku terpengaruh, dari pengaruh situasi dan perlakuan yang dialami.Lain halnya dengan aliranhumanistik yang memiliki asumsi



bahwamanusia pada dasarnya memiliki potensi-potensi yang baik, minimal lebih banyakbaiknya dari pada buruknya dan karena itualiran ini memandang manusia sebagaimakhluk yang memiliki otoritas ataskehidupannya sendiri. (Djumhana Bastan, 2001:152).

Islam, memandang manusia sebagai makhluk Allah yang paling sempurna mempunyaikarakteristik dan perilaku yang sangatberbeda dengan makhluk lainnya sehingga Allah memberikan amanat kepadanya, dalam QS. Adz Dzariat:21, berbunyi:

وَفِي أَنْفُسِكُمْ أَفَلَا تُبْصِرُونَ

Artinya; "...dan kami tidak menciptkan jin dan manusia" (QS.Adz Dzariat [51]: 21),

Dalam kontek lain manusia, dilahirkan tidak mengetahui apa-apa (QS. 2: 106).

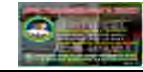
مَا تَنْسَخُ مِنْ آيَةٍ أَوْ نُنسِهَا نَأْتِ بِخَيْرٍ مِنْهَا أَوْ مِثْلَهَا أَلَمْ تَعْلَمْ أَنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya: "Ayat mana saja yang Kami nasakhkan, atau Kami jadikan (manusia) lupa kepadanya, Kami datangkan yang lebih baik daripadanya atau yang sebanding dengannya. Tidakkah kamu mengetahui bahwa sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu?" (QS.Al-Baqarah [2]: 106).

Bila ditelusuri lebih dalam ada beberapa hal yang membedakan antara manusia dengan hewan lainnya:

- dilihat dari sisi kulit, manusia konon paling lembut dagingnya dan paling mudah luka kulitnya. Bulu-bulu tebal seperi beruang kutub, tidak terdapat dalam tubuh manusia,demikian juga kulit sekeras kura-kura atauduri-duri tajam seperti landak.
- dari sisi proses perkembangan, manusia untukmencapai perkembangan yang optimalmemerlukan waktu dan proses belajar yangcukup panjang. Bayi manusia tidak begitu sajamampu berdiri dan berjalan, makan sendiridan berbicara. Tidak serupa bayi kera yang memerlukan waktu relatif singkat untuk dapatmampu berayun-ayun sambil mencari makansendiri.
- dari sisi proses adaptasi,manusia tidak mengadaptasikan tubuhnyaterhadap berbagai perubahan lingkungan,tetapi justru berupaya mengolah lingkungan. Volume otak manusia yang cukup besardengan sistem syaraf dan otot yang lengkap,memberikan kemampuan untuk berfikir, bergerak, berputar-putar, dan berdiri tegak.Ini menandakan bahwa proses mental danfisik manusia jauh lebih tinggi, canggih, danbervariasi yang semuanya terungkap dalamkemampuan, keterampilan dan berbagai polaperilaku yang hampir tak terbatas jumlah danragamnya. Sehingga ia mampu membuatberbagai sarana dan peralatan sertamenciptakan peradaban danmengembangkan sains mengenai berbagai hal.

Dalam bahasa lain satu-satunya mahluk yang mampu mewujudkan bagian tertinggi dari kehendak Tuhan dan menjadi pelaku sejarah adalah manusia. Sehingga wajar jika al-Qur'an mengangkat derajat manusia. FirmanAllah SWT;



لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ

Artinya: “Sesungguhnya kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang paling sempurna” (at-Tiin [95]: 4).

Surat At Tin ayat 4 mengandung arti “Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya”. Berdasarkan tafsir dari Kementerian Agama Saudi Arabia, maksud dari ayat tersebut adalah Allah telah menciptakan manusia dengan sebaik-baiknya ciptaan dan seindah-indahnya rupa. Dalam bahasa lain dikatakan fungsi kekhalifahan manusia, lebih karena manusia, dijadikan sebagai “*ahsani taqwim*” yaitu sebaik-baiknya bentuk. Dalam arti makhluk Allah yang paling sempurna manusia akan mampu menerapkan fungsinya sebagai khalifah (Abdul Kodir, 2019:86).

2. Teori Perilaku Organisasi

Teori perilaku organisasi (*organization behavior*), pada hakekatnya mendasarkan kajiannya pada ilmu perilaku itu sendiri (akar ilmu psikologi), yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam organisasi. Dengan demikian, kerangka dasar teori perilaku organisasi ini didukung oleh *dua komponen pokok*, yaitu individu-individu yang berperilaku dan organisasi formal sebagai wadah perilaku tersebut.

Ermaet Dalk (1992: 12), perilaku organisasi adalah proses perencanaan dalam sebuah badan usaha. Sifat; menyusun, mengembangkan dan pemeliharaan struktur atau pola hubungan kerja.

Dasar Teori perilaku organisasi, menurut Husaini Usman, (2009: 148), ada dua komponen yang mampu menunjang organisasi itu berjalan. komponen-komponen itu diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Individual sebagai komponen pertama. Perilaku individual ini sangatlah berpengaruh pada organisasi, baik perilaku terhadap individu lain maupun perilaku individu terhadap organisasi.
- b. Organisasi formal sebagai komponen kedua. Organisasi ini merupakan suatu wadah bagi individu-individu untuk menuangkan ide-ide kreatif dan menunjukkan keahlian atau kecakapan yang dimiliki.

Tingkah laku (*behaviour*), menduduki urutan teratas di dalam pengorganisasian yang terbentuk secara formal dan non formal. Tingkah laku formal berasal dari jalur komunikasi resmi, metode standar untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan, sikap berorientasi pada pekerjaan, tugas-tugas yang diuraikan secara jelas garis-garis komando diantara unit-unit kerja pegawai. Didalam keadaan-keadaan tertentu, ditetapkan pula sikap sosial dan para pegawai diharuskan untuk mematuhi norma-norma tingkah laku tersebut guna mengembangkan studi dan mendapatkan ketrampilan dari pekerjaan yang bersangkutan. Kenaikan upah dan promosi-promosi tergantung dari sikap mental mereka terhadap ketentuan organisasi.

Tingkah laku non formal merupakan tingkah laku yang tidak diatur di dalam organisasi formal dan bukan bagian dari organisasi formal, namun bukan berarti sikap tersebut tidak dibutuhkan. Berbagai tingkah laku non formal dapat menguntungkan



dan member sumbangan pada efisiensi dan pemuasaan pegawai dengan cara-cara yang unik. Tingkah laku non formal diilhamkan dan tercipta secara psikologis dan sosial. Pandangan suka dan tidak suka, nilai-nilai pribadi dan sosialisasi tugas merupakan faktor-faktor menuju tingkah laku non formal. Faktor-faktor tersebut dapat dipelajari dan tingkah laku yang dihasilkan itu dapat dianalisa secara normative dan merupakan ciri khas dari organisasi formal yang mengakibatkan atau membiarkan eksistensi tingkah laku non formal tersebut (George R. Terry, 1985: 80).

3. Dimensi Perilaku Organisasi

Menurut Warren Bennis (1998), dalam ramalannya manusia mendapatkan tempat yang mantap dalam pendiskusian tentang teori-teori organisasi di masa depan dan terdapat tiga dimensi pokok di dalam setiap mendiskusikan teori-teori organisasi tersebut, diantaranya;

- a. Dimensi Teknis; Yaitu menekankan pada kecakapan yang dibutuhkan untuk menggerakkan suatu organisasi. Hal ini berkaitan dengan keahlian seorang manajer pada bidang teknis untuk menggerakkan organisasinya, contohnya; keahlian komputer, marketing, engineering, dan sebagainya.
- b. Dimensi Konsep; Yaitu sebagai mesin penggerak dari dimensi teknis.
- c. Dimensi Manusia; Yaitu sangat erat hubungannya dengan dimensi konsep.

Ketiga dimensi pokok diatas saling berkaitan satu sama dengan yang lain karena apabila seorang manajer hanya mengandalkan dimensi teknis, dan mengabaikan dimensi konsep, apalagi hingga menelantarkan dimensi manusia maka akan menimbulkan suasana yang tidak respektif terhadap faktor utama dalam organisasi yaitu manusia pekerja. Manusia dan organisasi merupakan kedua unsur yang kompleks, mengapa? Karena diantara keduanya terdapat suatu kebutuhan pemahaman teori yang didukung oleh riset yang empiris dan sangat diperlukan sebelum diterapkan dalam mengelola manusia secara efektif.

B. Ruang Lingkup Komponen Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku-perilaku individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. (ShaunTyson & Tony Jackson. 2000: 2). Oleh karena itu 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 (Barry Cushway, Derek Lodge: (1955: 171- 185), antara lain adalah:

1. Motivasi

Kebutuhan dan atau keinginan seorang pekerja terhadap sesuatu hal tertentu dan akan diusahakan untuk bisa dicapainya, dalam kajian ilmu administrasi sering disebut dengan istilah motivasi. Motivasi adalah proses psikologis yang merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang. Sebagaimana dikemukakan Miftah Thoha, perilaku seseorang itu sebenarnya bisa dikaji



sebagai saling berinteraksinya atau ketergantungannya unsur-unsur yang merupakan suatu lingkaran. Unsur-unsur itu secara pokok terdiri dari **motivasi dan tujuan**. Atau menurut Fred Luthans, terdiri dari tiga unsur yaitu kebutuhan (needs), dorongan (drive) dan tujuan (goals).

2. Kepemimpinan

Dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi, salah satu aspek perilaku organisasi yang penting disamping motivasi, adalah kepemimpinan (leadership). 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 pemimpin-lah yang mempertautkan kelompok dan memotivasinya untuk mencapai tujuan, atau kepemimpinan juga mengubah yang tadinya hanya kemungkinan menjadi kenyataan.

3. Stres dan atau konflik

Kondisi-kondisi tidak berjalannya proses-proses keorganisasian seperti yang diharapkan ini pada gilirannya akan dapat menimbulkan stres bagi anggota organisasi, sekaligus membawa kemungkinan munculnya konflik baik dalam pengertian yang positif maupun yang negatif. Untuk itu perlu diupayakan agar konflik negatif sesegera mungkin dipecahkan atau diselesaikan, sementara konflik positif dipelihara untuk memacu peningkatan produktivitas dan atau kinerja organisasi.

4. Pembinaan karir

Peran pembinaan dalam organisasi dapat sangat krusial dalam karir. Pembinaan akan memberikan petunjuk yang sangat khusus atau menolong individu ketika mereka menjalani karir. Peran Pembinaan disini meliputi *pengembangan bakat (talent development)* yaitu individu-individu diberi tantangan kerja yang melalui tantangan tersebut mereka dapat mempelajari sesuatu, dan *membuka jalan (door open)* yaitu individu diberi kesempatan untuk bertumbuh, menghasilkan tugas-tugas dan pada waktu yang sama memastikan bahwa persaingan ditingkat yang lebih senior berhasil dimenangkan.

Format terakhir pada pembinaan karir adalah tercapainya individu sebagai pembina bagi diri sendiri sehingga bisa menjadi pemimpin organisasi yang sukses.

5. Masalah sistem imbalan

Masalah sistem imbalan berkaitan dengan kinerja kelihatan sebagai anjuran yang menarik, tapi pembayarannya sangat sulit diterapkan secara efektif. Organisasi harus yakin bahwa organisasi dapat menilai kinerja secara cermat dan menerapkan ketentuan yang obyektif dan dirasakan sangat adil. Hal ini berarti pertama-tama harus ada sebuah sistem manajemen kinerja lengkap dan luas yang dengan cermat dapat menggunakan penilaian kinerja dan tingkat kinerja yang berbeda-beda. Setiap rencana yang gagal



menerapkan hal ini lebih condong menyebabkan ketidakpuasan dan mematikan semangat pegawai, dan bukannya memotivasi mereka (Barry Cushway, Derek Lodge: 1955: 146)

Sebagai contoh banyak perusahaan yang memiliki lebih dari satu divisi dengan kawasan produk yang berbeda dan sudah biasa jika diantara divisi itu memperoleh keuntungan pasar dan yang lainnya mengalami penurunan permintaan. Dalam keadaan semacam ini dapat timbul suatu bahaya. Jika sasaran tidak ditetapkan dan ditinjau kembalidengan hati-hati, orang-orang yang mencapai target relatif mudah mendapatkan bonus besar sementara orang lain yang mungkin bekerja jauh lebih keras namun gagal memenuhi target, sebagai konsekuensinya, tidak menerima bonus sama sekali. Jelas bahwa setiap rencana yang menerapkan cara ini akan menyebabkan perpecahan dan tidak adil.

Terakhir, setiap proses penetapan-sasaran akan memerlukan campuran target jangka pendek dan jangka panjang. Jika tidak, mungkin ada pemusatan perhatian pada hasil yang dapat segera diperoleh atas kerugian masa depan jangka panjang.

6. Hubungan komunikasi

Menurut Barry Cushway, Derek Lodge: (1955: 179), perlunya berkomunikasi timbul dari kebutuhan untuk saling mempengaruhi di dalam kehidupan bermasyarakat guna mencapai hasil tertentu. Komunikasi efektif sangat penting pada setiap tingkat di dalam setiap organisasi untuk memastikan bahwa organisasi itu berfungsi dan mencapai sasaran-sasarannya secara efektif.

Komunikasi mungkin dianggap efektif kalau gagasan dan maksud seseorang disampaikan kepada orang lain dengan berhasil. Proses komunikasi kadang-kadang digambarkan dalam pengertian *pengirim (transmitter)* dan *penerima (receiver)*, dengan sejumlah campur tangan tertentu antara pengirim dan penerima. “Campur tangan” ini menggambarkan rintangan-rintangan terhadap komunikasi efektif. Komunikasi mempunyai sejumlah tujuan, meliputi:

- 1) Membagi informasi.
- 2) Memperhatikan gagasan
- 3) Mengirim/ menyampaikan dan tukar menukar pandangan
- 4) Mengirim/ menyampaikan perasaan

7. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan

Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan istilah populer yang berarti mendelegasikan tanggung jawab dan pembuatan keputusan kepada tingkat kewenangan terendah di dalam organisasi sehingga keputusan-keputusan dapat dibuat ditempat yang paling dekat dengan titik-titik dampaknya. Selain itu sebagai upaya setiap organisasi untuk memanfaatkan semua kemungkinan terbaik pada sumber daya manusianya (Barry Cushway, Derek Lodge: (1955: 180).



Membuat keputusan-keputusan sedekat mungkin dengan titik pengaruhnya mempunyai kebaikan, karena orang-orang yang berkepentinganlah yang paling tahu tentang pokok-pokok masalah terkait, dan pendelegasian tanggung jawab dengan cara ini biasanya lebih meningkatkan motivasi dan moral.

Dalam kenyataannya, organisasi mengkomunikasikan strategi dan nilai-nilainya kepada anggota sehingga mereka mengetahui apa yang harus dicapai dengan caranya sendiri. Agar berjalan efektif, para pegawai harus dengan sepenuh hati menganut nilai-nilai organisasi dan sepakat bertanggung jawab terhadap arah tujuan organisasi secara keseluruhan.

8. Produktivitas dan atau kinerja (performance)

Penilaian kinerja berbeda dari faktor-faktor lain karena dianggap sebagai penilaian keluaran, yaitu apa yang diproduksi organisasi, bukannya penilaian masukan, yaitu parameter dan keadaan yang mempengaruhi keluaran-keluaran tersebut. Namun, penilaian seperti memperoleh laba, pendapatan modal, pendapatan setiap saham, pendapatan perusahaan atas setiap tenaga kerja dan tingkat kebiasaan membolos, jumlah perselisihan dan kekhawatiran serta sikap pegawai merupakan mekanisme penting untuk membandingkan kinerja organisasi.

9. Kepuasan kerja

Kepuasan dikaitkan dengan perilaku kerja dalam cara-cara berikut: kualitas dan kuantitas out put, berkaitan langsung dengan usaha dan tujuan. Kepuasan kerja secara seimbang dapat dikaitkan dengan kesukaan; atau sebaliknya yg dapat ditandai dengan keterlambatan, ketidakhadiran, turnover, dan sebagainya. Dapat dilihat kebalikan dari kepuasan kerja yaitu frustrasi. Frustrasi dapat berbentuk:

- a. *Fiksasi*, terlihat jika seseorang secara terus-menerus mengulang argument dalam pertemuan rapat atau terus berusaha menyelesaikan masalah dengan menggunakan solusi yang sebelumnya telah diketahui bahwa solusi itu tidak tepat.
- b. *Regresi*, terlihat dalam perilaku seperti merajuk, marah, atau perilaku yang tidak dewasa bahkan kadang menangis dan depresi.
- c. *Withdrawal (penarikan diri)*, adalah usaha-usaha yang dilakukan oleh individu untuk menarik perilakunya dari tempat kerja seperti ketidakhadirankerja, turnover atau istirahat melebihi waktu yang ditentukan.
- d. *Agresi*, dapat mengambil bentuk seperti sabotase, desas desus jahat, atau menyuarakan keluhan-keluhan supervisi

10. Pembinaan dan pengembangan organisasi

Pembinaan (OD), digunakan sebagai istilah untuk menggambarkan proses meninjau kembali dan memperbaiki efektifitas perusahaan beserta organisasinya. Karena berasal dari ilmu pengetahuan sosial, maka OD cenderung berkonsentrasi pada tindakan dan interaksi antar individu dalam kelompok kerja dan hubungan antar kelompok dalam organisasi. Beckhard (1969: 33)



mendefinisikan OD sebagai: usaha terencana, organisasi luas dan dikelola dari atas untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui intervensi terencana dalam proses-proses organisasi yang menggunakan ilmu pengetahuan sosial.

C. Pendekatan-Pendekatan Perilaku Organisasi

Dengan adanya interaksi atau hubungan antar individu dalam organisasi, maka penelaahan terhadap perilaku organisasi haruslah dilakukan melalui pendekatan-pendekatan sebagai berikut:

1. Pendekatan Sumber Daya Manusia (Suportif)

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. Pendekatan ini berarti juga bahwa orang yang lebih baik akan mencapai hasil yang lebih baik pula, sehingga pendekatan ini disebut pula dengan pendekatan suportif.

2. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan Kontingensi mengandung pengertian bahwa adanya lingkungan yang berbeda menghendaki praktek perilaku yang berbeda pula untuk mencapai keefektifan. Disini pandangan lama yang mengatakan bahwa prinsip-prinsip manajemen bersifat universal dan perilaku dapat berlaku dalam situasi apapun, tidak dapat diterima sepenuhnya.

3. Pendekatan Produktivitas

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. Dalam hal ini perlu diingat bahwa konsep produktivitas tidak hanya diukur dalam kaitannya dengan masukan dan keluaran ekonomis, tetapi masukan manusia dan social 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.

4. Pendekatan Sistem

Pendekatan system terutama diterapkan dalam sistem sosial, dimana di dalamnya terdapat seperangkat hubungan manusia yang rumit yang berinteraksi dalam banyak cara. Ini berarti, dalam mengambil keputusan para manajer harus mengkaji hal-hal diluar situasi langsung untuk menentukan dampaknya terhadap system yang lebih besar, sehingga memerlukan analisis 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 produktivitas organisasi.



D. Implikasi Perilaku Organisasi pada Lembaga Pendidikan

1. Perilaku pada Manajemen pendidikan

Manajemen pendidikan baik sebagai teori maupun sebagai praktik sangat berkaitan dengan perilaku organisasi. Berdasarkan tingkat analisis yang dikemukakan sebelumnya manajemen pendidikan memenuhi tingkatan-tingkatan di mana analisisnya meliputi individu, kelompok, dan organisasi. Bahkan jika dianalisis lebih jauh, perilaku organisasi bahkan lebih kompleks apabila diterapkan dalam dunia pendidikan. Dari aspek individu, lingkungan pendidikan mencakup ragam manusia yang meliputi siswa, guru, tenaga administrasi, kepala sekolah, organisator, dan staf lainnya.

Masalah perilaku organisasi di lingkungan pendidikan, terdapat tiga konsep yang saling berkaitan, yaitu organisasi informal, iklim, dan budaya sekolah (Hoy dan Miskel, 1987: 102). Meskipun ketiga konsep tersebut memiliki perbedaan, namun pada intinya adalah bahwa organisasi memerlukan semangat tim yang bekerja sama satu sama lain untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi informal menetapkan norma dan nilai yang dianut oleh para anggotanya. Organisasi informal juga mengembangkan sistem kekerabatan yang menembus batas-batas struktur formal yang membantu anggotanya dalam mengembangkan semangat tim. Iklim dan budaya sekolah juga mementingkan perlunya didorong budaya kerja tim dalam meningkatkan keefektifan organisasi.

2. Perilaku Kinerja guru

Menurut Timotius, (2005: 123), kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance* tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi.

Faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Memang diakui banyak orang mampu tetapi tidak mau sehingga tidak menghasilkan kinerja.

3. Penilaian Kinerja Guru

Tugas manajer (kepala sekolah) terhadap guru salah satunya adalah melakukan penilaian atas kinerjanya. Penilaian ini dilaksanakan untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh guru. Apakah kinerja yang dicapai setiap guru baik, sedang atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap guru dan berguna bagi sekolah dalam menetapkan kegiatannya.



REFERENSI:

1. Abdul Kodir, 2019. *Manusia dan Pendidikan: Pesefektif Qur'an*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media
2. Cushway. Barry, Derek Lodge. 1995, *Organisational Behaviour and Design: Perilaku dan Desain Organisasi*, Cet. Ke 1. Jakarta: Elex Media Komputindo.
3. Fred Luthans, 2011. *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill
4. Gitosudarmo Indriyo, 1997, *Prilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: PT. BPFE-
5. Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen*, Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE:
6. Hannaa Djumhana Bastaman, 2001. *Integrasi Psikologi dengan Islam Menuju Psikologi Islami*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
7. Husaini Usman, 2009, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
8. Ivanka Menken, 2009. *Organizational Behavior and Leadership Management Essentials*, Also from Emereo Publishing and The Art of Service..
9. James L. Gibson., et al, 2012. *Organizations : behavior, structure, processes*, New York, McGraw-Hill.
10. Keith Davis dan John W. Newstrom, 1998 "*Prilaku dalam organisasi*" jilid 1, Edisi ke7, Jakarta: Erlangga
11. Robins Stephen P dan Coulter Mary, 1999, "*Manajemen*", Ed. 6, Jakarta: Prenhallindo
12. Robins Stephen P, 2006, *Prilaku Organisasi*, Jakarta, Indeks.
13. Rusdiana, A .2016, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
14. Sugeng Sejati "*Tinjauan Al Qur'an Terhadap Perilaku Manusia: Dalam Perspektif Psikologi Islam*" *Jurnal Syi'ar*. Vol. 17 No. 1 (Februari 2017),
15. Terry. George R. (Terj) J. Smith D.F.M. 1986. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Cet. Ke 2. Bumi Aksara.
16. Tyson. Shaun & Tony Jackson. (terj) Deddy J & Dwi P. 2000. *The Essence of Organizational Behaviour: Perilaku Organisasi* cet. 1, Yogyakarta: Penerbit Andy,
17. Wexley, Kenneth. M. And Gary A. Yuki. 2005.. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Rineka Cipta.
18. Winardi. J., 2002. *Motivasi dan Pemasukan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers:
19. Winardi. J., 2003. *Teori organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta: Rajawali Pers:

TUGAS MAHASISWA

1. Mengidentifikasi dan mengabstraksikan 4 poin penting (A_B_C_D), dari kajian Perilaku Organisasi Lembaga Pendidikan Islam:
 - Konsep dasar perikau organisasi lembaga pendidikan
 - Ruanglingkup perikau organisasi lembaga pendidikan
 - Pendekatan perikau organisasi lembaga pendidikan
 - Implikasi Perikau Organisasi pada Lembaga Pendidikan
2. Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
3. Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Oleh :

NIM :
JURUSAN :

Resensi Rangkuman:

A Esensi/Sub Materi

B Esensi/Sub Materi

C Esensi/Sub Materi

D Esensi/Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500Kata

Bas di ag.
Makal is wa,
NIM.

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@



PART: 5

KEKUASAAN, POLITIK, WEWENANG, TANGGUNGJAWAB DAN KEBIJAKAN DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Kekuasaan, politik, wewenang, tanggungjawab dan kebijakan dalam organisasi lembaga pendidikan. Kekuasaan dan politik adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Dimana politik adalah salah satu bentuk untuk memperoleh kekuasaan "*how to get the power*". Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa mampu:

- Menjelaskan, konsep Kekuasaan, Politik, Wewenang, Tanggungjawab dan kebijakan
- Menjelaskan, politik dalam organisasi lembaga pendidikan
- Menjelaskan, wewenang, tanggungjawab dalam lembaga pendidikan
- Menjelaskan, kebijakan dan kekuasaan dalam lembaga pendidikan

POKOK BAHASAN

- Konsep Kekuasaan, Politik, Wewenang, Tanggungjawab dan Kebijakan
- Politik Dalam Organisasi Lembaga Pendidikan
- Wewenang, Tanggungjawab Dalam Lembaga Pendidikan
- Kebijakan Dan Kekuasaan Dalam Lembaga Pendidikan



TOPIK BAHASAN

Kekuasaan dan politik adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Dimana politik adalah salah satu bentuk untuk memperoleh kekuasaan *"how to get the power"*. Ketika kita membicarakan politik maka sebenarnya kita membicarakan suatu strategi bagaimana mendapatkan kekuasaan. Kaum elit sebagai minoritas adalah kelompok mayoritas dalam kekuasaan, sehingga segala bentuk perilaku masyarakat kebanyakan sering diindahkan sebagai perilaku yang harus seragam. Keseragaman dalam kacamata politik berbentuk statemen yang kemudian diturunkan menjadi sebuah kebijakan bagi masyarakat kebanyakan. Kebijakan yang dikeluarkan oleh kaum elit akan mengatur segala perilaku orang dalam menjalankan dan memberikan sumbangsih terhadap kehidupan, baik dalam kehidupan bernegara bahkansampai kepada kehidupan bermasyarakat.

A. Konsep dasar Kekuasaan dalam Organisasi

Kekuasaan adalah gagasan politik yang berkisar pada sejumlah karakteristik. Karakteristik tersebut mengelaborasi kekuasaan selaku alat yang digunakan seseorang, yaitu pemimpin (juga pengikut) gunakan dalam hubungan interpersonalnya.

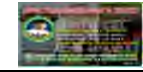
1. Definisi kekuasaan dalam Organisasi

Menurut Istilah kekuasaan terbentuk dari kata kuasa dengan imbuhan awalan ke dan akhiran an. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, (dalam Anwar 2020: 35), kata kekuasaan diberi arti dengan kuasa (untuk mengurus, memerintah, dan sebagainya); kemampuan; kesanggupan; kekuatan. Sedang kata kuasa sendiri diberi arti: (a) kemampuan atau kesanggupan (untuk berbuat sesuatu); kekuatan (selain badan atau benda), (b) kewenangan atas sesuatu atau untuk menentukan (memerintah, mewakili, mengurus) sesuatu. (c) orang yang diberi kewenangan untuk mengurus. (d) pengaruh (gengsi, kesaktian dan sebagainya) yang ada pada seseorang karena jabatannya. (Usman, 2018: 354).

Dari devinisi kosa kata diatas menunjukkan bahwa kekuasaan selain merujuk kepada makna benda (kemampuan, kesanggupan, dan kekuatan), juga merujuk kepada makna sifat. Dan dapat pula bermakna benda, yakni orang yang di beri kewenangan. Dari sini kemudian, tampak bahwa untuk kata bersangkutan perubahan morfologis kurang membawa pengaruh semantik. Meskipun begitu, dari analisis ini terlihat bahwa makna yang mendasar dari kekuasaan dapat disimpulkan dalam tiga arti, yaitu kemampuan, kewenangan, dan pengaruh. Ketiga makna ini terlihat dalam defenisi kekuasaan yang diberikan para ilmuwan politik.

Kekuasaan dimaknai sebagai "... kemampuan individu untuk mencapai tujuannya saat berhubungan dengan orang lain, bahkan ketika dihadapkan pada penolakan mereka." Fairholm lalu merinci sejumlah gagasan penting dalam penggunaan kekuasaan secara sistematis dengan menandakan bahwa kapasitas personal-lah yang membuat pengguna kekuasaan bisa melakukan persaingan dengan orang lain. (Gilbert W. Fairholm, 1987:7).

Gareth Morgan (1972: 151) dalam karya penelitiannya *Images of Organization*, mendefinisikan kekuasaan sebagai "... medium lewat mana konflik kepentingan diselesaikan ... kekuasaan mempengaruhi siapa dapat apa, kapan dan bagaimana ... kekuasaan melibatkan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu yang kita kehendaki."



Studi Charles McClelland menyebut bahwa kekuasaan adalah satu jenis kebutuhan (*nPow*) yang dipelajari selama periode masa kecil dan dewasa seseorang. Kebutuhan akan kekuasaan ini punya dampak berbeda pada cara orang berpikir dan berperilaku. Umumnya, orang yang tinggi "*nPow*-nya" bersifat kompetitif, agresif, sadar prestise, cenderung bertindak, dan bangga tatkala bergabung ke dalam kelompok.

Dalam konteks perilaku organisasi, John R. Schermerhorn et.al. (1987: 131) mendefinisikan kekuasaan sebagai "... kemampuan yang mampu membuat orang melakukan apa yang kita ingin atau kemampuan untuk membuat hal menjadi kenyataan menurut cara yang kita inginkan." Kekuasaan biasanya dikaitkan dengan konsep kepemimpinan, di mana kepemimpinan merupakan mekanisme kunci dari kekuasaan guna memungkinkan suatu hal terjadi.

2. Hakikat kekuasaan dalam Organisasi Lembaga dalam pandangan Islam

Pada hakikatnya, kekuasaan merupakan kesempatan seseorang atau sekelompok orang untuk menyadarkan masyarakat akan kernauman-kernaumannya sendiri, dengan sekaligus menerapkannya terhadap tindakan-tindakan perlawanan dari orang-orang atau golongan-golongan tertentu. Kekuasaan senantiasa ada di dalam setiap masyarakat baik yang masih bersahaja maupun yang sudah besar atau rumit susunannya. Tetapi walaupun selalu ada kekuasaan tidak dapat dibagi rata kepada semua anggota masyarakat. Justri karena pernbagian yang tidak merata, timbul makna yang pokok dari kekuasaan, yaitu kernaampuan untuk mempengaruhi pihak lain untuk kehendak yang ada pada pemegang kekuasaan.

Jadi kekuasaan dapat didefinisikan sebagai basil pengaruh yang diinginkan seseorang atau sekelompok orang sehingga dengan demikian dapat merupakan suatu konsep kuantitatif, karena dapat dihitung hasilnya. Misalnya, berapa luas wilayah jajahan seseorang, berapa banyak orang yang berhasil dipengaruhi, berapa lama yang bersangkutan berkuasa, berapa banyak uang dan barang yang dirnilikinya, dan lain-lain.

Dalam nomokrasi Islam kekuasaan adalah suatu karunia atau nikmat Allah SWT. Artinya, ia merupakan rahmat dan kebahagiaan baik bagi yang menerima kekuasaan itu maupun bagi rakyatnya. Ini dapat terjadi apabila kekuasaan itu diimplementasikan menurut petunjuk al-Qur'an dan tradisi Nabi Muhammad SAW. Sebaliknya, jika kekuasaan itu diterapkan dengan cara yang menyimpang atau bertentangan dengan prinsip-prinsip dasar al-Qur'an dan tradisi Nabi, maka Allah. Dalam keadaan seperti ini, kekuasaan bukan lagi merupakan karunia, melainkan kekuasaan yang semacam ini akan menjadi bencana dan laknat Allah SWT. (Tahir Azhari, 2003:106).

Jadi menurut beberapapa pandangan di atas, kekuasaan dalam versi Barat adalah kemampuan seseorang atau sekelompok rnanusia untuk mempengaruhi tingkah lakunya seseorang atau kelompok lain sedemikian rnpa sehingga tingkah laku itu menjadi sesuai dengan keinginan dan tujuan dmi orang yang mempunyai kekuasaan itu. Sedangkan kekuasaan dalam Islam adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain untuk kehendak yang ada pada pemegang kekuasaan yang merupakan karunia atau nikmat Allah yang dilimpahkan kepada pemegang kekuasaan untuk menjalankan kehidupan sosial bernegara yang diwarnai oleh



ajaran Islam yang berlaku untuk seluruh warga masyarakat dalam suatu negara, serta memiliki pemerintahan yang Islami yaitu pemerintahan yang berlandaskan pada al-Qur'an dan Sunnah Nabi.

Gagasan mengenai pemilahan kekuasaan dalam konteks *fiqh siyâsah* secara implisit dapat ditelusuri dengan merferensi pada firman-Nya al Qur'an surat al-Nisâ': 58, bebunyi;

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: "Sesungguhnya Allah memerintahkan kalian menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaikbaiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat." (Qur'an al-Nisâ' [4]: 58).

Pada ayat ini Allah swt memerintahkan kepada para pemimpin untuk melakukan dua hal, yaitu: (1) menunaikan amanat; dan (2) menetapkan hukum secara adil. Ungkapan "menetapkan hukum" pada ayat tersebut mencakup pengertian membuat dan menerapkan hukum.

Dari sini dapat dipahami bahwa perintah tersebut berimplikasi adanya pemilahan kekuasaan menurut fungsinya yang meliputi: kekuasaan eksekutif, kekuasaan yudikatif dan kekuasaan legislatif sebagai pelaksana hukum Allah swt dan pembuat hukum yang berada di bawah kekuasaan hukum-Nya. Gagasan mengenai hal ini pun tidak hanya dikemukakan oleh para pemikir Barat, tetapi juga berkembang di kalangan ilmuwan muslim.

Menurut Muhamad 'Abduh (1266-1327/1849-1905) (dalam Yusuf Faisal Ali, 2017:219), dengan merujuk Q.S.al-Nisâ' (4): 59, mengemukakan bahwa term *ûlû alarm* pada ayat tersebut adalah sebuah lembaga yang terdiri dari: (1) *umarâ'* "para amir"; (2) *al-Hukkâm* "para hakim"; dan (3) *ru'ûsâ' al-Jund* "kepala pasukan militer", *al-Ru'ûsâ'* "para ketua" dan *al-Zu'amâ'* "pemimpin masyarakat" yang menjadi rujukan dalam masalah kebutuhan dan kemaslahatan umum.

Lembaga ini dikenal pula dengan *ahl al-Hall wa al-'Aqd* "pemegang kekuasaan pembahas dan penyimpul masalah". Bertolak dari penjelasan tersebut, Muhammad 'Amârah (dalam Yusuf Faisal Ali, 2017:220), berkesimpulan bahwa kekuasaan politik terbagi menjadi tiga bagian: *al-Sulthah alTanfidziyyah* "kekuasaan eksekutif", *al-Sulthah al-Qadhâ'iyyah* "kekuasaan kehakiman/yudikatif" dan *al-Sulthah al-Tasyr'iyyah* "kekuasaan perundang-undangan/legislatif".

Dari sini dapat diketahui bahwa ajaran Islam (baca: al-Qur'an), secara implisit mengandung gagasan ide pemilahan kekuasaan politik. Namun persoalan berikutnya adalah apakah kekuasaan tersebut dipegang secara terpisah oleh lembaga yang berbeda dan bagaimana hubungan di antara lembaga-lembaga bersangkutan. Berdasarkan kenyataan sejarah menunjukkan bahwa Nabi saw., tidak menyelenggarakan pemerintahan secara otoriter, tetapi melibatkan para shahabatnya dengan mendelegasikan tugas-tugas pemerintahan, baik eksekutif maupun yudikatif kepada mereka sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dan ini terbukti, Nabi saw mengangkat sebagai khalifah khusus untuk pejabat-pejabat yang mewakilinya dalam kedudukannya sebagai



pemimpin masyarakat Madinah selama bepergian memimpin pasukan perang; mengangkat para shahabat sebagai amir untuk menyelesaikan kasus tertentu dan untuk menjadi pemimpin pasukan dalam perang yang tidak diikuti oleh Nabi saw; dan mengangkat para amil atau petugas untuk mengurus urusan-urusan tertentu, seperti untuk mengawasi pasar dan dan memungut zakat.

3. Karakteristik Kekuasaan

Karakter kekuasaan, menurut Fairholm (1981: 21) adalah:

- a. Kekuasaan bersifat sengaja, karena meliputi kehendak, bukan sekadar tindakan acak;
- b. Kekuasaan adalah alat (instrumen), ia adalah alat guna mencapai tujuan;
- c. Kekuasaan bersifat terbatas, ia diukur dan diperbandingkan di aneka situasi atau dideteksi kemunculannya;
- d. Kekuasaan melibatkan kebergantungan, terdapat kebebasan atau faktor kebergantungan-ketidakebergantungan yang melekat pada penggunaan kekuasaan.
- e. Kekuasaan adalah gagasan bertindak, ia bersifat samar dan tidak selalu dimiliki;
- f. Kekuasaan ditentukan dalam istilah hasil, hasil menentukan kekuasaan yang kita miliki;
- g. Kekuasaan bersifat situasional, taktik kekuasaan tertentu efektif di suatu hubungan tertentu, bukan seluruh hubungan; dan
- h. Kekuasaan didasarkan pada oposisi atau perbedaan, partai harus berbeda sebelum mereka bisa menggunakan kekuasaannya.

4. Sumber Kekuasaan

Menurut Gareth Morgan (1998: 331), sumber kekuasaan dalam organisasi, yang menurutnya berasal dari:

- a. Otoritas formal;
- b. Kendali sumber daya langka;
- c. Penggunaan struktur, aturan, dan kebijakan organisasi;
- d. Kendali proses pembuatan keputusan;
- e. Kendali pengetahuan dan informasi;
- f. Kendali batasan (boundary) organisasi;
- g. Kendali teknologi;
- h. Aliansi interpersonal, jaringan, dan kendali atas "organisasi informal";
- i. Simbolisme dan manajemen makna (filosofi organisasi);
- j. Gender dan manajemen hubungan berbasis gender;
- k. Faktor-faktor struktural yang menentukan tahap-tahap tindakan; dan
- l. Kekuasaan yang telah seorang miliki.



Bagi Morgan sumber-sumber kekuasaan menyediakan para anggota organisasi sejumlah makna berbeda untuk menggapai kepentingan mereka serta memecahkan sekaligus melestarikan konflik dalam organisasi. Studi klasik seputar jenis kekuasaan ditemukan French and Raven (1959). Keduanya membuat taksonomi yang membedakan lima jenis kekuasaan, yaitu:

Tabel: 5.1. Taksonomi Lima Jenis Kekuasaan

<i>Jenis Kekuasaan</i>	<i>Sumber</i>
<i>Reward</i>	Kemampuan menyediakan keuntungan atau <i>reward</i> bagi sasaran kekuasaan
<i>Koersif</i>	Kemampuan menyediakan efek hukuman pada sasaran kekuasaan yang tidak patuh
<i>Expert</i>	Kemampuan dan pengetahuan khusus yang dimiliki dimana sasaran kekuasaan ingin memiliki atau menggunakannya
<i>Referent</i>	Kemampuan berdasar kehendak orang lain meniru pemiliki kekuasaan atau dengan apa pemilik kekuasaan menyimbolkannya
<i>Legitimate</i>	Kemampuan berdasar perasaan yang orang miliki bahwa kita punya hak dan otoritas menerapkan pengaruh atas kegiatan mereka. Kekuasaan ini diberikan oleh organisasi atau pendahulu kita.

Sumber: French and Raven (1959).

Revisi atas taksonomi French and Raven dilakukan oleh Ronald J. Stupak and Peter M. Leitner (2001; 154) dalam *Handbook of Public Quality Management* tahun 2001, mereka menerima lima jenis kekuasaan French and Raven, akan tetapi menambahkannya menjadi:

Tabel: 5.2. Taksonomi Lima Jenis Kekuasaan

<i>Expert</i>	Kemampuan mengatur pada orang lain seputar informasi, pengetahuan, dan kepakaran.
<i>Referent</i>	Kemampuan mengatur pada orang lain perasaan seputar penerimaan dan pengakuan personal.
<i>Reward</i>	Kemampuan mengatur pada orang lain sesuatu yang dikehendaki atau menghilangkan juga mengurangi sesuatu pada yang tidak mereka kehendaki.
<i>Koersif</i>	Kemampuan mengatur pada orang lain sesuatu yang ia tidak kehendaki atau menghilangkan juga mengurangi sesuatu yang ia tidak kehendaki.
<i>Legitimate</i>	Kemampuan untuk mengatur pada orang lain perasaan kewajiban dan pertanggungjawaban.

Sumber: Stephen P. Robbins (2001: 133).



Taksonomi French and Raven juga diadopsi oleh Stephen P. Robbins (2001: 133). Bagi Robbins, sumber kekuasaan dikategorikan ke dalam dua lokus, yaitu:

- a. Kekuasaan Formal didasarkan posisi individu dalam organisasi. Kekuasaan formal juga bisa datang dari kemampuan seorang pejabat melakukan tindak koersif, reward, juga otoritas.
- b. Kekuasaan personal datang dari individu sendiri. Mereka tidak harus punya posisi formal untuk berkuasa. Orang-orang yang kompeten bekerja, kendati bukan manajer atau pimpinan, bisa berkuasa. Kekuasaan ini datang dari karakteristik unik mereka.

Taksonomi jenis dan sumber kekuasaan dari Robbins adalah sebagai berikut:

Tabel: 5.3. Taksonomi Jenis Kekuasaan

<i>Kekuasaan Formal</i>	<i>Kekuasaan Personal</i>
<p><i>Kekuasaan Koersif:</i> Kekuasaan yang didasarkan pada rasa takut. Orang bereaksi pada kekuasaan ini dengan rasa takut akan dampaknya. Di tingkat organisasi, kekuasaan koersif A atas B terjadi jika A bisa menghilangkan, menunda, atau mendemosi B berdasarkan anggapan A atas kinerja B.</p>	<p><i>Kekuasaan Pakar:</i> Kekuasaan ini muncul akibat kepakaran, keahlian khusus, atau pengetahuan. Kepakaran sudah menjadi salah satu sumber kekuasaan yang paling berpengaruh di dunia.</p>
<p><i>Kekuasaan Reward :</i> Lawan dari kekuasaan koersif. Orang taat pada keinginan dan aturan karena dengan demikian bisa menghasilkan keuntungan positif. <i>Reward</i> bisa finansial (tingkat upah, kenaikan upah, bonus) atau non finansial (pengakuan, promosi, kolega bersahabat, waktu shift yang enak).</p>	<p><i>Kekuasaan Rujukan:</i> Kekuasaan didasarkan identifikasi dengan orang yang punya sumber daya dan sifat personal yang dikagumi orang. "Jika saya suka, menghargai, dan mengagumi anda, anda bisa menerapkan kekuasaan atas saya karena saya ingin menyenangkan anda."</p>
<p><i>Kekuasaan Legitimate:</i> Kekuasaan ini berasal dari jabatan seseorang dalam struktur organisasi. Ia adalah otoritas formal untuk mengendalikan dan menggunakan sumber daya organisasi.</p>	<p><i>Kekuasaan Informasi:</i> Orang punya kekuasaan informasi jika mereka punya akses pada informasi yang orang lain hargai. Dengan mengontrol informasi atau aksesnya ia membuat orang lain bergantung kepada dirinya.</p>
	<p><i>Kekuasaan Koneksi:</i> Individu punya akses langsung pada orang dengan posisi tinggi dalam hirarki organisasi atau politisi berpengaruh.</p>

Sumber: Stephen P. Robbins (2001: 133).

5. Jenis Kekuasaan

Dalam tanggapannya atas taksonomi jenis kekuasaan French and Raven, (Douglas Fairholm Gilbert W. Fairholm (1987: 117) mengklasifikasi sepuluh jenis kekuasaan yang banyak diaplikasikan hingga saat ini, yang menurutnya adalah:

a. Reward Power

Reward Power adalah kekuasaan yang didasarkan kemampuan seseorang menyediakan keuntungan bagi sesuatu atau orang lain. Kekuasaan mengalir dari individu yang mampu menyediakan reward yang dibutuhkan orang lain. Kemampuan ini



memungkinkan pemilik kekuasaan mengendalikan perilaku orang lain dan mencapai hasil yang diharapkan sejauh adanya kebutuhan orang lain tersebut akan reward yang disediakan olehnya.

Penggunaan kekuasaan reward biasanya dilakukan oleh orang di tingkatan tertinggi hirarki organisasi. Mereka biasanya punya akses pada material, informasi atau upah psikologis (senyum, perhatian, pujian, kata-kata manis).

Manajemen tingkat menengah dan para supervisor juga biasanya memiliki jenis kekuasaan ini. Sebaliknya, pekerja juga dapat menerapkan kekuasaan reward ini kepada atasannya, dengan cara menerapkan energi dan skill yang mereka miliki guna menyelesaikan pekerjaan yang diharapkan seorang manajer. Karena manajer bergantung pada kinerja pekerja, maka pekerja dapat menyetir perilaku manajer agar sesuai keinginan mereka.

b. *Coercive Power*

Coercive Power adalah kekuasaan yang didasarkan atas kemampuan seseorang menyediakan dampak hukuman pada target akibat ketidakpatuhannya. Kekuasaan ini terletak pada kemampuan seseorang untuk memerintahkan kepatuhan lewat cara fisik. Seperti reward, kekuasaan jenis ini memungkinkan pemimpin mempengaruhi perilaku orang lain akibat kemampuannya menerapkan hasil yang tidak diinginkan.

Ketidakpatuhan atas orang yang punya jenis kekuasaan koersif menghasilkan penerapan hukuman dalam bentuk menahan reward yang diinginkan. Ini merupakan situasi kekuasaan koersif, kekuasaan yang mengikuti model militer.

c. *Expert Power*

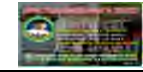
Expert Power adalah kekuasaan yang didasarkan kemampuan dan pengetahuan khusus yang dimiliki seseorang di mana target atau orang lain kerap menggunakan atau bergantung kepadanya. Orang selalu menghargai kompetensi, dan sebab itu *Expert Power* merupakan sumber kekuasaan yang penting untuk diterapkan. Kekuasaan mengalir dari orang yang punya skill, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan dan dihargai oleh orang lain. Jika orang merengek agar seorang pekerja mau menggunakan skill yang ia miliki untuk membantu mereka, maka pekerja tersebut punya kekuasaan.

d. *Legitimate Power*

Legitimate Power adalah kekuasaan yang didasarkan atas perasaan orang lain bahwa pelaku kekuasaan punya otoritas dan hak untuk mempengaruhi tindakan mereka. Perasaan ini merupakan hasil yang diterima dari organisasi formal atau warisan historis. Kekuasaan hadir pada mereka yang ditunjuk oleh organisasi untuk memberi perintah. Delegasi otoritas melegitimasi hak seseorang memaksakan kepatuhan pada mereka yang menyatakan wajib untuk mentaati sumber kekuasaan (organisasi). Persepsi legitimasi di benak target kekuasaan bersifat kritis. Baru setelah target ini yakin bahwa pemberi perintah punya hak yang legitimate untuk memerintah sajalah mereka akan patuh.

e. *Identification Power with Other*

Hubungan seseorang dengan orang lain yang punya kekuasaan menular pada orang yang berhubungan tersebut. Sebab itu, kekuasaan yang ada merujuk pada penguasa lain. Jenis kekuasaan ini bisa datang lewat hubungan personal seperti sekretaris atau



asisten administrasi yang kerap kerja bareng boss eksekutif. Jika orang yang mendekati diri dengan kekuasaan tersebut juga meniru gagasan, norma, metode, dan tujuan dari orang berkuasa, kekuasaan orang tersebut akan bertambah.

f. Critical Power

Pada tingkat lain, seseorang berkuasa hingga derajat mana kontribusi orang tersebut bersifat kritis bagi individu lain atau bagi organisasi. Bilamana orang lain berhasrat pada energi, sumberdaya, dan keahlian seseorang, hingga derajat tersebut pula ia punya kekuasaan atas mereka. Seseorang juga menerapkan kekuasaan sejauh orang tersebut terhubung dengan sumber daya yang mereka kuasai.

g. Social Organization Power

Sumber kekuasaan lainnya adalah organisasi sosial. Kekuasaan juga diturunkan lewat hubungan terstruktur di mana seseorang mengkombinasikan kekuatan individual mereka guna memenuhi tujuan kelompok. James MacGregor Burns menyatakannya dalam kata-kata "*kekuasaan seorang pemimpin mengalir dari kekuasaan pengikut.*" Pencapaian tujuan hanya dapat terselenggara ketika satu individu berhasil memobilisasi dan mentransformasi pengikut, yang pada gilirannya mentransformasikan kekuasaan tersebut kepada pemimpin.

h. Power Using Power

Kekuasaan juga bisa bersumber tatkala seseorang menggunakan kekuasaan-nya. Kekeliruan menerapkan kekuasaan dapat berakibat hilangnya kekuasaan. Sebaliknya, penggunaan kekuasaan cenderung meningkatkan kekuasaan itu sendiri. Persepsi dari orang lain seputar kekeliruan seorang pengguna kekuasaan bisa menghasilkan berkurangnya dukungan. Kekeliruan bertindak atau sering melakukan kekuasaan secara sembrono bisa mengikis kekuasaan dan dukungan dari orang lain yang kita butuhkan agar kekuasaan kita langgeng. Kekuasaan, pada dirinya sendiri, adalah sumber bagi kekuasaan lainnya.

i. Charismatic Power

Karisma yang digambarkan Max Weber dan *Referent Power* diidentifikasi menyediakan dasar teoretis bagi dasar kekuasaan. Orang yang punya karisma biasanya punya personalitas menyenangkan, menarik, dan mendorong orang mau mematuhi si pemilik karisma. Orang yang punya kharisma biasanya ada di lingkaran tengah klik-klik berpengaruh dan punya akses pada orang-orang berpengaruh di dalam komunitas.

j. Centrality Power

Penempatan strategis individu ke dalam organisasi juga merupakan sumber kekuasaan. Lokasi fisik di jantung kegiatan atau interaksi dengan orang-orang berkuasa menambah perkembangan dan penggunaan efektif dari kekuasaan. Sentralitas kekuasaan ini penting dalam konteks kekuasaan, baik secara fisik ataupun sosial.



Penulis lain seperti seperti Yukl and Falbe (2001: 161), membuat taksonomi jenis kekuasaan menjadi tujuh jenis kekuasaan yang dibagi ke dalam dua variabel yaitu: variabel *Position Power* dan *Personal Power*.

- Position Power* termasuk pengaruh potensial yang diturunkan dari otoritas legitimasi, kendali atas sumber daya dan reward, kendali atas penghukuman, kendali atas informasi, dan kendali atas lingkungan kerja fisik.
- Personal Power* termasuk pengaruh potensial yang diturunkan dari kepakaran kerja dan potensi pengaruh berdasar persahabatan dan loyalitas. Secara lengkap, taksonomi Yukl dan Falbe sebagai berikut:

Tabel: 5.4. Taksonomi *Position Power* dan *Personal Power*.

<i>Position Power</i>	<i>Personal Power</i>
<i>Legitimate</i>	<i>Referent</i>
<i>Reward</i>	<i>Expert</i>
<i>Coercive</i>	
<i>Information</i>	
<i>Ecological</i>	

Sumber: Yukl and Falbe (2001: 161),

Taksonomi Yukl and Falbe mirip dengan yang dibuat Wagner and Hollenbeck berdasarkan karya French and Raven, kecuali untuk *Information Power* dan *Ecological Power*.

Kendati banyak dikritik, taksonomi yang ditawarkan French and Raven banyak diikuti sejumlah peneliti. Bahkan ada yang melakukan penajaman atas taksonomi tersebut misalnya Hinken and Schriesheim (1989: 104), yaitu melakukan redefinisi agar mudah dalam pengukurannya sebagai berikut:

Tabel: 5.5. Taksonomi *Information Power* dan *Ecological Power*.

<i>Expert</i>	Kemampuan mengatur pada orang lain seputar informasi, pengetahuan, dan kepakaran.
<i>Referent</i>	Kemampuan mengatur pada orang lain perasaan seputar penerimaan dan pengakuan personal.
<i>Reward</i>	Kemampuan mengatur pada orang lain sesuatu yang dikehendaki atau mengabaikan juga mengurangi sesuatu pada yang tidak mereka kehendaki.
<i>Coercive</i>	Kemampuan mengatur pada orang lain sesuatu yang ia tidak kehendaki atau mengabaikan juga mengurangi sesuatu yang ia tidak kehendaki.
<i>Legitimate</i>	Kemampuan untuk mengatur pada orang lain perasaan kewajiban dan pertanggungjawaban.

Sumber: Hinken and Schriesheim (1989),

Berdasarkan karya French and Raven, (1991: 122) dapat dibuat suatu alat ukur guna mengukur jenis kekuasaan yang ada pada seseorang atau pimpinan atau manajer. Alat ukur tersebut sebagai berikut:

Tabel: 5.6. Mengukur Jenis Kekuasaan

<i>Atasan saya dapat ...</i>	
	<p><i>Expert Power :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Memberi saran-saran teknis secara baik. • Berbagi pertimbangan, pengalaman, dan pelatihan. • Menyediakan saran-saran berhubungan dengan pekerjaan. • Menyediakan saya pengetahuan teknis yang dibutuhkan.
	<p><i>Referent Power :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Membuat saya merasa dihargai. • Membuat saya merasa ia dapat setuju dengan saya. • Membuat saya merasa diterima selaku pribadi. • Membuat saya merasa penting.
	<p><i>Reward Power:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan tingkat upah saya. • Membuat saya bisa naik upahnya. • Menyediakan saya tunjangan khusus. • Membuat saya dapat promosi.
	<p><i>Coercive Power:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Memberi saya pekerjaan yang tidak saya ingin. • Membuat pekerjaan saya sulit. • Membuat segala hal tidak menyenangkan di sini. • Membuat pekerjaan jadi hambar.
	<p><i>Legitimate Power:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Membuat saya punya komitmen untuk dicapai. • Membuat saya merasa bisa mencapai persyaratan kerja. • Membuat saya merasa punya tanggung jawab yang patut dipenuhi. • Membuat saya sadar bahwa saya punya tugas yang harus diselesaikan.

Sumber: French and Raven, (1991: 122)

B. Politik dalam Organisasi lembaga Pendidikan

Banyak kepentingan di dalam organisasi, langkanya sumber daya, dan tarik-menarik gagasan. Seluruhnya membuat politik dalam organisasi menjadi konsekuensi logis aktivitas di dalam organisasi.

1. Mendefinisikan Politik dan Politik Organisasi

Richard L. Daft (1999: 144), mendefinisikan politik organisasi sebagai “ ...[kegiatan yang] melibatkan kegiatan memperoleh, mengembangkan dan menggunakan kekuasaan (power) dan sumber daya lainnya guna mempengaruhi pihak lain serta menambah hasil yang diharapkan tatkala terdapat ketidakmenentuan ataupun ketidaksetujuan seputar pilihan-pilihan yang tersedia.”

Jeffrey Pfeffer, (1991: 241) mendefinisikan politik keorganisasian sebagai “ ... penerapan atau penggunaan power (kekuasaan), dengan mana kekuasaan sendiri didefinisikan sebagai kekuatan potensial.”



Definisi politik dan politik organisasi kiranya saling bersinggungan. Konsep-konsep kekuasaan, *influence* (pengaruh), *resources* (sumberdaya), *interest* (kepentingan), merupakan sejumlah konsep inheren (melekat) di dalam definisi politik maupun politik organisasi. Juga telah dikatakan bahwa politik tidak selalu berarti buruk. Politik adalah media kompetisi gagasan antar sejumlah pihak yang berbeda guna mencapai tujuan masing-masing.

Bagi Gareth Morgan (1998: 335), organisasi serupa dengan sistem politik. Politik di dalam organisasi (*organizational politics*) dengan memfokuskan perhatian pada tiga konsep yaitu *interest* (kepentingan), konflik, dan kekuasaan (*power*). *Interest* (kepentingan) adalah kecenderungan meraih sasaran, nilai, kehendak, harapan, dan kecenderungan lainnya yang membuat orang bertindak dengan satu cara ketimbang lainnya.

Douglas Fairholm, (1987: 133), setelah menelusuri sejumlah definisi politik organisasi, mengambil sejumlah benang merah definisi politik keorganisasian, yang meliputi:

- a. Tindakan yang diambil oleh individu melalui organisasi;
- b. Setiap pengaruh yang dilakukan seorang aktor terhadap lainnya;
- c. Upaya satu pihak guna mempromosikan kepentingan-diri atas pihak lain dan, lebih lanjut, mengancam kepentingan-diri orang lainnya;
- d. Tindakan-tindakan yang biasanya tidak diberi sanksi oleh organisasi tempatnya terjadi, atau hasil yang dicari tidak diberikan sanksi;
- e. Politik keorganisasian melibatkan sejumlah proses pertukaran dengan hasil yang zero-sum (menang-kalah);
- f. Politik keorganisasian adalah proses yang melibatkan perumusan sasaran politik, strategi pembuatan keputusan, dan taktik; serta
- g. Politik keorganisasian adalah esensi dari kepemimpinan.

Akhirnya, Fairholm (1987: 135), memaknai politik keorganisasian sebagai “ ... meliputi tindakan-tindakan yang diambil untuk memperoleh dan menggunakan power (kekuasaan) dalam hal pengendalian sumber daya organisasi demi mencapai hasil yang diharapkan oleh satu pihak diperhadapkan dengan pihak lainnya.”

Dalam mengakui keberadaan politik keorganisasian, suatu survey pernah diadakan Gandz and Murray tahun 1980 terhadap 480 orang manajer seputar politik dalam organisasi di Amerika Serikat.

Survey tersebut menggambarkan ambivalensi pendapat para manajer soal politik sebab berkembang pameo yang menyatakan “*Power is America’s last dirty word. It is easier to talk about money – and much easier to talk about sex – than it is talk about power.*” Hasil survey bertajuk “Perasaan Manajer tentang Politik di Tempat Kerja” sebagai berikut:



Tabel: 5.7.
Hasil survey bertajuk “Perasaan Manajer tentang Politik di Tempat Kerja”

Pernyataan	Persentase yang menyatakan sangat setuju dan moderat
Keberadaan politik di lingkungan kerja biasa untuk hampir sebagian besar organisasi.	93,2%
Eksekutif yang sukses haruslah politis yang baik.	89,0%
Semakin tinggi posisi anda dalam organisasi, iklim organisasi semakin politis.	76,2%
Eksekutif yang berkuasa tidak bertindak secara politis.	15,7%
Anda harus jadi politis agar jadi pimpinan organisasi.	69,8%
Manajemen puncak seharusnya mencoba mengembangkan politik dalam organisasi.	45,6%
Politik membantu organisasi berfungsi efektif.	42,1%
Organisasi yang bebas politik lebih bahagia ketimbang dalam politik.	39,1%
Politik dalam organisasi merugikan efisiensi.	35,1%

Sumber: Gandz and Murray Jeffrey Pfeffer, (1991: 243)

3. Munculnya Politik dalam Organisasi

Richard L. Daft (1999: 149), mengidentifikasi tiga wilayah, dalam politik organisasi terangsang untuk muncul. Wilayah-wilayah tersebut adalah:

a. Perubahan Struktural

Perubahan struktural, misalnya reorganisasi jabatan, langsung menohok ke dalam “jantung” hubungan otoritas dan kekuasaan. Reorganisasi seperti perubahan tugas dan wewenang, juga berdampak atas dasar kekuasaan akibat ketidakmenentuan strategis. Untuk alasan ini, reorganisasi membawa ke arah maraknya kegiatan politik dalam organisasi. Para manajer secara aktif menawar dan menegosiasi guna memelihara wewenang dan kekuasaan yang mereka miliki. Merger dan akuisisi juga kerap membawa kegiatan politik yang eksplosif.

b. Sukses Manajemen

Perubahan keorganisasian seperti rekrutmen eksekutif baru, promosi, dan transfer pegawai punya signifikansi politik yang besar, khususnya pada level organisasi puncak dimana ketidakmenentuan demikian tinggi dan jaringan kepercayaan, kerjasama, dan komunikasi di antara eksekutif adalah penting. Keputusan rekrutmen dapat melahirkan ketidakmenentuan, pertentangan wacana, dan ketidaksetujuan. Manajer dapat menggunakan perekrutan dan promosi guna memperkuat jaringan aliansi dan koalisi dengan menempatkan orang-orangnya sendiri dalam posisi kunci.



c. Alokasi Sumberdaya

Alokasi sumber daya adalah arena politik ketiga. Alokasi sumberdaya memotong seluruh sumberdaya yang dibutuhkan bagi kinerja organisasi, termasuk gaji, anggaran, pekerja, fasilitas kantor, perlengkapan, penggunaan transportasi kantor, dan sebagainya. Sumber daya adalah vital sehingga bahwa ketidaksetujuan untuk memprioritaskan salah satu sumber daya mungkin mengemuka. Dalam konteks ini, proses-proses politik membantu menyelesaikan dilema ini.

3. Faktor yang mendorong kegiatan Politik dalam Organisasi

Penulis lain seperti Wagner II and Hollenbeck (1992; 131), mengidentifikasi sejumlah faktor yang mendorong kegiatan politik di dalam organisasi, yaitu:

a. Personalitas Pribadi.

Karakteristik kepribadian tertentu memungkinkan orang menunjukkan perilaku politik. Contohnya, orang yang punya kebutuhan kekuasaan (nPow) tinggi dalam istilah Charles McClelland. Orang ini terdorong hasrat politik dari dalam dirinya sendiri guna mencari pengaruh atas orang lain, yang juga memotivasinya untuk menggunakan kekuasaan demi hasil-hasil politik.

Riset lain juga menunjukkan orang yang menunjukkan karakteristik Machiavellianisme cenderung mengendalikan orang lain lewat tindak oportunistik dan perilaku yang manipulatif.

Mereka cenderung terbuka untuk terlibat dalam politik. Sebagai tambahan, riset mengindikasikan bahwa kesadaran-diri orang tidak sama dengan lainnya untuk terlibat dalam politik kantor karena mereka takut menjadi perhatian publik dan dinilai negatif karena terlibat dalam politik.

b. Ketidakmenentuan.

Ketidakmenentuan menjadi alasan munculnya nuansa politik di dalam organisasi, yang jenis-jenisnya sebagai berikut :

- 1) Keberatan-keberatan dalam ketersediaan sumberdaya langka atau informasi seputar sumber daya tersebut;
- 2) Informasi yang beredar bersifat ambigu (tidak jelas) atau lebih dari satu versi;
- 3) Sasaran, tujuan, peran pekerjaan, atau ukuran kinerja yang tidak didefinisikan secara baik;
- 4) Ketidakjelasan peraturan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan siapa yang harus buat keputusan, bagaimana keputusan dicapai, atau bilamana pembuatan keputusan harus dilakukan;
- 5) Perubahan reorganiasi, realokasi anggaran, atau modifikasi prosedur dalam aneka bentuknya; dan
- 6) Pihak yang menjadi gantungan (tumpuan harapan/backing) individu atau kelompok memiliki pesaing atau musuh.

c. Ukuran Organisasi.

Politicking lebih sering muncul pada organisasi skala besar ketimbang skala kecil. Adanya orang dalam jumlah besar cenderung menyembunyikan perilaku seseorang, memungkinkan mereka terlibat dalam politik tanpa takut diketahui (konspirasi).



d. Level Hirarki.

Politik juga kerap ditemukan dalam manajer tingkat atas, karena kekuasaan yang dibutuhkan untuk terlibat dalam politik biasanya terkonsentrasi diantara para manajer tingkat atas tersebut.

e. Heterogenitas Anggota.

Anggota dalam organisasi yang heterogen biasanya saling berbagi kepentingan dan nilai yang sedikit dan lebih lanjut mencari sesuatu yang berbeda. Dalam kondisi ini, proses-proses politik cenderung muncul dimana setiap anggota bersaing untuk memutuskan kepentingan siapa yang terpuaskan dan siapa yang tidak.

f. Pentingnya Keputusan.

Keputusan yang sifatnya penting lebih memancing aktivitas politik organisasi ketimbang keputusan yang biasa-biasa saja. Ini diakibatkan sebuah keputusan penting punya dampak besar dalam menarik perhatian para anggota organisasi.

Kemunculan politik dalam organisasi juga dikaitkan dengan adanya perilaku politik di kalangan anggota organisasi. Perilaku tersebut membuka ruang yang besar bagi individu dalam organisasi untuk melibatkan diri dalam politik.

3. Dimensi perilaku politik di diri individu yang mendorong munculnya kegiatan politik yang mendorong kegiatan Politik dalam Organisasi

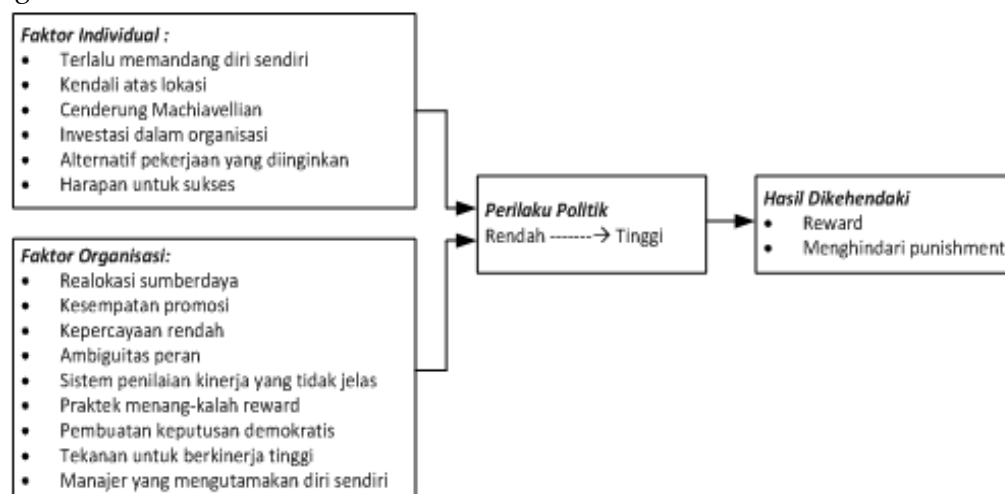
Eran Vigoda-Gadot (1991: 221), merinci enam dimensi perilaku politik di diri individu yang mendorong munculnya kegiatan politik, yaitu:

- a. Otonomi Pekerjaan. Semakin independen karyawan dalam melakukan tugas, semakin mahir kemampuannya dalam menerapkan pengaruh untuk tujuan mempromosikan keinginannya;
- b. Masukan Keputusan. Keterlibatan dan kerjasama dalam proses pembuatan keputusan membuat karyawan merasa terhubung dengan organisasi, suatu perasaan tanggung jawab agar ia berfungsi lebih jauh, dan keinginan menanam andil (jasa) guna mempertahankan daya saing organisasi.
- c. Kepuasan Kerja. Semakin puas seorang karyawan, semakin ia percaya pada organisasi berikut seluruh proses di dalamnya sehingga keterasingannya dari pekerjaan jauh berkurang. Kepuasan yang ia rasakan di pekerjaan membentuk kepentingannya sendiri yaitu memelihara status quo. Jika kepuasan kurang akan membawa individu bertindak dalam rangka mempengaruhi pihak lain untuk mengubah keputusan-keputusan di dalam organisasi.
- d. Status dan Prestise Pekerjaan. Status dan prestise pekerjaan berhubungan dengan opini politik. Semakin besar keinginan mengekspresikan opini, protes, dan secara aktif mengutarakan ide-ide yang ia sukai. Tatkala pekerja punya status dan prestise profesional yang tinggi ia juga akan menuntut aset-aset yang butuh dukungan dan perlindungan. Ia tidak mengupayakan perubahan besar atas lingkungannya dan menggunakan keahlian politiknya yang tinggi guna memelihara aset-aset pribadinya.



- e. Hubungan Kerja. Hubungan yang dekat antara satu individu dengan individu lainnya di lokasi kerja membawa pada merembeskan pandangan satu sama lain di dalam organisasi, di mana terjadi adaptasi persepsi, sikap dan perilaku politik mereka.
- f. Unionisasi. Serikat pekerja akan memutar gagasan, perilaku dan kebiasaan politik dari tingkat lingkungan kerja hingga sistem politik nasional dan vice versa (demikian sebaliknya). Orang yang cenderung terlibat dan aktif dalam komite pekerja umumnya mahir pula dalam berpolitik.

Kemunculan dimensi politik dalam organisasi ini akan kami tutup dengan model analisis dari Stephen P. Robbins (2001: 173). Model analisis tersebut sebagai berikut:



Gambar 5. 1, Model analisis politik dalam organisasi

Sumber:Stephen P. Robbins (2001: 173).

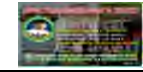
C. Wewenang dan Tanggungjawab dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

Setelah mengetahui struktur sekolah seperti apa, maka sebaiknya kita juga harus tahu apa saja wewenang dan tanggung jawab sekolah. Sebelum itu kita lihat pengertian dari wewenang dan tanggung jawab itu sendiri.

1. Pengertian wewenang dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

a. Wewenang (Authority)

Wewenang (Authority), merupakan syaraf yang berfungsi sebagai penggerak dari pada kegiatan-kegiatan. Wewenang yang bersifat informal, untuk mendapatkan kerjasama yang baik dengan bawahan. Disamping itu wewenang juga tergantung pada



kemampuan ilmu pengetahuan, pengalaman dan kepemimpinan. Wewenang berfungsi untuk menjalankan kegiatan-kegiatan yang ada dalam organisasi.

Wewenang dapat diartikan sebagai hak untuk memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tujuan dapat tercapai. T. Hani Handoko (2001) membagi wewenang dalam dua sumber, yaitu teori formal (pandangan klasik) dan teori penerimaan. Wewenang formal merupakan wewenang pemberian atau pelimpahan dari orang lain.

Wewenang ini berasal dari tingkat masyarakat yang sangat tinggi dan secara hukum diturunkan dari tingkat ke tingkat. Berdasarkan teori penerimaan (acceptance theory of authority) wewenang timbul hanya bila hal diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa wewenang tersebut dijalankan dan ini tidak tergantung pada penerima (receiver).

Chester Barnard (1978), menyatakan bahwa seseorang bersedia menerima komunikasi yang bersifat kewenangan bila memenuhi :

- 1) Memahami komunikasi tersebut
- 2) Tidak menyimpang dari tujuan organisasi
- 3) Mampu secara mental dan fisik untuk mengikutinya.

b. Kekuasaan (power)

Agar wewenang yang dimiliki oleh seseorang dapat di taati oleh bawahan maka diperlukan adanya kekuasaan (power) yaitu kemampuan untuk melakukan hak tersebut, dengan cara mempengaruhi individu, kelompok, keputusan. Menurut jenisnya kekuasaan dibagi menjadi dua yaitu:

- 1) Kekuasaan posisi (position power) yang didapat dari wewenang formal, besarnya ini tergantung pada besarnya pendelegasian orang yang menduduki posisi tersebut.
- 2) Kekuasaan pribadi (personal power) berasal dari para pengikut dan didasarkan pada seberapa besar para pengikut mengagumi, respek dan merasa terikat pada pimpinan.

2. Macam-macam kewenangan/kekuasaan

Ada beberapa macam kewenangan/kekuasaan:

- 1) Kekuasaan balas jasa (reward power) berupa uang, suaka, perkembangan karier dan sebagainya yang diberikan untuk melaksanakan perintah atau persyaratan lainnya.
- 2) Kekuasaan paksaan (Coercive power) berasal dari apa yang dirasakan oleh seseorang bahwa hukuman (dipecat, ditegur, dan sebagainya) akan diterima bila tidak melakukan perintah,
- 3) Kekuasaan sah (legitimate power) Berkembang dari nilai-nilai intern karena seseorang tersebut telah diangkat sebagai pemimpinnya.
- 4) Kekuasaan pengendalian informasi (control of information power) berasal dari pengetahuan yang tidak dipercaya orang lain, ini dilakukan dengan pemberian atau penahanan informasi yang dibutuhkan.



- 5) Kekuasaan panutan (referent power) didasarkan atas identifikasi orang dengan pimpinan dan menjadikannya sebagai panutan.
- 6) Kekuasaan ahli (expert power) yaitu keahlian atau ilmu pengetahuan seseorang dalam bidangnya.

3. Pembagian Wewenang dan Tanggung Jawab dalam Organisasi Pendidikan

Berikut ini adalah pembagian wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi pendidikan:

a. Kepala sekolah

Wewenang dan tanggung jawab Kepala Sekolah, antara lain:

- Menjaga terlaksananya dan ketercapaian program kerja sekolah
- Menjabarkan, melaksanakan dan mengembangkan Pembelajaran Kurikulum/ Program
- Mengembangkan SDM
- Melakukan organisatoran dan supervisi tenaga pendidik dan kependidikan
- Melakukan hubungan kerjasama dengan pihak luar
- Merencanakan, mengelola dan bertanggung jawabkan keuangan
- Mengangkat dan menetapkan personal struktur organisasi
- Menetapkan Program Kerja Sekolah
- Mengesahkan perubahan kebijakan mutu organisasi
- Melegalisasi dokumen organisasi
- Memutuskan mutasi siswa
- Mengusulkan promosi dan mutasi pendidik dan tenaga kependidikan
- Menerbitkan dokumen yang dikeluarkan sekolah
- Memberi pembinaan warga sekolah
- Memberi penghargaan dan sanksi
- Memberi penilaian kinerja pendidik dan tenaga kependidikan

b. Komite sekolah

Wewenang dan tanggung jawab Komite Sekolah, antara lain:

- Memberikan masukan terhadap kebijakan mutu pendidikan
- Mengawasi kebijakan sekolah.

c. Kepala Tata usaha

Wewenang dan tanggung jawab tata usaha, antara lain :

- Menyusun dan melaksanakan program tata usaha sekolah.



- Menyusun dan melaksanakan kegiatan keuangan sekolah.
- Mengurus administrasi kepegawaian.
- Mengurus administrasi kesiswaan.
- Menyusun administrasi perlengkapan sekolah.
- Menyusun dan menyajikan data statistik sekolah.
- Menyusun administrasi lainnya.
- Melaporkan semua tugas dan tanggung jawabnya kepada kepala sekolah secara berkala.

d. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum

Wewenang dan tanggung jawab bidang Kurikulum, antara lain:

- Menyusun program kerja bidang Kurikulum/Program
- Mengkoordinasikan pelaksanaan dan pengembangan Kurikulum/Program
- Memantau pelaksanaan Pembelajaran
- Menyelenggarakan rapat koordinasi Kurikulum
- Mengkoordinasikan pengelolaan perpustakaan
- Mengkoordinasikan pelaksanaan evaluasi pembelajaran
- Menyusun kalender pendidikan dan jadwal pembelajaran
- Melaporkan hasil pelaksanaan Pembelajaran
- Mengusulkan tugas mengajar pada masing-masing guru
- Menghitung dan melaporkan jam mengajar guru
- Merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan
- Memeriksa, menyetujui rencana pembelajaran tiap program Pembelajaran
- Memverifikasi Kurikulum
- Merencanakan dan melaksanakan bimbingan belajar dan try out kelas 3

e. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan

Wewenang dan tanggung jawab Bidang Kesiswaan, antara lain:

- Mengkoordinasikan PSB (Penerimaan Siswa Baru)
- Mengkoordinasikan pelaksanaan Masa Orientasi peserta didik (MOS)
- Mengkoordinasikan pemilihan kepengurusan dan diklat OSIS



- Mengkoordinasikan penjangkauan dan pendistribusian semua bentuk beasiswa
- Mengkoordinasikan pelaksanaan 4 K (ketertiban, kedisiplinan, keamanan, dan kekeluargaan)
- Membina program kegiatan OSIS
- Memeriksa dan menyetujui rencana kerja pengurus Osis
- Melakukan tindakan terhadap siswa terkait pelanggaran tata tertib siswa
- Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan lomba
- Mengkoordinasikan ekstrakurikuler
- Mengkoordinasikan peringatan hari-hari besar

f. Ketua program keahlian

Wewenang dan tanggung jawab ketua Program, antara lain:

- Mengkoordinasikan tugas guru dalam pembelajaran
- Mengkoordinasikan pengembangan bahan ajar
- Memetakan kebutuhan sumber daya untuk pembelajaran
- Memetakan dunia industri yang relevan
- Mengkoordinasikan program praktik kerja industri
- Melaksanakan ujian produktif
- Menginventarisasi fasilitas pembelajaran program keahlian
- Melaporkan ketercapaian program kerja
- Melakukan langkah-langkah efisien dan efektif guna kelancaran pembelajaran di program keahlian
- Memberi masukan penilaian kinerja pendidik
- Memberi sanksi kepada siswa yang melanggar tata tertib.
- Mengusulkan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan
- Mengusulkan kebutuhan bahan dan peralatan pembelajaran
- Mengusulkan kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan program keahlian

7. Guru

Wewenang dan tanggung jawab Guru, antara lain:

- Mengetahui tugas pokoknya sendiri yaitu memberikan pelajaran sesuai dengan bidang studi
- Mengevaluasi hasil pekerjaannya.
- Mewakili kepala sekolah dan orang tua siswa di kelas.



- Mengetahui tugas-tugas yang diberikan kepada siswa dan memeriksa hasil tugas itu untuk dinilai.
- Memperhatikan kelakuan dan kerajinan siswa sebagai bahan laporan kepada kepala sekolah, wali kelas, dan guru BP.
- Memecahkan masalah-masalah pelajaran yang dihadapi siswa untuk memberikan bimbingan pelajaran kepada siswa yang cerdas, siswa yang kurang cerdas, dan siswa yang membandel.
- Memperhatikan hasil ulangan UAMBN, US dan UN, dan mengisi daftar nilai siswa.
- Melaporkan kepada kepala sekolah tentang hasil kerjanya.

8. Siswa

Wewenang dan tanggung jawab Siswa, antara lain:

- Menuntut ilmu sebaik-baiknya
- Mempertanggung jawabkan hasil pembelajarannya
- Mematuhi peraturan yang sudah di tetapkan oleh pihak sekolah

4. Tanggungjawab dan Akuntabilitas Organisasi Lembaga Pendidikan

Tanggung jawab dan akuntabilitas tanggung jawab (*responsibility*) yaitu kewajiban untuk melakukan sesuatu yang timbul bila seorang bawahan menerima wewenang dari atasannya. *Akuntability* yaitu permintaan pertanggung jawaban atas pemenuhan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya. Yang penting untuk diperhatikan bahwa wewenang yang diberikan harus sama dengan besarnya tanggung jawab yang akan diberikan dan diberikan kebebasan dalam menentukan keputusan-keputusan yang akan diambil.

D. Kebijakan dan Kekuasaan Politik

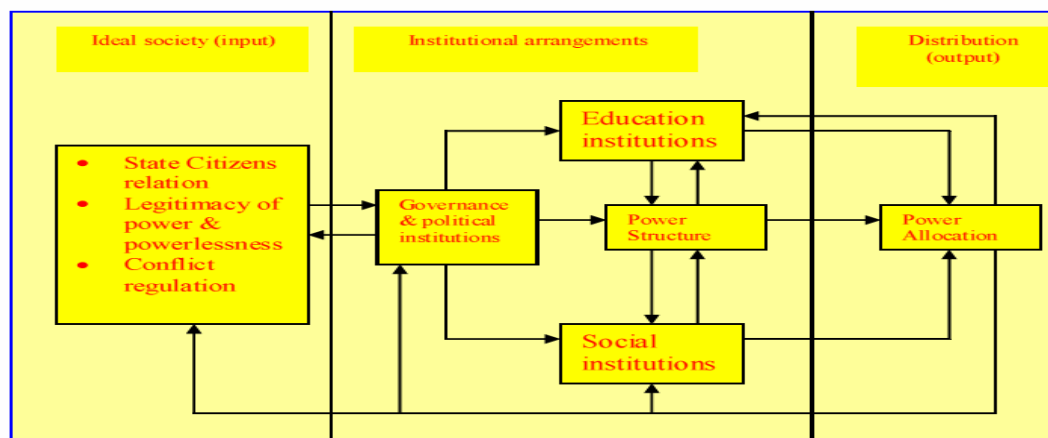
1. Makna Kebijakan

Kebijakan adalah sebuah bentuk produk yang memungkinkan masyarakat dapat hidup dengan teratur dan saling ketergantungan secara simbiosis mutualisme, kebijakan tidak memihak terhadap kepentingan salah satu orang atau kelompok. Dengan kebijakan yang dibuat memberikan peluang kepada setiap orang untuk dapat bekerja dan memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi dirinya dan orang lain (Dimetrius Iatridis (1994: 86).

2. Kebijakan dalam Pendidikan

Kebijakan dalam bidang pendidikan adalah sebuah upaya untuk mengatur pendidikan sehingga memungkinkan setiap orang dapat masuk kedalamnya dan setiap orang memperoleh perlakuan yang sama dan seimbang sesuai dengan kapasitasnya masing-masing.

Secara skematis kebijakan dalam bidang pendidikan, tidak dapat terlepas dari kekuasaan secara politis. Akan tetapi titik akhirnya pendistribusian kekuasaan melalui kebijakan yang dilahirkannya adalah upaya untuk emngalokasikan kekuasaan sampai pada titik masyarakat terendah untuk merasakan dan memiliki produk-produk kebijakan yang dihasilkan sebagai bagian dari pada dirinya/kelompoknya secara utuh. Sehingga dapat digambarkan seperti berikut:



Gambar 5. 2, Model Kebijakan Pendidikan

Sumber; Diadaptasi dari Dimetrius Iatridis (1994:87)

Pendidikan dari dulu hingga akhir dewasa ini masih dipandang sebagai suatu kegiatan yang akan menyelamatkan kelangasungan hidup manusia. Pendidikan dalam sebuah negara adalah bagian dari tanggungjawab penyelenggara negara, sehingga maju mundurnya suatu negara sangat ditentukan oleh mampu atau tidaknya negara tersebut menyelenggarakannya. Pendidikan adalah hak setiap manusia, karena berinteraksi adalah hakekat kehidupan manusia sehingga pendidikan terjadi karena sebuah interaksi.

Interaksi dalam pendidikan bisa terjadi dalam konteks kelembagaan dan juga perseorangan. Interaksi secara perseorangan sering disebut dengan pembelajaran, dimana seseorang kepada orang lain berupaya untuk memberikan sesuatu yang diminta oleh orang lain itu dan dimana orang yang menyampaikannya memiliki kelebihan dalam ilmu dan pengetahuan. Interaksi secara kelembagaan menggambarkan bahwa pendidikan sudah merupakan kegiatan yang diatur dan merupakan tanggungjawab sebuah lembaga yang menaungi semua kegiatan yang ada didalamnya.

Pemaknaan kelembagaan dalam penyelenggaraan pendidikan muncul dalam kondisi masyarakat serba sekolah di suatu negara. Kemunculannya tidak hanya secara evolusi alami akan tetapi tuntutan karena interaksi antar masyarakat dan antar negara. Pengkondisian ini yang menyebabkan banyak kepentingan di dalam penyelenggaraannya.

Kepentingan dalam pengelolaan pendidikan dimunculkan karena adanya struktur dan dalam struktur tersebut kita dapat mengukur seberapa besar kepentingan atau tugas dan tanggungjawab dimiliki oleh seseorang atau kelompok orang.

Struktur menggambarkan kewenangan dan tingkatan, tingkatan kewenangan menggambarkan salah satu legalitas kekuatan/kekuasaan atas orang, kelompok orang dan kelembagaan.

3. Kekuasaan dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

Kekuasaan dalam pendidikan adalah sebuah bentuk legalitas terhadap kepemimpinan yang dijalankannya, legalitas artinya kebermaknaan kepemimpinan dalam organisasi pendidikan adalah kekuasaan individual ataupun kolektivitas. Kekuasaan dan pendidikan sebenarnya memiliki dua makna, makna pertama kekuasaan adalah bentuk kewenangan dalam kelembagaan pendidikan, dan makna kedua adalah pendidikan melahirkan kekuasaan yang baik. Adapun lingkup kekuasaan dalam organisasi lembaga pendidikan, menurut Dimetrius Iatridis (dalam Rusdiana, 2016: 137), digambarkan sebagai berikut:

a. Kekuasaan Transformatif

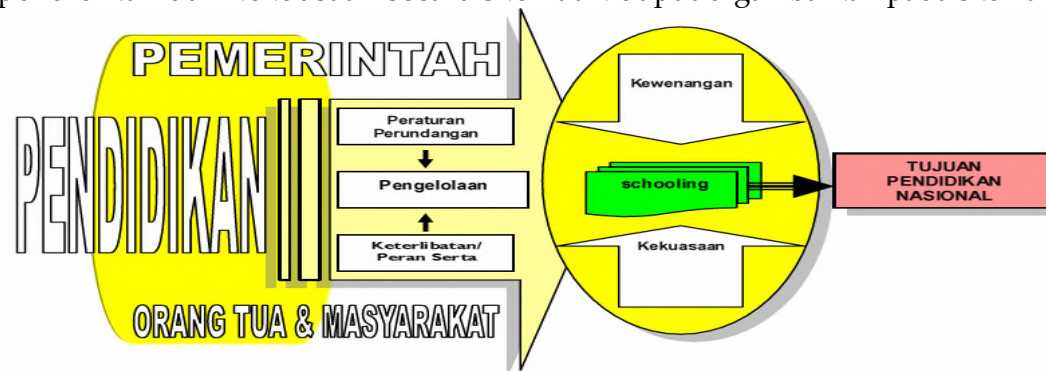
Proses terjadinya hubungan kekuasaan tidak ada bentuk subordinasi antara subjek dengan subjek yang lain. Membangkitkan refleksi, dan refleksi tersebut menimbulkan aksi. Orientasi yang terjadi dalam aksi tersebut merupakan orientasi yang adokatif.

b. Kekuasaan Transmitif

Terjadi proses tranmisi yang diinginkan oleh subjek yang memegang kekuasaan terhadap subjek subjek yang terkena kekuasaan itu sendiri. Orientasi kekuasaan besifat legitimatif, dengan demikian yang terjadi dalam proses pelaksanaan kekuasaan adalah suatu aksi dari subjek kekuasaan yang bersifat robotik karena sekedar menerima atau dituangkan ke dalam sesuatu bejana subjek yang bersangkutan.

c. Pendidikan yang dilaksanakan karena kekuasaan

Kerangka pikir pendidikan dan kekuasaan secara skematik dapat digambarkan pada skema 5.3, sebagai berikut:



Gambar: 5.3. Kerangka berfikir pendidikan

Sumber: diadaptasi dari Dimetrius Iatridis (dalam Rusdiana, 2016)



Ada empat masalah yang berkaitan dengan pendidikan yang dilaksanakan dengan kekuasaan;

1) Domestifikasi dan stupidikasi pendidikan

Peserta didik menjadi subjek eksploitasi oleh suatu kekuasaan di luar pendidikan dan menjadikan peserta didik menjadi budak-budak dan alat dari penjajahan mental dari yang mempunyai kekuasaan. Domestifikasi akan membunuh kreativitas dan menjadikan manusia sebagai robot-robot yang sekedar menerima transmisi nilai-nilai kebudayaan yang ada. Hasilnya bukan pembebasan akan tetapi pembodohan.

2) Indoktrinasi;

Kurikulum yang ada dipandang sebagai indoktrinasi atau mentransmisikan ilmu pengetahuan secara paksa. Penyusunan kurikulum silih bergant berubah hal ini menggambarkan betapa kaku kekuasaan menancap begitu kuat, sebelum segala sesuatunya memperoleh penampaan hasil yang memuaskan. Ketika suatu kurikulum ditetapkan maka tidak ada kebebasan dari lembaga pendidikan untuk berkreasi menyusun kurikulumnya sendiri.

3) Demokrasi dalam Pendidikan,

Pendidikan yang demokratis melahirkan manusia-manusia yang penuh problematik dengan alternatif-alternatif yang dikembangkan oleh kemampuan akal budinya untuk mencari solusi yang terbaik.

Pendidikan yang demokratis bukan hanya sekedar prinsip akan tetapi penerapan dan pengembangan tingkah laku yang membebaskan manusia dari kungkungan.

Tumbuhnya demokratisasi dalam pendidikan mendukung multikulturalisme dalam pendidikan. Multikulturalisme melihat sumber kekuasaan bukan dari segi yang monolitik tetapi dari segi yang beragam.

4) Integrasi Sosial

Ada anggapan bahwa integritas sosial hanya dapat diciptakan melalui kekuasaan pemerintah. Integritas sosial ternyata tidak dapat diciptakan dengan pemaksaan kekuasaan dari atas.



REFERENSI

1. Anwar. "Kekuasaan Dalam Perspektif Islam Power In Islamic Perspectives " *Jurnal: Liwaul Dakwah*: Volume 10, No. 1 (Juni, 2020)
2. Beckhart, Richard, 1985, *Organizational Development: Model and Strategi* (alih bahasa Ali Saidullah), Surabaya: Usaha Nasional.
3. Dunn N. William, 2004, *Public Policy Analysis; An Introduction*, New York: Prentice-Hall, New Jersey.
4. Gary Yukl, 2006. *Leadership in Organizations*, 6th Edition (New Delhi: Dorling Kindersley.
5. Iatridis Demetrius, 1994, *Social Policy; Institutional Context of Social California: Development and Human Service*, Pacific Grove,
6. James G. March and Thierry Weil, 2005. *On Leadership*. Malden: Blackwell Publishing.
7. Jeffrey Pfeiffer, 1992. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. New York: Harvard Business School Press.
8. John R. Scherhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, 2002. *Organizational Behavior*, 7th Edition. Phoenix: John Wiley & Sons.
9. Leslie A. Pal., 1992, *Public Policy Analysis; An Introduction*, Canada: Department of Political Science University of Calgary, Canada.
10. Muhammad Tahir Azhari, 2003. *Negara Hukum: Suatu Studi Tentang prinsip-prinsipnya dan Implementasinya*. Cet. I, Jakarta; Bulan Bintang.
11. Owens, Robert G.,1991. *Organizational Behavior in Education*, Fourth Edition. New York: Prentice Hall Inc.
12. Patton Carl V., Sawicki David S., 1986, *Basic Methods of Policy Analysis & Planning*, New York: Prentice-Hall, New Jersey.
13. Reksohadiprojo, S., 1999, *Organisasi: Teori Struktur Dan Perilaku*, Yogyakarta: BPFYogyakarta.
14. Richard L. Daft, 2010. *Organization Theory and Design*, 10th Edition. Mason: Cengage Learning.
15. Robbin, Sthephen P. 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (eight edition). New York: Prentice Hall Inc.
16. Ronald J. Stupak and Peter M. Leitner, 2001. *Handbook of Public Quality Management*, (Boca Raton, Florida: CRC Press.
17. Rusdiana A. 2016. Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan. Bandung: Pustaka Setia
18. Usman, U. (2018). Kekuasaan dalam Tradisi Pemikiran Politik Islam (Refleksi Atas Pemikiran Politik Islam). *Al Daulah: Jurnal Hukum Pidana dan Ketatanegaraan*, 6(2), 345-357.
19. Yukl, Gary A., 1989, *Leadership In Organizations*, New York: Prentice-Hall International, Inc.,
20. Yusuf Faisal Ali, "Distribusi Kekuasaan Politik Dalam Kajian Fiqh Siyâsah" *UCEJ, Untirta Civic Education Journal* . Vol. 2 No. 1, (Desember 2017), 214-235



TUGAS MAHASISWA

1. Mengidentifikasi dan mengabstraksikan 4 poin penting (A_B_C_D), dari kajian Kekuasaan, politik, wewenang, tanggungjawab dan kebijakan dalam organisasi lembaga pendidikan.
 - Konsep Kekuasaan, Politik, Wewenang, Tanggungjawab dan Kebijakan
 - Politik Dalam Organisasi Lembaga Pendidikan
 - Wewenang, Tanggungjawab Dalam Lembaga Pendidikan
 - Kebijakan Dan Kekuasaan Dalam Lembaga Pendidikan
2. Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
3. Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Oleh :

NIM :
JURUSAN :

Resensi Rangkuman:

A Esensi/Sub Materi

B Esensi/Sub Materi

C Esensi/Sub Materi

D Esensi/Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@



PART: 6

KEPEMIMPINAN ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengkolaborasi dan mengelaborasi potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggotanya.. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa mampu:

- Menjelaskan, konsep dasar kepemimpinan
- Menjelaskan, kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan
- Menjelaskan, syarat kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan
- Menjelaskan, fungsi, peran, Tugas dan tanggungjawab kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan

POKOK BAHASAN

- Konsep dasar Kepemimpinan Pendidikan
- Kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan
- Syarat kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan
- Fungsi, peran, Tugas dan tanggungjawab kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan



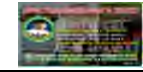
TOPIK BAHASAN

Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengkolaborasi dan mengelaborasi potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbal balik. Dalam hal ini, kepemimpinan dalam sebuah lembaga organisasi seperti halnya organisasi lembaga pendidikan bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi serta menggerakkan dan mengkoordinasikan anggotanya. Karena dalam sebuah lembaga pendidikan terdapat beberapa komponen (warga sekolah) seperti guru, staf, peserta didik dan masyarakat. Oleh sebab itu, pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, karena apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin maka tujuan yang diinginkan tidak akan tercapai secara maksimal. Kemampuan dapat berupa kemampuan berpikir (pengetahuan), menyampaikan dan atau menghubungkan kemampuan ini yang merupakan penentu keberhasilan organisasi. Sifat-sifat demikian dalam pandangan Islam disebut *khalifah*. Menurut kodrat serta irodatnya bahwa manusia dilahirkan untuk menjadi pemimpin, minimal memimpin dirinya sendiri. Lembaga pendidikan merupakan sebuah wahana untuk pengembangan diri seseorang untuk menjadi lebih baik. Seorang pemimpin lembaga pendidikan dituntut agar memiliki kemampuan menggerakkan personel satuan pendidikan atau sekolah dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai prinsip-prinsip pedagogik. Karena kepemimpinan adalah suatu kemampuan mempengaruhi kelompok kerah pencapaian tujuan.

A. Konsep Dasar Kepemimpinan

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Frase “kepemimpinan” dibangun atas dua kata yaitu kata “ke” dan kata “pemimpin” dalam bahasa Inggris dikatakan *leader* merupakan bentuk kata kerja dari *to lead*, yang berarti memimpin. (Jahari&Rusdiana, (2020:13). Adapun makna “kepemimpinan” didefinisikan oleh beberapa ahli, diantaranya; Robbins dalam Wahab dan Umiarso (2010:60), memaknai “kepemimpinan” adalah kemampuan mempengaruhi kelompok kerah pencapaian tujuan. Owens mendefinisikan “kepemimpinan” sebagai suatu interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Josep C. Rost dalam Triantoro (2004: 3), kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut (bawahan/mitra kerja) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama. James Lipham, seperti yang diikuti oleh M. Ngalim Purwanto (dalam Rusdiana, 2016:146), mendefinisikan kepemimpinan adalah permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai



tujuan-tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran organisasi. Wahab Abdul Kadir (2006: 125), adalah orang yang memiliki kesanggupan mempengaruhi, memberi contoh, mengarahkan orang lain atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan baik formal maupun non formal. Selanjutnya, kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain sehingga mau melakukan suatu tindakan dengan sukarela untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Mondy dan Premeaux (1995: 345), bahwa *“Leadership or leading involves influencing others to do what the leader want them to do”*. Hal ini berarti menekankan adanya pengaruh yang signifikan yang diberikan pemimpin terhadap bawahannya.

Pada hakikatnya pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi orang lain agar dapat berbuat sesuai dengan kemauan yang dikehendakinya. Dengan kata lain pemimpin adalah orang yang sanggup membawa orang lain menuju kepada tujuan yang dikehendakinya. Banyak teori tentang pemimpin dan kepemimpinan (*leadership*). Namun, teori tersebut pada intinya adalah sebagai seni mempengaruhi orang lain. *Leadership* atau kepemimpinan adalah “proses pengaruh-mempengaruhi antar pribadi atau antar orang dalam situasi tertentu, melalui proses komunikasi terarah untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Hal ini ditegaskan oleh McFarland (1978) dalam (Rusdiana, 2016:146), kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberikan perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan. Di sini diperlukan kemampuan membina kerja sama dan membangun komunikasi, meningkatkan rasa aman dan kesejahteraan bawahan serta mampu menformulasikan dan mendefinisikan tujuan dan sasaran akhir organisasi. Dengan demikian kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, memberi perintah atau pengaruh, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara bekerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja sehingga tercapainya sebuah tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi kepemimpinan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengkolaborasi dan mengelaborasi potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan tiimbal balik.

Dalam hal ini, kepemimpinan dalam sebuah lembaga organisasi seperti hal organisasi lembaga pendidikan bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi serta menggerakkan dan mengkoordinasikan anggotanya. Karena dalam sebuah lembaga pendidikan terdapat beberapa komponen (warga sekolah) seperti guru, staf, peserta didik dan masyarakat. Oleh sebab itu, pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, karena apabila tidak memiliki kemampuan



untuk memimpin maka tujuan yang di ingin dicapai tidak akan tercapai secara maksimal. Kemampuan dapat berupa kemampuan berpikir (pengetahuan), menyampaikan dan atau menghubungkan kemampuan ini yang merupakan penentu keberhasilan organisasi. Sifat-sifat demikian dalam pandangan Islam di sebut *khalifah*.

Perkataan *khalifah* berarti penghubung atau pemimpin yang memimpin sesuatu. Seperti halnya Lembaga pendidikan merupakan sebuah wahana untuk pengembangan diri seseorang untuk menjadi lebih baik, (Bachtiar Surin, (2010: 33).

Jika dilihat dari akar katanya, *khalifah* berasal dari kata *khalifa*, yang berarti di belakang, atau menggantikan seseorang, sepeninggalannya (karena yang menggantikannya selalu ada di belakang, sesudah yang digantikannya), Karena itu kata *khalif* atau khalifah, berarti seorang pengganti. Untuk hal itu, Al-Raghib Al-Isfahani (dalam Abdul Kodir, 2019:81), menegaskan bahwa: (1) menggantikan yang lain berarti melaksanakan sesuatu atasnama yang digantikannya, baik bersama-sama dengan yang digantikannya, maupun sesudahnya (2) kekhalfahan dapat terlaksana akibat ketiadaan tempat, kematian, atau ketidakmampuan orang yang digantikannya, dapat pula akibat penghormatan yang diberikan kepada yang menggantikannya.

Dalam prakteknya, seorang pemimpin organisasi, apapun bentuknya tidak terkecuali lembaga pendidikan. ia dituntut agar memiliki kemampuan menggerakkan personel satuan pendidikan atau sekolah dalam melaksanakan tugas pembelajaran sesuai prinsip-prinsip pedagogik. Karena kepemimpinan adalah suatu kemampuan mempengaruhi kelompok kerah pencapaian tujuan (Sudarwan, 2008: 211). Menurut kodrat serta irodatnya bahwa manusia dilahirkan sebagai *khalifah*, untuk menjadi pemimpin, minimal memimpin dirinya sendiri. Seperti termaktub dalam Al Qur'an surat Al Baqarah ayat 30 yang berbunyi;

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً

Artinya: “.....ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada malaikat, sesungguhnya aku akan mengangkat Adam menjadi khalifah di muka bumi.....” (QS. Al Baqarah [2]: 30).

Imam Al-Jalalain, (dalam Abdul Kodir, 2019: 83), menyakan baha, kata *khalifah* dalam ayat di atas, mengandung makna “menggantikan-Ku dalam menegakan hukum-hukum Ku” Ayat di atas memberikan pembelajaran kepada manusia sebagai *khalifah*, untuk menyadari arti kekhalfahannya, sebagai tugas dari Allah Swt., tidak perlu adanya kekhawatiran terhadap perlakuan sewenang-wenang dari kekhalfahannya, karena Allah Swt., memerintahkan-Nya untuk selalu bermusyawarah serta berlaku adil.

2. Fungsi dan Dimensi Kepemimpinan

Secara umum, fungsi kepemimpinan meliputi kegiatan memandu, menuntun, membimbing, membangun memberi motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/organisasian yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Hadranawawi (1995: 74), menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan itu memiliki dua dimensi sebagai berikut:



- a. Dimensi berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (direction) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (support) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

Berdasarkan kedua dimensi itu, selanjutnya secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan. (Rusdiana, 2016:148), menjelaskan kelima fungsi kepemimpinan itu adalah:

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feed back) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semuanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi Delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.



e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses (efektif) mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan organisatoran.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral, yaitu pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja, mampu memberikan petunjuk yang jelas, berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, mengembangkan kerja sama yang harmonis, mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing, menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab, dan pemimpin harus mendayagunakan organisatoran sebagai alat pengendali.

Apabila pemimpin suatu organisasi melaksanakan tugasnya sesuai dengan beberapa fungsi diatas, maka akan timbul pengakuan bawahan atau kelompok yang dipimpin atas kepemimpinannya.

Menurut Gross dalam Idochi Anwar (1986: 117), ada sembilan fungsi kepemimpinan yaitu: 1) menentukan tujuan, (2) menjelaskan, (3) memilih cara yang tepat, (4) memberikan tugas, (5) mengkoordinasikan tugas, (6) memotivasi, (7) menciptakan kesetiaan, (8) mewakili kelompok, (9) merangsang para anggota untuk bekerja.

3. Tingkat penerimaan bawahan terhadap Pengakuan Kepemimpinan

Menurut Sondang P. Siagian (2000: 8) tingkat penerimaan bawahan terhadap dan pengakuan bagi kepemimpinan seseorang akan semakin tinggi apabila pemimpin tersebut:

- a. Memiliki daya pikat karena pengetahuan, keterampilan, sikap dan tindak tanduk;
- b. Tergolong sebagai pemimpin yang pada dasarnya demokratis tetapi sekaligus mampu melakukan penyesuaian tertentu tergantung pada situasi yang dihadapinya.
- c. Menyadari benar makna dan hakikat kebenarannya dalam organisasi yang tercermin pada kemampuannya menyelenggarakan berbagai fungsi kepemimpinan yang ahrus diselenggarakannya.
- d. Dalam hubungan atasan dan bawahan menseimbangkan struktur tugas yang harus dilakukan oleh para bawahannya dengan perhatian yang wajar pada kepentingan dan kebutuhan para bawahan tersebut.
- e. Menerima kenyataan bahwa setiap bawahan-seperti juga diri sendiri mempunyai jati diri yang khas dengan kelebihan dan kekurangannya serta kekuatan dan kelemahannya.
- f. Mampu menggabungkan bakat, pengetahuan teoritikal dan kesempatan memimpin dengan terus berusaha memiliki sebanyak mungkin ciri-ciri kepemimpinan yang ideal.
- g. Dengan tetap menggunakan paradigma yang holistik dan integralistik mampu menentukan skala prioritas organisasi sesuai dengan sifat, bentuk dan jenis tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai.



- h. Memperhitungkan situasi lingkungan yang berpengaruh, baik secara positif maupun secara negatif, terhadap organisasi.
- i. Memanfaatkan perkembangan yang terjadi dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi tanpa berinjak dan orientasi manusia sebagai unsur terpenting dalam organisasi.
- j. Menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan diri sendiri seperti tercermin dalam satunya ucapan dan perbuatan.
Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan terdiri atas:
 - a. Mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu.
 - b. Memperoleh konsensus atau suatu pekerjaan.
 - c. Untuk mencapai tujuan manajer
 - d. Untuk memperoleh manfaat bersama (Rusdiana, 2016:147),

B. Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan memberikan dasar dan menempatkan tujuan pada posisi penting untuk merubah norma-norma dalam program pembelajaran, meningkatkan produktivitas, dan mengembangkan pendekatan-pendekatan kreatif untuk memperoleh hasil yang maksimal dari program institusi pendidikan.

1. Makna Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan

Pemimpin dalam organisasi harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen sejak dalam perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*) dan organisatoran (*controlling*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Soetopo dan Soemanto (Rusdiana, 2016:158), menjelaskan, bahwa kepemimpinan pendidikan ialah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan secara bebas dan sukarela. Adapun karakteristik kepemimpinan pendidikan yang efektif menurut Adair yang dikutip Law dan Glover (2000:20) yaitu: 1) Memberikan pengarahan, 2) Menciptakan inspirasi, 3) Membangun tim kerja, 4) Menjadi teladan/model, dan 5) Menciptakan penerimaan dikalangan personil.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, staf, peserta didik, atau orang tua peserta didik dan pihak terkait untuk bekerja atau berperan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.



Meminjam *term* Thomp (1993: 40), kepala sekolah merupakan orang yang sangat penting dalam sistem sekolah yang mana mengusahakan, memelihara aturan dan disiplin, menyediakan barang-barang yang diperlukan, melaksanakan dan meningkatkan program sekolah, serta memilih dan mengembangkan pegawai/personil.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan oleh para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sekolah adalah kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk memberikan pengaruh kepada orang lain melalui interaksi individu dan kelompok sebagai wujud kerja sama dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan Pendidikan

Keberhasilan kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu, misalnya harga diri, kecerdasan, kelancaran bahasa, kreativitas dan sifat-sifat kepribadian yang baik. Kepala sekolah harus dapat memahami situasi sekolah secara komprehensif agar dapat menerapkan gaya kepemimpinan sesuai situasi sekolahnya tersebut. Adapun gaya kepemimpinan tersebut yaitu: Otoriter, demokrasi dan *laissez-faire*. Hal ini dijelaskan oleh Kurt Lewin yang dikutip oleh Maman Ukas (1995: 262-263), mengemukakan tiga tipe kepemimpinan, yaitu:

- a. *Otokratis*, pemimpin yang demikian bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.
- b. *Demokratis*, pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tujuannya.
- c. *Laissez-faire*, pemimpin yang bertipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, untuk menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Disamping tiga macam gaya kepemimpinan ada gaya kepemimpinan yang biasanya terjadi, yaitu: Kepemimpinan pseudo-demokratis yang mana tipe ini disebut juga demokratis semu atau manipulasi diplomatik. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratis hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter.

3. Sifat-sifat Kepemimpinan Pendidikan yang Efektif

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penentu efektifitas sekolah. Beberapa sifat penting harus dimiliki oleh seorang pemimpin dapat menentukan keberhasilan seorang pemimpin. Ahli psikologi dan peneliti menegaskan bahwa sifat yang harus dimiliki pemimpin yaitu; intelektualitas, hubungan sosial, kemampuan sosial, keadaan fisik, imajinasi, kekuatan jasmani, kesabaran, kemauan berkorban dan kemauan bekerja keras (Fatah, 1996: 121).

Adapun kepala sekolah yang efektif hendaknya:

- a. Memiliki keinginan untuk memimpin dan kemauan untuk bertindak dengan keteguhan hati dan melakukan perundingan dalam situasi yang sulit (Little & Bird, 1987:172).

- b. Memiliki inisiatif dan upaya yang tinggi (Blumberg & Green-field, 1986: 60).
- c. Berorientasi kepada tujuan dan memiliki rasa kejelasan yang tajam tentang tujuan intruksional dan organisasional.
- d. Menyusun sendiri contoh-contoh yang baik secara sungguh-sungguh (Ubben, G. C., & Hughe, 1986: 56).
- e. Menyadari keunikan guru dalam gaya, sikap, keterampilan, dan orientasi mereka dan mendukung gaya-gaya mengajar yang berbeda.

4. Kepemimpinan Pendidikan Dalam Pesefektif Islam

Islam mengajarkan konsep kepemimpinan, itu wajib ada, baik secara *syar'i* ataupun secara *'aqli*.

a. Konsep Kepemimpinan secara *Syar'i*

Ssecara *syar'i* misalnya tersirat dari firman Allah tentang doa orang-orang yang selamat [QS Al-Furqan : 74].

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا

Artinya: “Dan jadikanlah kami sebagai imam (pemimpin) bagi orang-orang yang bertaqwa” (QS Al-Furqan[25]: 74).

Selanjutnya dalam firman Allah dalam [QS An-Nisaa'[4] : 59].

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ

Artinya: “Taatlah kalian kepada Allah dan taatlah kalian kepada Rasul dan para ulul amri diantara kalian” [QS An-Nisaa' : 59].

Rasulullah saw bersabda dalam sebuah hadits yang sangat terkenal: “Setiap dari kalian adalah pemimpin, dan setiap dari kalian akan ditanya tentang kepemimpinannya”. Terdapat pula sebuah hadits yang menyatakan wajibnya menunjuk seorang pemimpin perjalanan diantara tiga orang yang melakukan suatu perjalanan.

Hasil penelitian Percy (2003:226-227), menyimpulkan bahwa para Direktur dan CEO yang efektif, dalam hidup dan kepemimpinannya memiliki spritualitas yang tinggi. Hasil penelitian Hendricks dan Ludeman (2002) menyimpulkan bahwa para direktur dan CEO di Amerika adalah orang-orang suci, mistikus yang sangat etis dalam mengembangkan perusahaannya. Hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan spiritualitas sangat penting dalam menciptakan kinerja yang optimal sebagai pelengkap teori – teori kepemimpinan yang sudah ada.

b. Konsep Kepemimpinan secara *'Aqli*, Manusia Perlu Pemimpin

Secara *'aqli*, suatu tatanan tanpa kepemimpinan pasti akan rusak dan porak poranda. Dikarenakan Manusia diturunkan kebumi sebagai hamba Allah (abdullah) dan sekaligus sebagai pemimpin/pengelola (khalifatullah) di muka bumi ini baik untuk dirinya sendiri, keluarga, masyarakat ataupun bangsa. Dengan nilai-nilai norma agama Islam yang bersumber pada Al-Qur'an dan



As-Sunnah (hadits), manusia sebagai makhluk yang sempurna dengan bekal akal dan pikiran yang diberikan oleh Allah, diperintahkan untuk menjadi insan yang berakhlak mulia dan bertaqwa, tidak berbuat kerusakan di bumi, mau beramal dan beribadah karena Allah semata.

Manusia jenis inilah yang akan memperoleh keberuntungan baik di dunia maupun di akhirat kelak dikemudian hari, sebab sebaik-baik manusia disisi Allah SWT adalah manusia yang dapat memberikan manfaat bagi sesamanya " *Khoirun naas anfauhum linnaas*" (Al-Hadits Imam Bukhari). Sedangkan yang membedakan tinggi rendahnya derajat manusia bukan dilihat dari kedudukan, pangkat atau martabat serta harta kekayaan yang dimiliki, melainkan dilihat dari kadar tipisnya iman dan taqwa manusia yang bersangkutan serta amal ibadah yang dikerjakan baik terhadap sesama manusia maupun makhluk lain dan juga terhadap Allah SWT sebagai sang khaliq yang menciptakannya.

Dalam kerangka usaha untuk menuju arah pencapaian tujuan tersebut, maka sangat diperlukan kepemimpinan ilahiyah yang diwujudkan Rosulullah SAW dan orang-orang beriman itu secara pasti merupakan golongan pemenang yakni menerima akibat baik dari amalan kebaikan yang dikerjakannya. Kepemimpinan seperti itulah yang akan mendapat pertolongan Allah SWT sebagai yang maha kuasa dan maha perkasa. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT seperti tertera dalam Al-Qur'an (Surat Al-Hajj: 38) yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يُدْفِعُ عَنِ الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ خَوَّانٍ كَفُورٍ

Artinya: "Sesungguhnya Allah membela orang-orang yang Telah beriman. Sesungguhnya Allah tidak menyukai tiap-tiap orang yang berkhianat lagi mengingkari nikmat"(QS. Al-Hajj [22]: 38).

Kepemimpinan telah berkembang saat ini dalam memperbaiki krisis kepemimpinan akibat semakin merosotnya nilai-nilai kemanusiaan sebagai dampak dari adanya ethical malaise dan ethical crisis (Tobroni, 2005:7). Penelitian-penelitian tentang kepemimpinan terdahulu telah banyak dilakukan, namun demikian belum banyak yang memiliki kedalaman spiritualitas.

Pada dasarnya perilaku manusia dalam perspektif spiritual quotient merupakan tarik menarik energi positif dan energi negatif. Energi positif berupa dorongan spiritual dan nilai-nilai etis religius (tauhid), sedangkan energi negatif berupa nilai-nilai material (tahghut). Energi negatif dalam perspektif individu akan melahirkan perilaku kerja yang tidak efektif dan tidak mampu mendayagunakan kompetensi yang dimiliki. Manusia pada dasarnya terdiri dari unsur material dan spiritual.

Dimensi spiritual mendorong manusia untuk memahami dan menginternalisasi sifat-sifat-Nya, menjalani kehidupan sesuai dengan petunjuk-Nya dengan tujuan memperoleh ridlo-Nya. Percy (2003:77) mengemukakan model kepemimpinan spritual sebagai solusi krisis kepemimpinan saat ini. Kepemimpinan spiritual membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahan)



dan memimpin dengan hati berdasarkan etika religius yang secara ontologis bersumber dari Allah melalui ayat-ayat-Nya, secara epistemologi digali oleh manusia beriman dan secara aksiologis sejalan dengan ide moral (Islam) atau makarim al-shari'a. Kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.

Kepemimpinan diperlukan untuk menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku anggota organisasi menuju pencapaian kinerja yang lebih baik. Survei yang dilakukan Universitas Michigan tentang karakteristik perilaku pemimpin yang dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja, menemukan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan dan berorientasi pada produksi. Kesimpulan hasil studi peneliti Michigan menunjukkan bahwa pemimpin yang perilakunya berorientasi pada karyawan lebih disukai dibanding pemimpin yang berorientasi pada produksi. Konsekuensinya, kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan akan mampu menciptakan produktivitas yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Model Fiedler (Robbins, 2001:121), mengemukakan bahwa kinerja karyawan yang efektif tergantung pada padanan yang tepat antara gaya si pemimpin dan sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin. Beberapa hasil riset menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Riset yang dilakukan Nowack (2004: 422) menyimpulkan bahwa praktek kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai cenderung untuk keluar dari organisasi.

C. Syarat dan Kiterian Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan

1. Syarat, Kompetensi, dan Pendekatan mempelajari Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan

Dalam memangku jabatan pemimpin pendidikan, maka pemimpin dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomi yang layak. Menurut Ubben, G. C., & Hughe, (1986: 59). untuk persyaratan pemimpin yang baik antara lain:

- a. Rendah hati dan sederhana
- b. Bersifat suka menolong
- c. Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- d. Percaya kepada diri sendiri
- e. Jujur, adil dan dapat dipercaya
- f. Keahlian dalam jabatan

Abdul Hakim. (2010:7), menyatakan bahwa "Kriteria seorang Pemimpin Pendidikan diperlukan, karena seorang pemimpin merupakan *khalifah* (pengganti) Allah di muka bumi, maka dia harus bisa berfungsi sebagai kepanjangan tangan-Nya. Allah merupakan *Rabb* semesta alam, yang berarti *dzat* yang men-tarbiyah seluruh alam. *Tarbiyah* berarti menumbuhkembangkan menuju kepada kondisi yang lebih baik sekaligus memelihara yang sudah baik. Karena Allah men-*tarbiyah* seluruh alam, maka seorang pemimpin harus bisa menjadi *wasilah* bagi *tarbiyah* Allah tersebut terhadap segenap yang ada di bumi "



Jadi, seorang pemimpin harus bisa menjadi *murabbiy* bagi kehidupan di bumi. Karena *tarbiyah* adalah pemeliharaan dan peningkatan, maka *murabbiy* (yang men-tarbiyah) harus benar-benar memahami hakikat dari segala sesuatu yang menjadi obyek tarbiyah (mutarabbiy, yakni alam). Pemahaman terhadap hakikat alam ini tidak lain adalah ilmu dan hikmah yang berasal dari Allah.

Pemahaman terhadap hakikat alam sebetulnya merupakan pemahaman (*ma'rifat*) terhadap Allah, karena Allah tidak bisa dipahami melalui dzat-Nya dan hanya bisa dipahami melalui ayat-ayat-Nya. Initya, seorang pemimpin haruslah seseorang yang benar-benar mengenal Allah, yang pengenalan itu akan tercapai apabila dia memahami dengan baik ayat-ayat Allah yang terucap (Al-Qur'an) dan ayat-ayat-Nya yang tercipta (alam). Bekal pemahaman (ilmu dan hikmah) bagi seorang pemimpin merupakan bekal paling esensial yang mesti ada. Bekal ini bersifat *soft*, yang karenanya membutuhkan *hardware* agar bisa berdaya. Ibn Taimiyyah menyebut *hardware* ini sebagai *al-quwwat*, yang bentuknya bisa beragam sesuai dengan kebutuhan. Dari sini bisa disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki dua kriteria: ***al-'ilm dan al-quwwat***.

Yang dimaksud dengan *al-'ilm* (ilmu) tidaklah hanya terbatas pada *al-tsaqafah* (wawasan). Wawasan hanyalah sarana menuju ilmu. Ilmu pada dasarnya adalah rasa takut kepada Allah. Karena itulah Allah berfirman, dalam QS. Faathir:ayat 28;

إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ

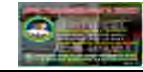
Artinya: "...yang takut kepada Allah diantara para hamba-Nya hanyalah para ulama" (QS. Faathir {35}: 28).

Ibnu Mas'ud pun menyatakan, "Bukanlah ilmu itu dengan banyaknya riwayat, akan tetapi ilmu adalah rasa takut kepada Allah". Namun bagaimana rasa takut itu bisa muncul ? Tentu saja rasa itu muncul sesudah mengenal-Nya, mengenal keperkasaan-Nya, mengenal kepedihan siksa-Nya. Jadi ilmu itu tidak lain adalah *ma'rifat* kepada Allah. Dengan mengenal Allah, akan muncul integritas pribadi (*al-'adalat wa al-amanat*), pada diri seseorang, yang biasa pula diistilahkan sebagai taqwa. Dari sini, dua kriteria pemimpin diatas bisa pula dibahasakan sebagai *al-'adalat wa al-amanat* (integritas pribadi) dan *al-quwwat*. (Hakim. (2010:8).

2. Kompetensi Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan

Adanya syarat-syarat kepemimpinan seperti diuraikan diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya memerlukan kesanggupan dan kemampuan saja, tetapi lebih-lebih lagi kemampuan dan kesediaan memimpin dan, keterampilan yang harus dimiliki pemimpin, yaitu:

- a. Keterampilan dalam memimpin; Pemimpin menguasai dan memiliki keterampilan. Keterampilan perlu didasari dengan pengalaman, oleh karena itu pemimpin harus banyak bergaul, bekerjasama dan berkomunikasi.
- b. Keterampilan dalam hubungan insani; Hubungan insani adalah hubungan antar manusia, hal ini bertujuan agar saling menghargai antara atasan dengan bawahan begitu juga sebaliknya.



- c. Keterampilan dalam proses kelompok; Keterampilan ini bermaksud meningkatkan partisipasi anggota-anggota kelompok yang berhubungan dengan tanggung jawab bersama, dimana pemimpin harus jadi penengah, pendamai, moderator dan bukan menjadi hakim.
- d. Keterampilan dalam administrasi personal; Administrasi personal mencakup segala usaha yang menggunakan keahlian dan kesanggupan secara efektif dan efisien. Kegiatan dalam administrasi personal yaitu seleksi, pengangkatan, penempatan, penugasan, orientasi, organisatoran, bimbingan dan pengembangan serta kesejahteraan.
- e. Keterampilan dalam menilai; Penilaian atau evaluasi ialah suatu usaha untuk mengetahui sampai dimana kegiatan sudah dapat dilaksanakan atau sampai dimana suatu tujuan sudah dicapai. (Ubben, G. C., & Hughe, dalam Rusdiana, 2016:161).

Berkaitan dengan beberapa syarat kompetensi di atas, Allah Swt., berfirman dalam QS Al-Baqarah ayat 2, berbunyi;

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ

Artinya: Dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para Malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!" (QS. Al-Baqarah [2]: 31).

Makna terkandung dalam ayat di atas, Allah Ta'ala membuktikan kelebihan Adam 'alaih salam dalam hal ilmu, Allah mengajarkan kepadanya nama-nama benda semuanya lalu diperlihatkan-Nya kepada para malaikat sambil berfirman: "Beritahukanlah kepada-Ku nama-nama benda yang ada ini jika kamu memang benar", yakni memang benar lebih layak menjadi khalifah di muka bumi daripada Adam dan keturunannya.

3. Pendekatan dalam Mempelajari Kepemimpinan Pendidikan

Ada beberapa pendekatan dalam mempelajari kepemimpinan pendidikan, yaitu:

- a. *Human relation skill*; Bekerjasama menciptakan iklim kerja yang menyenangkan dan kooperatif.
- b. *Technical skill*; Kemampuan menerapkan ilmunya kedalam pelaksanaan (operasional).
- c. *Conceptual skill*; Kemampuan melihat keseluruhan dan kemudian dapat merumuskannya, contoh mengambil keputusan dan kebijakan. (Rusdiana, 2016:162).

D. Fungsi, Peran, Tugas dan Tanggung Kepemimpinan Pendidikan

1. Fungsi Kepemimpinan Pendidikan

Fungsi kepemimpinan pendidikan dijelaskan oleh Sallis (1993: 88) yang mana pemimpin harus bermuara kepada pencapaian visi dan misi organisasi atau lembaga pendidikan yang dilihat dari mutu pembelajaran yang dicapai dengan sungguh oleh semua personal pendidikan.

Fungsi utama pemimpin pendidikan adalah kelompok untuk belajar memutuskan dan bekerja, antara lain:

- a. Pemimpin membantu terciptanya suasana persaudaraan, bekerjasama dengan penuh rasa kebebasan.



- b. Pemimpin membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
- c. Pemimpin membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
- d. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif,
- e. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

2. Peran Kepemimpin organisasi Lembaga Pendidikan

Meminjam *term* Smith dan Andrews (1989: 133), bahwa kepala sekolah atau pemimpin pendidikan dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin. Menurut Robins (1984), Wagner dan Hollenbeck (1992), menegaskan pemimpin pendidikan mempunyai tugas dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengkoordinasian, organisatoran dan evaluasi.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dijelaskan di atas, Rusdiana, (2016:163), mengambil suatu kesimpulan bahwa peran dan tanggung jawab kepala sekolah pada hakikatnya erat dengan administrasi atau manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan, dan supervise pendidikan, dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepala sekolah sebagai Pemimpin (*Leader*) Pendidikan

Pada dasarnya istilah kepemimpinan itu dipahami sebagai suatu konsep yang di dalamnya mengandung makna bahwa ada proses kekuatan yang datang dari seseorang (pemimpin) untuk mempengaruhi orang lain, baik secara individual maupun secara kelompok dalam organisasi (Hanson, 1985: 32). Adapun Koontz, O'Donnel dan Weihrich di dalam bukunya yang berjudul *Management*, (1980: 77), antara lain dikemukakan, bahwa yang dimaksud pemimpin secara umum, merupakan pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang lain, sehingga mereka dengan penuh kemauan berusaha ke arah tercapainya tujuan organisasi.

b. Kepala Sekolah sebagai Administrator dan Manajer Pendidikan

Peran kepala sekolah sebagai administrator pendidikan pada hakikatnya bahwa seorang kepala sekolah harus mempunyai pengetahuan yang cukup tentang kebutuhan nyata masyarakat, artinya selalu mempeajari secara kontinyu perubahan yang terjadi di masyarakat sehingga sekolah dapat menyajikan program-program pendidikan sesuai kebutuhan masyarakat terkait dengan hal-hal yang sifatnya kebutuhan baru dan kondisi baru (Akhmad Sanusi, dkk, 186: 117). Adapun kepala sekolah sebagai manajer pendidikan yaitu seorang kepala sekolah harus mampu melaksanakan proses perencanaan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha serta mendaya gunakan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



c. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Peran dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor yaitu membina bawahannya atau para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Sehubungan dengan itu, maka kepala sekolah hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana yang diperlukan sekolahnya sehingga tujuan di sekolah itu tercapai dengan maksimal.

d. Kepala Sekolah sebagai Pendidik

Kepala sekolah juga mempunyai tanggung jawab penuh untuk mendidik dalam arti memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pemikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang dalam usaha mendewasakan manusia melalui pengajaran dan latihan (Akhdad Sanusi, dkk, 186: 119). Adapun sasaran pendidikan atau pelatihan yang dilakukan kepala sekolah yaitu para guru ataupun para fungsional yang lain, tenaga *administrative* (staf), dan kelompok para siswa atau peserta didik.

e. Kepala Sekolah sebagai Staf

Disini kepala sekolah mempunyai peranan dan tanggung jawab sebagai staf, artinya bahwa keberadaan kepala sekolah di dalam lingkungan organisasi yang lebih luas atau di luar sekolah berada di bawah kepemimpinan pejabat lain, baik langsung maupun tidak langsung (*subordinated*), yang berperan sebagai atasan kepala sekolah.

3. Tugas dan Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 Th. 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. (Mulyasa (2008: 2).

Adapun, tugas dan tanggungjawab kepala sekolah, menurut Dirawat (1986: 80), dapat digolongkan kepada dua bidang, yaitu:

a. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi

Dapat digolongkan menjadi enam bidang yaitu:

1) Pengelolaan pengajaran

Pengelolaan pengajaran ini merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok. Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan ini antara lain:

- (a) Pemimpin pendidikan hendaknya menguasai garis-garis besar program pengajaran untuk tiap bidang studi dan tiap kelas,
- (b) Menyusun program sekolah untuk satu tahun,
- (c) Menyusun jadwal pelajaran,
- (d) Mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunan model satuan pengajaran,
- (e) Mengatur kegiatan penilaian,



- (f) Melaksanakan norma-norma kenaikan kelas,
- (g) Mencatat dan melaporkan hasil kemampuan belajar murid,
- (h) Mengkoordinir kegiatan bimbingan sekolah,
- (i) Mengkoordinir program non kurikuler,
- (j) Merencanakan pengadaan,
- (k) Memelihara dan mengembangkan buku perpustakaan sekolah dan alat-alat pelajaran.

2) Pengelolaan kepegawaian

Termasuk dalam bidang ini yaitu menyelenggarakan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf sekolah, pembagian tugas-tugas di kalangan anggota staf sekolah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etik jabatan.

3) Pengelolaan kemuridan

Dalam bidang ini kegiatan yang nampak adalah perencanaan dan penyelenggaraan murid baru, pembagian murid atas tingkat-tingkat, kelas-kelas atau kelompok-kelompok (grouping), perpindahan dan keluar masuknya murid-murid (mutasi), penyelenggaraan pelayanan khusus (special services) bagi murid, mengatur penyelenggaraan dan aktivitas pengajaran, penyelenggaraan testing dan kegiatan evaluasi, mempersiapkan laporan tentang kemajuan masalah disiplin murid, pengaturan organisasi siswa, masalah absensi, dan sebagainya.

4) Pengelolaan gedung dan halaman

Pengelolaan ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian, pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material sekolah, keindahan serta kebersihan umum, usaha melengkapi yang berupa antara lain gedung (ruangan sekolah), lapangan tempat bermain, kebun dan halaman sekolah, meubel sekolah, alat-alat pelajaran klasikal dan alat peraga, perpustakaan sekolah, alat-alat permainan dan rekreasi, fasilitas pemeliharaan sekolah, perlengkapan bagi penyelenggaraan khusus, transportasi sekolah, dan alat-alat komunikasi,

5) Pengelolaan keuangan

Dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah urus gaji guru-guru dan staf sekolah, urusan penyelenggaraan otorisasi sekolah, urusan uang sekolah dan uang alat-alat murid-murid, usaha-usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan serta keramaian.

6) Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat

Untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua murid-murid, dan untuk dapat menciptakan kerjasama antara sekolah-rumah- dan lembaga-lembaga sosial.



b. Tugas Kepala Sekolah Dalam Bidang Supervisi

Supervisi pada dasarnya pelayanan yang disediakan oleh kepala sekolah untuk membantu para guru dan karyawan agar menjadi semakin cakap/terampil dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan perkembangan jaman. Supervisi adalah usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam membantu guru-guru agar semakin mampu mewujudkan proses belajar mengajar. Di mana Kepala Sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar. Tugas ini antara lain:

- 1) Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dengan tujuan-tujuan.
- 2) Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid.
- 3) Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat, kemampuan bakat masing-masing dan selanjutnya mendorong mereka untuk terus mengembangkan minat, bakat dan kemampuannya.
- 4) Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar sejauh mana tujuan sekolah itu telah dicapai.



REFERENSI

1. Abdoel kadir, Abdul Wahab, 2006. *Organisasi Konsep Dan Aplikasi*, (Tangerang, Pramita Press, cet.pertama.
2. Abdul Kodir. 2019, *Manusia dan Pendidikan: Persepektif Al-Qur'an*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
3. Akhmad Sanusi, dkk, 1986. *Produktivitas Pendidikan Nasional*, (Bandung: IKIP Bandung.
4. Blumberg, A., & Greenfield, W. D. 1986. *The Effective Pricipal*, (Newton, MA: Allyn & Bacon,
5. Danim, Sudarwan. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
6. Dirawat dkk., 2004. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT Bina Ilmu,
7. Dirawat, dkk, 1986. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional.
8. Isjoni, 2007. *Manajemen Pendidikan Dalam Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru Algensindo Bandung,
9. Kamus Besar Bahasa Indonesia, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Edisi Pertama, 1928, Edisi Pertama, Perum, Balai Pustaka, hlm 204.
10. Koontz, 1t.al, *Management*, Sevent edition, (by Mc growHill, Inc, 1980), hlm. 659-686.
11. Maman Ukas. 2004, "Manajemen Konsep, Prinsip Dan Aplikasi", Cetakan ketiga, Bandung: Agnini.
12. Mulyasa E. 2008. *Menjadi Kepala Sekolah yang Efektif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
13. Muqodim, 2011. *Manajemen Perubahan Di Perguruan Tinggi Islam*, Yogyakarta: Ekonisia,
14. Riduwan, dkk, 2011. *Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia: Manajeen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta,
15. Rusdiana A. 2016. *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
16. Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu;
17. Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: TERAS, 2009.
18. Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. CIPUTAT PRESS, 2005.
19. Tony Bush & Mareinne Coleman, 2006. *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta: IRCisoD,
20. Ubben, G. C., & Hughe, L W. 1986. *The Principal: Creative Leadership For Effective School*, Newton, MA: Allyn & Bacon.
21. Wahab, Abd dan Umiarso. 2010. *Spiritual Qoutient (SQ) dan Educational Leadership*. Jember: Pena Salsabila
22. Wahjosumidjo, 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo,
23. Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Pontianak: ALFABETA, 2009.
24. Yukl, Gary A., *Leadership In Organization*, (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 07632, 1981), hlm.59-60

TUGAS MAHASISWA

1. Mengidentifikasi dan mengabstraksikan 4 poin penting (A_B_C_D), dari kajian Kepemimpinan dalam organisasi lembaga pendidikan.
 - Konsep dasar Kepemimpinan Pendidikan
 - Kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan
 - Syarat kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan
 - Fungsi, peran, Tugas dan tanggungjawab kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan
2. Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
3. Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Oral : NIM :
JURUSAN :

 → Isi /Aplod Foto Resmi Mu

→ Isi Identitas MK & Individu

Resensi Rangkuman:

A Esensi /Sub Materi

B Esensi /Sub Materi

C Esensi /Sub Materi

D Esensi /Sub Materi

summary:

Ket:
Penulisan maksimal 500Kata

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assignment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@



PART: 7

PERSEPSI DALAM KOMUNKASI ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Komunikasi yang sehat dan baik antara sub kerja yang satu dengan yang lain, diharapkanakan turut membantu perkembangan kinerja guru di sekolah. Persepsi sangat tergantung kepada komunikasi, sebaliknya komunikasi juga tergantung pada persepsi. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa mampu:

- Menjelaskan, konsep dasar komunikasi Organisasi Lembaga Pendidikan
- Menjelaskan, persepsi sebagai inti komunikasi
- Menjelaskan, komunikasi dalam organisasi lembaga pendidikan
- Menjelaskan, membangun keterampilan komunikasi yang efektif dalam organisasi lembaga pendidikan

POKOK BAHASAN

- Konsep dasar persepsi dalam komunikasi
- Persepsi sebagai inti komunikasi
- Komunikasi dalam organisasi lembaga pendidikan
- Membangun keterampilan komunikasi yang efektif dalam organisasi lembaga pendidikan



TOPIK BAHASAN

Kajian terhadap komunikasi organisasi merupakan hal yang paling relevan untuk menampilkan peranan masing-masing individu dan kelompok. Begitu juga terhadap organisasi formal sebagai usaha untuk menggambarkan karakteristik organisasi dan melahirkan kualitas yang bersifat unik sebagai wahana pengelompokan manusia masing-masing. Tidak terbantahkan lagi, komunikasi turut berperan dalam sebuah organisasi termasuk lembaga pendidikan. Dengan komunikasi yang baik, suatu lembaga pendidikan dapat berjalan lancar dan berhasil, sebaliknya kurang atau tidak adanya komunikasi maka roda lembaga pendidikan tidak akan berjalan lancar sebagaimana mestinya. Dewasa ini perubahan dan perkembangan peradaban zaman sangat cepat dan begitu canggih. Untuk itulah tuntutan kinerja yang baik dalam sebuah organisasi agar mampu bersaing dan tampil sebagai ciri yang mandiri, serta mampu memenangkan persaingan harus diperhatikan. Efektivitas komunikasi organisasi yang ada di sekolah, diharapkan mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Adanya komunikasi yang sehat dan baik antara sub kerja yang satu dengan yang lain, diharapkan turut membantu perkembangan kinerja guru di sekolah. Persepsi sangat tergantung kepada komunikasi, sebaliknya komunikasi juga tergantung pada persepsi. Persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang didalam memahami informasi tentang lingkungannya, lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman.

A. Komunikasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

Komunikasi didefinisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. (Sopiah, 2008: 141), Komunikasi memegang peranan penting dalam organisasi. Tanpa komunikasi, organisasi akan “mandek” (berhenti), karena tidak ada dinamika yang berjalan dalam organisasi itu. Organisasi yang di dalamnya terdapat orang-orang dan bagian-bagian serta fungsi-fungsi tidak dapat melaksanakan fungsinya dengan baik tanpa adanya komunikasi satu sama lain.

Komunikasi adalah proses menghasilkan, menyalurkan, dan menerima pesan-pesan dalam keseluruhan proses organisasi. Dalam komunikasi, kemampuan komunikator, keakuratan pesan, proses penyandian, ketepatan saluran dan penerima pesan merupakan komponen yang sangat penting. Terganggunya semua komponen itu akan membawa komunikasi tidak dapat berjalan dengan semestinya. Menurut Hendyat Soetopo, (2010: 189), komunikasi bertujuan untuk memberi dan menerima informasi, untuk mempengaruhi orang lain, membantu orang lain (misalnya para pelanggan), menyelesaikan masalah, membuat keputusan, dan mengevaluasi perilaku secara efektif.

Komunikasi suatu faktor yang penting bagi perkembangan hidup manusia sebagai makhluk social. Tanpa mengadakan komunikasi, individu manusia tidak mungkin dapat berkembang dengan normal dalam lingkungan socialnya oleh karena tidak ada individu manusia yang hidup berkembang dengan tanpa berkomunikasi dengan manusia lainnya (Arifin, 1999: 11).



Di dalam sebuah organisasi komunikasi pasti akan terjadi, baik itu dari atas ke bawahan, dari bawahan ke atasan, maupun sesama bawahan. Komunikasi juga tergantung pada persepsi sebaliknya, Persepsi sangat tergantung kepada komunikasi. Persepsi timbul karena adanya dua faktor baik internal maupun eksternal. Faktor internal tergantung pada proses pemahaman sesuatu termasuk di dalamnya system nilai, tujuan, kepercayaan, dan tanggapannya terhadap hasil yang dicapai, sedangkan factor eksternal berupa lingkungan. Kedua faktor ini menimbulkan persepsi karena didahului oleh sesuatu proses yang dikenal dengan komunikasi. (Veithzal dan Mulyadi, 2012: 325).

1. Makna Komunikasi dalam Organisasi Pendidikan

Komunikasi tidak hanya ilmu yang dipelajari di kelas perkuliahan semata, bahkan komunikasi sendiri sebenarnya telah diajarkan oleh Sang Pencipta, Allah SWT, melalui kitabnya al-Qur'an tentang bagaimana pentingnya komunikasi bagi umat manusia, khususnya umat Islam. Jika dilihat dari arti kata komunikasi dalam bahasa arab adalah "*Murwaasholat*." (Al-kalali, 1997, dalam Aminah, 2013:140), maka hal ini menunjukkan bahwa komunikasi berkaitan dengan kata "*Shalat*" yang mempunyai arti ibadah kepada Allah dan "*Shilah*" yang mempunyai arti menyambung. Oleh karena itu, komunikasi dalam Islam ada dua yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal. Komunikasi dengan Allah Swt tercermin melalui ibadah-ibadah fardhu (shalat, puasa, zakat dan haji) yang bertujuan untuk membentuk takwa. Sedangkan komunikasi dengan sesama manusia terwujud melalui penekanan hubungan sosial yang disebut muamalah, yang tercermin dalam semua aspek kehidupan manusia, seperti sosial, budaya, politik, ekonomi, seni dan sebagainya.

Meminjam istilah Veithzal dan Mulyadi (2012: 338), mengklasifikasikan komunikasi organisasi, ke dalam dua hal, berikut:

a. Komunikasi Keorganisasian

Komunikasi memegang peran yang sangat penting dalam pengintegrasian dan pengkoordinasian semua bagian dan aktivitas dalam organisasi lembaga pendidikan.

b. Komunikasi Antarpribadi

Komunikasi antar pribadi berorientasi pada perilaku hingga penekanannya sampai kepada proses informasi, dari satu orang kepada orang lain. Komunikasi antarpribadi bisa efektif, apa bila memerhatikan:

- 1) Keterbukaan bagi setiap orang untuk berinteraksi, misalnya kepala dengan guru, guru dengan murinya, guru dengan oran tua murid.
- 2) *Empaty*, mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan orang lain
- 3) Ada dukungan dengan orang lain, misalnya dukungan masyarakat terhadap sekolah
- 4) Perhatian positif dikomunikasikan, misalnya program sekolah/pendidikan dengan instansi, dinas, dengan masyarakat/orang tua murid.
- 5) Ada kesamaan di antara orang yang berkomunikasi, seluruh komponen yang terlibat dalam pendidikan mempunyai persepsi yang sama, misalnya pendidikan ingi bermutu.



Dari uraian di atas, maka komunikasi merupakan proses penting dalam wadah organisasi atau lembaga. Jika seorang pemimpin berhasil dalam berkomunikasi, merupakan jaminan kesuksesan dalam usaha pencapaian. Termasuk tercapainya mutu pendidikan

2. Aliran Komunikasi dalam Organisasi

Aliran komunikasi dalam organisasi merupakan pedoman ke mana seseorang dapat berkomunikasi. Meminjam istilah Sopiah (2008: 149), aliran komunikasi formal dalam organisasi termasuk dalam organisasi pendidikan, dapat dibedakan menjadi empat bagian, yaitu:

a. Komunikasi dari atas ke bawah

Komunikasi dari atas ke bawah merupakan aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah melalui hierarki organisasi. Bentuk aliran komunikasi dari atas ke bawah berupa prosedur organisasi, instruksi tentang bagaimana melakukan tugas, umpan balik terhadap prestasi bawahan, penjelasan tentang tujuan organisasi. Menurut Aminatul Zahroh (2013: 51), pada lembaga pendidikan komunikasi ini terjadi antara pimpinan dengan bawahan yaitu antara kepala sekolah dan guru. Sebagai contoh seorang kepala sekolah yang kembali mengintruksikan kepada para dewan guru untuk meningkatkan kinerja demi tercapainya visi dan misi sekolah. Karena lembaga pendidikan yang baik adalah pendidikan yang mampu mengimplementasikan visi dan misi pendidikan secara nyata (riil).

b. Komunikasi dari bawah ke atas

Komunikasi dari bawah ke atas dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang seberapa baik organisasi telah berfungsi. Bawahan diharapkan member informasi tentang prestasinya, praktik serta kebijakan organisasi. Komunikasi dari bawah ke atas dapat berbentuk laporan tertulis maupun lisan, kotak saran, pertemuan kelompok, dsb.

c. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal merupakan aliran komunikasi kepada orang-orang yang memiliki hirarki yang sama dalam suatu organisasi, misalnya dalam dunia pendidikan ada komunikasi yang terjadi antara wakasek kurikulum dengan wakasek kesiswaan. Mereka sama-sama wakasek.

d. Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal merupakan aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki hierarki yang berbeda dan tidak memiliki hubungan kewenangan secara langsung.

3. Kedudukan dan fungsi komunikasi: Menciptakan Komunikasi yang Efektif di Lembaga Organisasi Pendidikan

Rusdiana (2016:183), menjelaskan kedudukan dan fungsi komunikasi dalam membangun komunikasi yang efektif kaitannya dengan menciptakan Komunikasi yang Efektif di Lembaga Organisasi Pendidikan, yaitu:



a. Kedudukan, peran dan Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Organisasi tidak akan efektif apabila interaksi diantara orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tidak pernah ada komunikasi. Komunikasi menjadi sangat penting karena merupakan aktivitas tempat pimpinan mencurahkan waktunya untuk menginformasikan sesuatu dengan cara tertentu kepada seseorang atau kelompok orang. Dengan Komunikasi, maka fungsi manajerial yang berawal dari fungsi perencanaan, implementasi dan organisatoran dapat dicapai. Komunikasi tergantung pada persepsi, dan sebaliknya persepsi juga tergantung pada komunikasi. Persepsi meliputi semua proses yang dilakukan seseorang dalam memahami informasi mengenai lingkungannya. Baik buruknya proses komunikasi tergantung persepsi masing-masing orang yang terlibat di dalamnya. Ketidaksamaan pengertian antara penerima dan pengirim informasi akan menimbulkan kegagalan berkomunikasi.

b. Perperan komunikasi dalam menciptakan dan memelihara otoritas yang objektif dalam organisasi

Dalam hal ini Barnard (1968), dalam Rusdiana (2016:183), mengemukakan tentang faktor komunikasi yang berperan dalam menciptakan dan memelihara otoritas yang objektif dalam organisasi sebagai berikut:

- 1) Saluran komunikasi harus diketahui secara pasti
- 2) Seyogyanya harus ada saluran komunikasi formal pada setiap anggota organisasi
- 3) Jalur komunikasi seharusnya langsung dan sependek mungkin
- 4) Garis komunikasi formal hendaknya dipergunakan secara normal
- 5) Orang-orang yang bekerja sebagai pusat pengatur komunikasi haruslah
- 6) orang-orang yang berkemampuan cakap
- 7) Garis komunikasi seharusnya tidak mendapat gangguan pada saat organisasi sedang berlangsung
- 8) Setiap komunikasi haruslah disahkan.

c. Peran Komunikasi dalam perilaku organisasi

Dalam memahami komunikasi menurut perilaku organisasi bahwa komunikasi adalah suatu proses antar orang atau antar pribadi yang melibatkan suatu usaha untuk mengubah perilaku. Perilaku yang terjadi dalam suatu organisasi adalah merupakan unsur pokok dalam proses komunikasi tersebut (Thoha, 1990,167). Perkembangan teknologi komunikasi yang sangat cepat, tidaklah mengurangi arti pentingnya komunikasi diantara orang yang tergabung dalam organisasi. Komunikasi antara orang dengan orang tidak selalu tergantung pada teknologi, akan tetapi tergantung dari kekuatan dalam diri orang dan dalam lingkungannya. Komunikasi merupakan suatu proses interaksi antara orang itu sendiri.

d. Peran Komunikasi antar pribadi

Secara sederhana komunikasi dapat dirumuskan sebagai proses pengoperasian isi pesan berupa lambang-lambang dari komunikator ke komunikan. Sekarang timbul pertanyaan, apa yang dinamakan komunikasi antar pribadi? Dimensi komunikasi



organisasi mencakup pula komunikasi antar pribadi. Efektivitas komunikasi antarpribadi sangat tergantung pada pribadi penerima maupun pengirim pesan seperti yang dijelaskan oleh De Vito (1976,44-46), sebagai berikut:

- 1) Keterbukaan, mencakup aspek keinginan untuk terbuka bagi setiap orang yang berinteraksi dengan orang lain, dan keinginan untuk menanggapi secara jujur semua stimulus yang datang kepadanya
- 2) Empati, yaitu merasakan sebagaimana yang dirasakan oleh orang lain atau mencoba merasakan dalam cara yang sama dengan perasaan orang lain
- 3) Dukungan, adakalanya perlu diucapkan namun dapat juga tidak diucapkan
- 4) Kepositifan, mencakup adanya perhatian yang positif terhadap diri seseorang, suatu perasaan positif itu dikomunikasikan, dan mengefektifkan kerjasama
- 5) Kesamaan, mencakup kesamaan suasana dan kedudukan antara orang-orang yang berkomunikasi.

4. Etika Komunikasi Dalam Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Islam adalah agama universal yang ajaran-ajarannya berlaku pada semua tempat dan sepanjang zaman. Sebagai agama wahyu, Islam mengatur seluruh aspek kehidupan duniawi dan ukhrowi. Ajarannya mencakup seluruh aspek kehidupan individu, keluarga, masyarakat dan bangsa, baik tentang akidah, ibadah, akhlak dan mu'amalah. Bahkan kuantitas dan kualitas kehidupan di dunia akan menentukan tempat dan corak kehidupan di akhirat. Karena itu, Islam merupakan ajaran yang menjadi rahmat bagi sekalian alam (rahmatan lil 'alamin), menciptakan keselamatan, ketentraman dan kebahagiaan bagi semua makhluk Tuhan di alam semesta ini. Komunikasi termasuk salah satu kata kunci bagi manusia untuk mengekspresikan dirinya, membentuk jaringan interaksi sosial, dan mengembangkan kepribadiannya (Napitupulu, 2019: 133).

Para pakar komunikasi sepakat dengan para psikolog bahwa kegagalan komunikasi berakibat fatal baik secara individual maupun sosial; (a) secara individual, kegagalan komunikasi menimbulkan frustrasi, demoralisasi, alienasi, dan penyakit-penyakit jiwa lainnya; (b) sedangkan secara sosial, kegagalan komunikasi menghambat saling pengertian, kerja sama toleransi, dan merintangi kegiatan pelaksanaan norma-norma sosial. (Kholil dan Lubis, 2017:19)

Salah satu etika komunikasi dalam alqur'an adalah proses berdialog, untuk hal itu, Syafaruddin, (2016:266), mengidentifikasi ada beberapa etika berdialog dalam alqur'an, yaitu:

a. Bersih niat dan bertujuan mencari kebenaran

Bersih niat dan bertujuan mencari kebenaran, ditegaskan dalam Al-Qur'an Surat Hud: 11;

قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِن كُنتُ عَلَىٰ بَيْنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا ۖ وَمَا أُرِيدُ أَن أُخَالِفَكُمُ إِلَىٰ مَا أَنهَآكُمْ عَنْهُ ۗ
إِن أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ ۗ



Artinya: "Syu'aib berkata: "Hai kaumku, bagaimana pikiranmu jika aku mempunyai bukti yang nyata dari Tuhanku dan dianugerahi-Nya aku dari pada-Nya rezeki yang baik (patutkah aku menyalahi perintah-Nya)? Dan aku tidak berkehendak menyalahi kamu (dengan mengerjakan) apa yang aku larang. Aku tidak bermaksud kecuali (mendatangkan) perbaikan selama aku masih berkesanggupan...." (QS. Hud [11]: 88).

Ayat di atas, meberkan pembelajaran bahwa; Niat mencari kebenaran berada di atas keyakinan dan ketenangan dalam hal kebenaran yang dibawanya. Dengan menyampurkan yang halal dengan yang haram hasil dari mengurangi takaran dan timbangan. Yakni aku tidak menginginkan ketika melarang kamu mengurangi takaran dan timbangan, lalu aku melakukannya, bahkan aku tidaklah melarang sesuatu melainkan aku sebagai orang pertama yang meninggalkannya. Oleh karena dalam ucapan ini ada sedikit tazkiyah (perekomendasi) terhadap diri, maka Nabi Syu'aib, melanjutkan dengan kata-kata yang tersebut di atas. Sehingga dapat melakukan yang demikian dan melakukan ketaatan lainnya.

b. Memperhatikan dan mendengarkan lawan bicara

Memperhatikan dan mendengarkan lawan bicara dengan baik. ditegaskan dalam Al-Qut'an Surat. Thoha: 65;

قَالُوا يَا مُوسَىٰ إِنَّمَا أَن تَلْقَىٰ وَإِنَّمَا أَنْ نَكُونَ أَوْلَٰءَ مَنْ أَلْقَىٰ

Artinya: "(Setelah mereka berkumpul) mereka berkata: "Hai Musa (pilihlah), apakah kamu yang melemparkan (dahulu) atau kamikah orang yang mula-mula melemparkan?" (QS. Thoha [20]: 65)

Pada ayat ini Allah menerangkan bahwa setelah ahli-ahli sihir Firaun merasa telah cukup persiapannya, telah lengkap segala persediaannya, datanglah mereka ke tempat pertandingan yang telah ditentukan dengan berbaris rapi. Setelah mereka berhadapan dengan Musa, mereka memberikan pilihan agar Musa memilih, apakah Musa lebih dahulu melemparkan tongkat? Ataupun para ahli sihir yang lebih dahulu melemparkannya? Tindakan ahli-ahli sihir ini adalah satu kebijaksanaan yang mewujudkan adab yang baik dan tawadu mereka kepada Musa, seakan-akan mereka mendapat ilham dari Allah.

Musa setelah berpikir sejenak lalu memilih supaya merekalah yang lebih dahulu melemparkan tongkat mereka, dengan pertimbangan bahwa kalau-kalau ahli-ahli sihir telah mendemonstrasikan sihirnya dengan kesungguhan dan kesanggupannya, pada waktu itulah nanti Allah akan memperlihatkan kekuasaan-Nya, dengan memenangkan yang hak atas yang batil, memenangkan mukjizat atas ilmu sihir dan lenyaplah sihir yang batil itu. Sesuai dengan firman Allah: Sebenarnya Kami melemparkan yang hak (kebenaran) kepada yang batil (tidak benar) lalu yang hak itu menghancurkannya, maka seketika itu (yang batil) lenyap. (al-Anbiya' [21]:18)

c. Bersikap adil, objektif dan Proporsional

Bersikap adil, objektif dan proporsional, dipritahkan oleh Allah SWT. Dalam QS. Al-Maidah: 8;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ



Artinya: "Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa...."(QS. Al-Maidah [5]: 8).

Salah satu pembelajaran yang terkandung dalam ayat di atas, adalah "kita harus menegakkan kebenaran, tidak boleh berat sebelah" dalam memberikan penyaksian kita diperintahkan agar berlaku yang adil, dan proporsional tanpa memikirkan itu menguntungkan lawan dan merugikan sahabat, kita harus berkata yang sebenarnya. perintah menegakkan kebenaran tanpa pandang bulu, tanpa pandang kawan atau lawan, jika memang lawan yang benar kita akui kebenarannya, dan sebaliknya. jangan berlaku berat sebelah hanya karena rasa kebencian kita, adil dapat mendekatkan ketaqwaan.

d. Berbekal Ilmu dan argumentasi yang kuat

Berbekal Ilmu dan argumentasi yang kuat, ditegaskan dalam QS. Al-Haj ayat: 3;

وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَيَتَّبِعُ كُلَّ شَيْطَانٍ مَّرِيدٍ

Artinya: "Di antara manusia ada orang yang membantah tentang Allah tanpa ilmu pengetahuan dan mengikuti setiap syaitan yang jahat"(QS. Al-Haj [22]:3).

Makna yang terkandung dalam ayat di atas, memberikan pembelajaran kepada manusia yang menempuh jalan yang sesat, tidak hanya itu, bahkan sampai mendebat yang hak dengan kebatilan untuk membenarkan yang batil dan menyalahkan yang hak, padahal sesungguhnya mereka berada dalam kebodohan yang sangat, pegangan mereka tidak lain taqlid (ikut-ikutan) kepada pemimpin mereka yang sesat, yaitu setiap setan yang jahat dan durhaka, yang menentang Allah dan Rasul-Nya.

e. Menggunakan retorika yang jelas

Menggunakan retorika yang jelas dan singkat (QS. An-Nisa'/4: 46) Memilih kata-kata yang baik, lemah lembut dan tidak keras kepala (QS.Taha/ 20: 43-44; An Naziat/79: 18-19);

فَقُلْ هَلْ لَّكَ إِلَىٰ أَن تَزَكَّىٰ ۗ وَأَهْدِيكَ إِلَىٰ رَبِّكَ فَتَخْشَىٰ ۝١٨

Artinya: "(18) dan katakanlah (kepada Fir'aun): "Adakah keinginan bagimu untuk membersihkan diri (dari kesesatan)". (19) dan engkau akan kupimpin ke jalan Tuhanmu agar engkau takut kepada-Nya? (19)" QS. An Naziat [79]: 18-19);

Hikmah yang terkandung dalam dua ayat di atas, memberkan pembelajaran dalam menyampaikan permasalahan dan atau penyelesaian persoalan dengan perkataan yang jelas, sopan, lemah lembut, dan bimbingan ke jalan yang benar dan lurus serta berbuat baik' kepada siapaun termasuk lawan bicara. Seperti dikisahkan Tugas Nabi Musa ialah supaya pergi kepada Fir'aun dan menasihatinya karena Fir'aun sudah melampaui batas, berlaku sombong terhadap Bani Israil dan memperbudak mereka dengan kekejaman yang luar biasa dan di luar peri kemanusiaan. Kemudian Allah menyuruh Nabi Musa supaya melaksanakan dakwah dengan halus dan lemah lembut. Nabi Musa diperintahkan untuk berdialog secara baik-baik dengan Fir'aun an mengemukakan pertanyaan apakah Fir'aun mau membersihkan diri dari kesesatan. Fir'aun telah bergelimang dalam kesesatan,

sehingga sebaiknya mau menerima petunjuk dari Allah yang dibawa Nabi Musa. Fir'aun perlu menempuh jalan kebajikan yaitu menjauhkan diri dari perbuatan-perbuatan jahat. Kemudian Nabi Musa diperintahkan untuk menjelaskan secara terbuka dengan mengajak Fir'aun untuk mengikuti risalahnya menuju ke jalan Allah dengan bertakwa kepada-Nya.

f. Berangkat dari *common platform* (titik persamaan)

Berangkat dari *common platform* (titik persamaan) (QS.Ali-Imran/3: 64);

قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ تَعَالَوْا إِلَى كَلِمَةٍ سَوَاءٍ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ أَلَّا نَعْبُدَ إِلَّا اللَّهَ وَلَا نُشْرِكَ بِهِ شَيْئًا وَلَا يَتَّخِذَ بَعْضُنَا بَعْضًا
أَرْبَابًا مِنْ دُونِ اللَّهِ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَقُولُوا اشْهَدُوا بِأَنَّا مُسْلِمُونَ

Artinya: "Katakanlah: "Hai Ahli Kitab, marilah (berpegang) kepada suatu kalimat (ketetapan) yang tidak ada perselisihan antara kami dan kamu, bahwa tidak kita sembah kecuali Allah dan tidak kita persekutukan Dia dengan sesuatupun dan tidak (pula) sebagian kita menjadikan sebagian yang lain sebagai tuhan selain Allah". Jika mereka berpaling maka katakanlah kepada mereka: "Saksikanlah, bahwa kami adalah orang-orang yang berserah diri (kepada Allah)" (QS.Ali-Imran [3]: 64).

Hikmah yang terkandung dalam ayat di atas, faedah mengatakan kata-kata ini kepada mereka (ahlul kitab) untuk menegakkan hujjah kepada mereka. Di samping itu, jika kita telah tunduk dan beriman, maka Allah tidak peduli dengan orang-orang yang tidak mau masuk Islam karena memang niat mereka yang buruk, sebagaimana firman Allah Ta'ala.

g. Menghormati lawan bicara

Menghormati lawan bicara dan tidak merencangkannya (QS. Al Hujrat/49: 11);

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرُ قَوْمٌ مِنْ قَوْمٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِنْ نِسَاءٍ عَسَىٰ أَنْ يَكُنَّ خَيْرًا مِنْهُنَّ
وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِاللُّقَابِ

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, janganlah sekumpulan orang laki-laki merendahkan kumpulan yang lain, boleh jadi yang ditertawakan itu lebih baik dari mereka. Dan jangan pula sekumpulan perempuan merendahkan kumpulan lainnya, boleh jadi yang direndahkan itu lebih baik. Dan janganlah suka mencela dirimu sendiri dan jangan memanggil dengan gelaran yang mengandung ejekan..." (QS. Al Hujrat [49]: 11);

Hikmah yang terkandung dalam ayat di atas, saling menghormati dengan sesama, janganlah salah seorang di antara kamu mencela saudaranya dan menggelarnya dengan gelar yang buruk, dimana orang yang digelari itu tidak suka jika disebut dengannya. Adapun gelar yang tidak tercela, maka tidak termasuk dalam ayat ini. Panggilan yang buruk ialah gelar yang tidak disukai oleh orang yang digelari, seperti panggilan kepada orang yang sudah beriman, dengan panggilan, â Hai fasik, hai kafirâ dan sebagainya.

h. Menghindari fanatisme berlebihan

Menghindari fanatisme berlebihan (QS.Al-Baqarah/2: 170).



وَإِذَا قِيلَ لَهُم اتَّبِعُوا مَا أَنْزَلَ اللَّهُ قَالُوا بَلْ نَتَّبِعُ مَا آفَئِنَّا عَلَيْهِ آبَاءُنَا أُولُو كُنَّ أَبَاؤُهُمْ لَّا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ

Artinya: "Dan apabila dikatakan kepada mereka: "Ikutilah apa yang telah diturunkan Allah," mereka menjawab: "(Tidak), tetapi kami hanya mengikuti apa yang telah kami dapati dari (perbuatan) nenek moyang kami". "(Apakah mereka akan mengikuti juga), walaupun nenek moyang mereka itu tidak mengetahui suatu apapun, dan tidak mendapat petunjuk?"(QS.Al-Baqarah [2]: 170).

Pembelajaran yang terkandung dalam ayat di atas, menunjukkan tercelanya sikap *taqlid* (ikut-ikutan) dan bahwa *taqlid* merupakan kebiasaan orang-orang kafir.

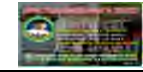
Rasulullah adalah manusia hebat, selain hebat dan piawai dalam merancang strategi, beliau juga memiliki kompetensi dalam mentransfer informasi dan ilmu pengetahuan kepada orang lain. Kepiawaian yang dimaksud adalah keterampilan berkomunikasi sehingga orang lain mudah mencerna keinginannya. Orang hebat adalah orang yang pandai berkomunikasi dengan bahasa yang lugas, jelas, dan sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan

Komunikasi merupakan pemberian, pemindahan dan pertukaran gagasan, pengetahuan, informasi dan sejenisnya dengan mekanik, atau elektronik, tulisan atau signal tertentu. Proses komunikasi tersebut pemberian tanda dan pengubahan makna dalam rangka usaha menciptakan pembagian pengertian/pemahaman. Dalam konteks organisasi, komunikasi merupakan jantung dari organisasi yang berperan sebagai penentu efektif atau tidaknya sebuah organisasi. Pentingnya komunikasi efektif bagi para manajer tidak dapat diabaikan atas alasan tertentu. Dalam banyak hal setiap manajer selalu terlibat dengan komunikasi. Tidak hanya dalam satu kegiatan, tetapi pada semua kegiatan. Seorang manajer tidak dapat membuat keputusan tanpa informasi. Melalui komunikasi yang efektif pada lembaga pendidikan Islam, khususnya yang terlihat dari pelayanan terbaik pihak manajemen sekolah, kualitas dan keunggulan lulusan sebagaimana harapan stakeholders, maka keterampilan komunikasi untuk para personil sekolah memang menjadi tugas manajer dan pemimpin sekolah untuk selalu ditingkatkan agar semakin jelas manfaat atau kontribusi keterampilan dan efektivitas komunikasi dalam mewujudkan pencapaian tujuan pendidikan di lembaga pendidikan Islam.

B. Konsep Persepsi dalam Komunikasi

1. Definsi dan Makna Persepsi

Istilah persepsi adalah suatu proses aktivitas seseorang dalam memberikan kesan, penilaian, pendapat, merasakan dan menginterpretasikan sesuatu berdasarkan informasi yang ditampilkan dari sumber lain (yang dipersepsi). Walgito (1981:37), menyatakan bahwa persepsi merupakan proses psikologi dan hasil dari penginderaan serta protes terakhir dari kesadaran, sehingga membentuk proses berpikir. Di dalam proses persepsi individu dituntut untuk memberikan penilaian terhadap suatu obyek yang dapat bersifat positif/negatif, senang atau tidak senang dan sebagainya. Dengan adanya persepsi maka akan terbentuk, yaitu sikap yaitu suatu kecenderungan yang stabil untuk berlaku atau bertindak secara tertentu di dalam situasi yang tertentu pula.



Persepsi pada hakikatnya adalah merupakan proses penilaian. Menurut Young (1956) dalam (Rusdiana, 2016: 172), persepsi merupakan aktivitas, mengindera, mengintegrasikan dan memberikan penilaian pada obyek-obyek fisik maupun obyek sosial dan penginderaan tersebut tergantung pada stimulus fisik dan stimulus sosial yang ada di lingkungannya. Sensasi-sensasi dari lingkungan akan diolah bersama-sama dengan hal-hal yang telah dipelajari sebelumnya baik hal itu berupa harapan-harapan, niali-nilai, sikap ingatan dan lain-lain.

Gibson, dkk (1989) dalam buku Organisasi Dan Manajemen Perilaku, Struktur; memberikan definisi persepsi adalah proses kognitif yang dipergunakan oleh individu untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya (terhadap obyek). Gibson juga menjelaskan bahwa persepsi merupakan proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh individu. Oleh karena itu, setiap individu memberikan arti kepada stimulus secara berbeda meskipun objeknya sama. Cara individu melihat situasi seringkali lebih penting daripada situasi itu sendiri. Melalui persepsi kita dapat mengenali dunia sekitar kita, yaitu seluruh dunia yang terdiri dari benda serta manusia dengan segala kejadian-kejadiannya.

Dengan persepsi kita dapat berinteraksi dengan dunia sekeliling kita, khususnya antar manusia. Dalam kehidupan sosial di kelas tidak lepas dari interaksi antara mahasiswa dengan mahasiswa, mahasiswa dengan dosen. Adanya interaksi antar komponen yang ada di dalam kelas menjadikan masing-masing komponen (mahasiswa dan dosen) akan saling memberi tanggapan, penilaian dan persepsinya. Adanya persepsi ini adalah penting agar dapat menumbuhkan komunikasi aktif, sehingga dapat meningkatkan kapasitas belajar di kelas.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian persepsi merupakan suatu proses penginderaan, stimulus yang diterima oleh individu melalui alat indera yang kemudian diinterpretasikan sehingga individu dapat memahami dan mengerti tentang stimulus yang diterimanya tersebut. Proses menginterpretasikan stimulus ini biasanya dipengaruhi pula oleh pengalaman dan proses belajar individu.

Menurut Achmad Mubarok (2001: 326), persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang didalam memahami informasi tentang lingkungannya, lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan dan penciuman. Dalam psikologi komunikasi, bagaimana persepsi orang terhadap kita, atau bagaimana persepsi kita tentang orang lain dinamakan sebagai system komunikasi interpersonal.

Intinya, persepsi, merupakan suatu proses yang didahului oleh penginderaan, yaitu suatu stimulus yang diterima oleh individu melalui alat reseptor yaitu indera. Alat indera merupakan penghubung antara individu dengan dunia luarnya. Persepsi merupakan stimulus yang diindera oleh individu, diorganisasikan kemudian diinterpretasikan sehingga individu menyadari dan mengerti tentang apa yang diindera. Dengan kata lain *persepsi* adalah proses yang menyangkut masuknya pesan atau informasi kedalam otak manusia. Persepsi merupakan keadaan integrated dari individu terhadap stimulus yang diterimanya. Apa yang ada dalam diri individu, pikiran, perasaan, pengalaman-pengalaman individu akan ikut aktif berpengaruh dalam proses persepsi.



2. Komponen Pengembangan Persepsi

Ada beberapa komponen dalam pengembangan persepsi seseorang yaitu:

- a. Psikologi; Persepsi seseorang mengenai segala sesuatu yang terjadi di alam dunia ini sangat dipengaruhi oleh keadaan psikologi. Contoh, terbenamnya matahari diwaktu senja yang indah bagi seseorang akan dirasakan sebagai bayang-bayang kelabu bagi orang yang buta warna.
- b. Famili; Pengaruh yang besar terhadap anak-anak adalah familinya, orang tua yang telah mengembangkan suatu cara yang khusus di dalam memahami dan melihat kenyataan didunia ini, banyaak sikap dan persepsi-persepsi mereka yang diturunkan kepada anak-anaknya.
- c. Kebudayaan; Kebudayaan dan lingkungan masyarakat tertentu juga merupakan salah satu factor yang kuat di dalam mempengaruhi sikap nilai dan cara sesorang memandang dan memahami keadaan di dunia ini. (Veithzal dan Mulyadi (2012: 326),

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Persepsi

Menurut Rusdiana (2016:173), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persepsi pada dasarnya dibagi menjadi dua yaitu;

a. Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi persepsi, yaitu faktor-faktor yang terdapat dalam diri individu, yang mencakup beberapa hal antara lain:

- 1) Fisiologis. Informasi masuk melalui alat indera, selanjutnya informasi yang diperoleh ini akan mempengaruhi dan melengkapi usaha untuk memberikan arti terhadap lingkungan sekitarnya. Kapasitas indera untuk mempersepsi pada tiap orang berbeda-beda sehingga interpretasi terhadap lingkungan juga dapat berbeda.
- 2) Perhatian. Individu memerlukan sejumlah energi yang dikeluarkan untuk memperhatikan atau memfokuskan pada bentuk fisik dan fasilitas mental yang ada pada suatu obyek. Energi tiap orang berbeda-beda sehingga perhatian seseorang terhadap obyek juga berbeda dan hal ini akan mempengaruhi persepsi terhadap suatu obyek.
- 3) Minat. Persepsi terhadap suatu obyek bervariasi tergantung pada seberapa banyak energi atau perceptual vigilance yang digerakkan untuk mempersepsi. Perceptual vigilance merupakan kecenderungan seseorang untuk memperhatikan tipe tertentu dari stimulus atau dapat dikatakan sebagai minat.
- 4) Kebutuhan yang searah. Faktor ini dapat dilihat dari bagaimana kuatnya seseorang individu mencari obyek-obyek atau pesan yang dapat memberikan jawaban sesuai dengan dirinya.
- 5) Pengalaman dan ingatan. Pengalaman dapat dikatakan tergantung pada ingatan dalam arti sejauh mana seseorang dapat mengingat kejadian-kejadian lampau untuk mengetahui suatu rangsang dalam pengertian luas.
- 6) Suasana hati. Keadaan emosi mempengaruhi perilaku seseorang, mood ini menunjukkan bagaimana perasaan seseorang pada waktu yang dapat mempengaruhi bagaimana seseorang dalam menerima, bereaksi dan mengingat.



b. Faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi persepsi adalah:

- 1) Ukuran dan penempatan dari obyek atau stimulus. Faktor ini menyatakan bahwa semakin besarnya hubungan suatu obyek, maka semakin mudah untuk dipahami. Ukuran suatu obyek individu akan mudah untuk perhatian pada gilirannya membentuk persepsi.
- 2) Warna dari obyek-obyek. Obyek-obyek yang mempunyai cahaya lebih banyak, akan lebih mudah dipahami (to be perceived) dibandingkan dengan yang sedikit.
- 3) Keunikan dan kontrasan stimulus. Stimulus luar yang penampilannya dengan latarbelakang dan sekelilingnya yang sama sekali di luar sangkaan individu yang lain akan banyak menarik perhatian.
- 4) Intensitas dan kekuatan dari stimulus. Stimulus dari luar akan memberi makna lebih bila lebih sering diperhatikan dibandingkan dengan yang hanya sekali dilihat. Kekuatan dari stimulus merupakan daya dari suatu obyek yang bisa mempengaruhi persepsi.
- 5) Motion atau gerakan. Individu akan banyak memberikan perhatian terhadap obyek yang memberikan gerakan dalam jangkauan pandangan dibandingkan obyek yang diam.

C. Persepsi Sebagai Inti Komunikasi Interpersonal

1. Makna Persepsi sebagai inti komunikasi

Persepsi dikatakan inti komunikasi karena persepsi sangat mempengaruhi proses komunikasi yang dilakukan baik komunikasi interpersonal maupun komunikasi intrapersonal. Komunikasi intrapersonal adalah komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang. Misal berfikir, menulis, merenung, menggambar dan sebagainya. Sedangkan komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dilakukan oleh seseorang dengan orang lain atau kelompok, misal mengobrol lewat telepon, korespondensi dll.

Persepsi atau cara pandang kita terhadap sesuatu akan menentukan jenis dan kualitas komunikasi yang kita lakukan. Misal kita berhadapan dengan seseorang yang kita persepsikan baik, maka komunikasi yang kita lakukan dengannya pun akan baik pula, begitu juga sebaliknya. (Rusdiana (2016:176)

2. Sifat-sifat Persepsi

Beberapa hal yang patut kita pelajari menyangkut persoalan dalam persepsi ini, Mulyana (2000: 176-196), mengungkapkan hal-hal berikut:

a. Persepsi mendasarkan pada pengalaman.

Dikemukakan bahwa pola-pola perilaku seseorang itu berdasarkan persepsi mengenai realitas sosial yang telah dipelajarinya (pada masa lalu). Artinya, persepsi kita terhadap seseorang, objek, atau kejadian, dan reaksi kita terhadap hal-hal itu amat tergantung pada pengalaman masa lalu berkaitan dengan orang, objek atau kejadian serupa. Seperti halnya cara kita bekerja, menilai



pekerjaan yang baik bagi kita, cara kita makan, cara kita menilai kecantikan; semua ini amat tergantung pada apa yang telah diajarkan budaya kita mengenai hal-hal tersebut.

b. Persepsi bersifat selektif

Pada dasarnya melalui indera kita, setiap saat diri kita ini dirangsang dengan berjuta rangsangan. Jika kita harus memberikan tafsiran atas semua rangsangan itu, maka kita ini bisa menjadi gila. Karena itu, kita dituntut untuk mengatasi kerumitan tersebut dengan memperhatikan hal-hal yang menarik bagi kita. Atensi kita pada dasarnya merupakan faktor utama dalam menentukan seleksi atas rangsangan yang masuk ke dalam diri kita.

c. Persepsi bersifat dugaan

Karena pada dasarnya data yang kita peroleh melalui penginderaan tidak pernah lengkap, makasering kita melakukan dugaan atau langsung melakukan penyimpulan. Coba perhatikan gambar apa yang bisa dibuat dengan ketiga titik dan keempat titik berikut:

1) Persepsi bersifat evaluatif

Tidak sedikit orang beranggapan bahwa apa yang mereka persepsikan sebagai sesuatu yang nyata. Artinya, perasaan seseorang sering mempengaruhi persepsinya, padahal hal tersebut bukanlah sesuatu yang objektif. Kita melakukan interpretasi berdasarkan pengalaman masa lalu dan kepentingan subjektif kita sendiri. Karena itu persepsi bersifat evaluatif; merupakan proses kognitif yang mencerminkan sikap, kepercayaan, nilai dan pengharapan dengan memaknai objek persepsi itu sendiri.

2) Persepsi bersifat kontekstual

Dari setiap peristiwa komunikasi, seseorang selalu dituntut untuk mengorganisasikan rangsangan menjadi suatu persepsi. Konteks nampaknya berpengaruh kuat atas persepsi yang terbentuk dalam diri seseorang. Sebagai contoh, terhadap gambar seseorang bisa mengatakan bahwa itu adalah angka 13 karena konteksnya adalah angka-angka lainnya, yaitu 11, 12, 14 dan 15. Tetapi bagi seseorang yang memiliki konteks huruf-huruf A, C, D dan E, maka gambar tersebut adalah huruf B. Meskipun sesungguhnya banyak informasi yang kita perlukan untuk melakukan persepsi terhadap orang lain, namun paling tidak ada tiga jenis informasi terpenting yang perlu kita ketahui, yaitu tujuan orang tersebut, kondisi internalnya (psikologis), dan kesamaan antara kita dengan orang tersebut. Mempersepsi tujuan orang lain memiliki beberapa arti bagi kita dalam berkomunikasi. Adalah hal yang tidak mungkin bagi kita untuk secara nyata mengamati kondisi internal orang lain. Namun melalui pengamatan terhadap perilakunya, kita dapat menyimpulkan bagaimana sikap, keyakinan dan nilai orang tersebut.

Ada anggapan bahwa elemen non-verbal dari perilaku merupakan refleksi yang paling akurat dari perasaan atau kondisi internal seseorang. Sementara itu, adanya kesamaan antara kita dengan orang yang kita ajak berkomunikasi akan mendorong rasa saling menyukai. Keadaan semacam ini akan membantu kita untuk merasa lebih nyaman dalam melanjutkan komunikasi



1. Proses Terbentuknya Persepsi

Bimo Walgito dalam (Rusdiana , 2016:176), menjelaskan *perceptual process* atau proses persepsi meliputi tiga tahap yaitu:

a. Sensasi (asensi)

Sensasi adalah proses pengiriman pesan ke otak melalui panca indera yaitu mata, hidung, telinga, lidah, kulit. Panca indera adalah reseptor yang menghubungkan otak kita dengan lingkungan sekitar. Informasi yang kita tangkap dari proses melihat, mencium, mendengar, merasakan, dan meraba tersebut kita proses kembali untuk dapat menghasilkan persepsi terhadap sesuatu. Misal melihat pantai, mencium parfum, bersalaman, mencicipi masakan. Setelah informasi itu kita tangkap dan kita rekam dalam otak kita masuk dalam terhadap atensi

b. Atensi

Atensi adalah suatu tahap dimana kita memperhatikan informasi yang telah ada sebelum kita menginterpretasikannya. Sebenarnya banyak sekali hal yang tertangkap oleh panca indera, namun tidak semua kita perhatikan. Misal kita mengobrol lewat telepon, informasi yang kita perhatikan hanyalah suara lawan bicara meskipun saat itu kita juga sedang membaca koran atau makan bakwan, ketika melihat sekumpulan orang berpakaian hitam, dan ada satu orang berpakaian putih, tentunya kita lebih memperhatikan yang berbaju putih, hal ini terjadi karena kita hanya akan memperhatikan apa yang kita anggap paling bermakna bagi kita, paling berbeda dan paling menarik perhatian.

c. Interpretasi

Tahap interpretasi adalah tahap terakhir. Jika persepsi dikatakan sebagai inti komunikasi, maka interpretasi adalah inti dari persepsi. Interpretasi adalah proses penafsiran informasi atau pemberian makna dari informasi yang telah kita tangkap dan kita perhatikan. Ketika mata kita melihat matahari terbenam di pantai kemudian kita perhatikan, maka secara tidak langsung kita akan menginterpretasikan pantai tersebut. Apakah menurut kita indah, biasa saja atau bahkan jelek. Pendapat atau persepsi yang dihasilkan tentunya akan beragam tergantung latar belakang kita masing-masing.

Sensasi, atensi dan interpretasi adalah tahapan-tahapan yang dilalui untuk menghasilkan persepsi, semakin sama persepsi setiap orang, maka semakin efektif komunikasi yang dilakukan. Persepsi setiap orang akan sama jika mereka berasal dari latar belakang yang sama. Misal sama-sama orang desa, sama-sama orang jaqwa dan sama-sama orang gila.

Persepsi-persepsi yang ada pada diri kita akan mempengaruhi proses komunikasi yang kita lakukan, karena itu berfikirlah positif dan obyektif dalam memandang sesuatu.

2. Kekeliruan dan Kegagalan Persepsi

Menurut Baron dikatif Mulyana dalam (Rusdiana (2016:179), ada, beberapa bentuk kekeliruan dan kegagalan persepsi adalah sebagai berikut:



a. Kesalahan Atribusi

Atribusi adalah proses internal dalam diri kita untuk memahami penyebab perilaku orang lain. Dalam usaha mengetahui orang lain, kita menggunakan beberapa sumber informasi. Misalnya, kita mengamati penampilan fisik seseorang, karena faktor seperti usia, gaya pakaian, dan daya tarik dapat memberikan isyarat mengenai sifat-sifat utama mereka.

Kesalahan atribusi bisa terjadi ketika kita salah menaksir makna pesan atau maksud perilaku si pembicara. atribusi kita juga keliru bila kita menyangka bahwa perilaku seseorang disebabkan oleh faktor internal, padahal justru faktor eksternal-lah yang menyebabkannya, atau sebaliknya kita menduga faktor eksternal yang menggerakkan seseorang, padahal faktor internal-lah yang membangkitkan perilakunya.

Salah satu sumber kesalahan atribusi lainnya adalah pesan yang dipersepsi tidak utuh atau tidak lengkap, sehingga kita berusaha menafsirkan pesan tersebut dengan menafsirkan sendiri kekurangannya, atau mengisi kesenjangan dan mempersepsi rangsangan atau pola yang tidak lengkap itu sebagai lengkap.

b. Efek Halo

Kesalahan persepsi yang disebut efek halo (halo effects) merujuk pada fakta bahwa begitu kita membentuk suatu kesan menyeluruh mengenai seseorang, kesan yang menyeluruh ini cenderung menimbulkan efek yang kuat atas penilaian kita akan sifat-sifatnya yang spesifik. Efek halo ini memang lazim dan berpengaruh kuat sekali pada diri kita dalam menilai orang-orang yang bersangkutan. Bila kita sangat terkesan oleh seseorang, karena kepemimpinannya atau keahliannya dalam suatu bidang, kita cenderung memperluas kesan awal kita. Bila ia baik dalam satu hal, maka seolah-olah ia pun baik dalam hal lainnya.

Kesan menyeluruh itu sering kita peroleh dari kesan pertama, yang biasanya berpengaruh kuat dan sulit digoyahkan. Para pakar menyebut hal itu sebagai "hukum keprimaan" (law of primacy). Celakanya, kesan awal kita yang positif atas penampilan fisik seseorang sering mempengaruhi persepsi kita akan prospek hidupnya. Misalnya, orang yang berpenampilan lebih menarik dianggap berpeluang lebih besar dalam hidupnya (karir, perkawinan, dan sebagainya).

c. Stereotif

Kesulitan komunikasi akan muncul dari penstereotipan (stereotyping), yaitu menggeneralisasikan orang-orang berdasarkan sedikit informasi dan membentuk asumsi mengenai mereka berdasarkan keanggotaan mereka dalam suatu kelompok. Dengan kata lain, penstereotipan adalah proses menempatkan orang-orang dan objek ke dalam kategori yang mapan, atau penilaian mengenai orang-orang atau objek-objek berdasarkan kategori yang dianggap sesuai, alih-alih berdasarkan karakteristik individual mereka.

Contoh stereotip ini banyak sekali, misalnya: 1) Laki-laki berpikir logis; 2) Wanita bersikap emosional; 3) Orang berkulit hitam pencuri; 4) Orang Meksiko pemalas; 5) Orang Yahudi cerdas; 6) Orang Prancis penggemar wanita, anggur, dan makanan enak; 7) Orang Cina pandai memasak; 8) Orang Batak kasar; 9) Orang Padang pelit; 10) Orang Jawa halus pembawaan; 11) Lelaki Sunda suka kawin cerai dan pelit memberi uang belanja; 12) Wanita Jawa tidak baik menikah dengan lelaki Sunda (karena suku Jawa dianggap

lebih tua daripada suku Sunda); 13) Orang Tasikmalaya tukang kredit; 14) Orang berkaca mata minus jenius; dan 15) Orang berjenggot fundamentalis (padahal kambing juga berjenggot), dll.

Pada umumnya, stereotip bersifat negatif. Stereotip ini tidaklah berbahaya sejauh kita simpan dalam kepala kita. Akan tetapi bahayanya sangat nyata bila stereotip ini diaktifkan dalam hubungan manusia. Apa yang anda persepsi sangat dipengaruhi oleh apa yang anda harapkan. Ketika anda mengharapkan orang lain berperilaku tertentu, anda mungkin mengkomunikasikan pengharapan anda kepada mereka dengan cara-cara yang sangat halus, sehingga meningkatkan kemungkinan bahwa mereka akan berperilaku sesuai dengan yang anda harapkan.

d. Prasangka

Suatu kekeliruan persepsi terhadap orang yang berbeda adalah prasangka, suatu konsep yang sangat dekat dengan stereotip. Beberapa pakar cenderung menganggap bahwa stereotip itu identik dengan prasangka, seperti Donald Edgar dan Joe R. Fagin. Dapat dikatakan bahwa stereotip merupakan komponen kognitif (kepercayaan) dari prasangka, sedangkan prasangka juga berdimensi perilaku. Jadi prasangka ini konsekuensi dari stereotip, dan lebih teramati daripada stereotip. Menurut Ian Robertson, pikiran berprasangka selalu menggunakan citra mental yang kaku yang meringkas apapun yang dipercayai sebagai khas suatu kelompok. Citra demikian disebut stereotip.

Meskipun kita cenderung menganggap prasangka berdasarkan suatu dekotomi, yaitu berprasangka atau tidak berprasangka, lebih bermanfaat untuk menganggap prasangka ini sebagai bervariasi dalam suatu rentang dari tingkat rendah hingga tingkat tinggi. Sebagaimana stereotip, prasangka ini alamiah dan tidak terhindarkan. Penggunaan prasangka memungkinkan kita merespon lingkungan secara umum, sehingga terlalu menyederhanakan masalah.

3. Persepsi dalam Pandangan Al-Qur'an

Persepsi adalah fungsi psikis yang penting yang menjadi jendela pemahaman bagi peristiwa dan realitas kehidupan yang dihadapi manusia. Manusia sebagai makhluk yang diberikan amanah kekhalifahan diberikan berbagai macam keistimewaan yang salah satunya adalah proses dan fungsi persepsi yang lebih rumit dan lebih kompleks dibandingkan dengan makhluk Allah lainnya.

Abdul Rahman Shaleh, (2009: 137), dalam bukunya Psikologi: Suatu Pengantar dalam Perspektif Islam, menjelaskan bahwa dalam Al-Qur'an ditemukan, ada beberapa proses dan fungsi persepsi dimulai dari proses penciptaan yang terdapat dalam QS. Al-Mukminun ayat 12-14, yaitu:

وَلَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنْ سُلَالَةٍ مِنْ طِينٍ (١٢) ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَكِينٍ (١٣) ثُمَّ خَلَقْنَا النُّطْفَةَ عَلَقَةً فَخَلَقْنَا الْعَلَقَةَ مُضْغَةً فَخَلَقْنَا الْمُضْغَةَ عِظَامًا فَكَسَبْنَا الْعِظَامَ لَحْمًا ثُمَّ أَنشَأْنَاهُ خَلْقًا آخَرَ فَبَارَكُ اللَّهُ أَحْسَنَ الْخَالِقِينَ (١٤)

Artinya: "Dan sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dari suatu saripati (berasal) dari tanah. Kemudian Kami jadikan saripati itu air mani (yang disimpan) dalam tempat yang kokoh (rahim). Kemudian air mani itu Kami jadikan segumpal



darah, lalu segumpal darah itu Kami jadikan segumpal daging, dan segumpal daging itu Kami jadikan tulang belulang, lalu tulang-belulang itu Kami bungkus dengan daging. Kemudian Kami jadikan dia makhluk yang (berbentuk) lain. Maka Maha sucilah Allah, Pencipta Yang Paling Baik”.(QS. Al-Mukminun [23]: 12-14)

Begitu juga halnya dalam QS. Al-An’am ayat 7, yaitu:

وَلَوْ نَزَّلْنَا عَلَيْكَ كِتَابًا فِي قِرْطَاسٍ فَلَمَسُوهُ بِأَيْدِيهِمْ لَقَالِ الَّذِينَ كَفَرُوا إِنَّ هَذَا إِلَّا سِحْرٌ مُّبِينٌ

Artinya: Dan kalau Kami turunkan kepadamu tulisan di atas kertas, lalu mereka dapat menyentuhnya dengan tangan mereka sendiri, tentulah orang-orang kafir itu berkata: “Ini tidak lain hanyalah sihir yang nyata”.(QS. Al-An’am [6]: 7).

Ayat di atas terkait dengan kemampuan menyadari indra yang berhubungan sifat rangsang sentuhan. Dalam kisah Nabi Yusuf dan keluarganya, diceritakan kemampuan ayahnya, yaitu Nabi Yakub dalam merasakan kehadiran Yusuf hanya melalui penciuman terhadap bau Yusuf yang berasal dari baju yang dibawa kakak-kakak Yusuf (QS. Yusuf ayat 94).

وَلَمَّا فَصَلَتِ الْعَيْرُ قَالَ أَبُوهُمْ إِنِّي لَأَجِدُ رِيحَ يُوسُفَ لَوْلَا أَنْ تُفَنِّدُونِ

Artinya: Tat kala kafilah itu telah keluar (dari negeri Mesir) berkata ayah mereka: “Sesungguhnya aku mencium bau Yusuf, sekiranya kamu tidak menuduhku lemah akal (tentu kamu membenarkan aku)”. (QS. Yusuf [12]:94).

Abdul Rahman Shaleh, (2009: 138), menjelaskan ada, beberapa ayat lain juga mengungkapkan hal yang sama, antara lain:

a. Persepsi penginderaan fisik atau non fisik. (QS. Fushilat: 53)

سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِي الْأَفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ الْحَقُّ أَوَلَمْ يَكْفِ بِرَبِّكَ أَنَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ

Artinya: “Kami akan memperlihatkan kepada mereka tanda-tanda (kekuasaan) Kami di segala wilayah bumi dan pada diri mereka sendiri, hingga jelas bagi mereka bahwa Al-Qur’an itu adalah benar. Tiadakah cukup bahwa sesungguhnya Tuhanmu menjadi saksi atas segala sesuatu?” (QS. Fushilat [41]: 53)

b. Isytiflaf, pengetahuan peristiwa yang berada jauh dari jangkauan. (QS. Yusuf: 94)

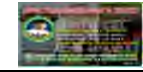
وَلَمَّا فَصَلَتِ الْعَيْرُ قَالَ أَبُوهُمْ إِنِّي لَأَجِدُ رِيحَ يُوسُفَ لَوْلَا أَنْ تُفَنِّدُونِ

Artinya: Tat kala kafilah itu telah ke luar (dari negeri Mesir) berkata ayah mereka: "Sesungguhnya aku mencium bau Yusuf, sekiranya kamu tidak menuduhku lemah akal (tentu kamu membenarkan aku)"(QS. Yusuf [12]: 94)

c. Peristiwa fatamorgana yang dialami orang kafir sebagai bagian dari ilusi. (QS. An-Nur: 39).

وَالَّذِينَ كَفَرُوا أَعْمَالُهُمْ كَسَرَابٍ بِقِيعَةٍ يَحْسَبُهُ الظَّمَانُ مَاءً حَتَّىٰ إِذَا جَاءَهُ لَمْ يَجِدْهُ سَائِغًا وَوَجَدَ اللَّهَ عِنْدَهُ فُوفَاءً حِسَابَهُ وَاللَّهُ سَرِيعُ الْحِسَابِ

Artinya: “Dan orang-orang kafir amal-amal mereka adalah laksana fatamorgana di tanah yang datar, yang disangka air oleh orang-orang yang dahaga, tetapi bila didatanginya air itu dia tidak mendapatinya sesuatu apapun. Dan didapatinya (ketetapan)



Allah di sisinya, lalu Allah memberikan kepadanya perhitungan amal-amal dengan cukup dan Allah adalah sangat cepat perhitungan-Nya". (QS. An-Nur [24]: 39)

B. Membangun Komunikasi Efektif di lembaga organisasi Pendidikan Islam

Komunikasi efektif bagi pimpinan, merupakan keterampilan penting karena perencanaan, pengorganisasian, dan fungsi pengendalian dapat berjalan hanya melalui aktivitas komunikasi. Ajaran Islam, melalui Qur'an dan hadits memerintahkan kepada umat Muslim untuk selalu membangun komunikasi secara vertikal yakni kepada Allah dan dan horizontal yakni kepada sesama manusia. Hal ini terdapat dalam al-Qur'an surat al-Baqarah ayat 83 yang berbunyi:

وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ

Artinya: "...dan bertutur katalah yang baik kepada manusia, laksanakanlah shalat dan tunaikanlah zakat..." (QS. al-Baqarah [2]: 83).

Dari ayat ini menunjukkan bahwa berkomunikasi yang baik kepada sesama manusia dan menegakkan shalat sebagai manivestasi membangun komunikasi kepada Allah itu wajib berjalan seimbang dan selaras agar menjadi orang-orang yang berbahagia di Dunia dan Akhirat. Dan Nabi juga bersabda:

Artinya: Telah menceritakan kepada kami Abdullah bin Yusuf telah menceritakan kepada kami Al Laits dia berkata; telah menceritakan kepadaku Sa'id Al Maqburi dari Abu Syuraih Al 'Adawi dia berkata; "Saya telah mendengar dengan kedua telingaku dan melihat dengan kedua mataku ketika Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam mengucapkan sabdanya: "Barangsiapa beriman kepada Allah dan hari akhir hendaknya ia memuliakan tetangganya, dan barangsiapa beriman kepada Allah dan hari Akhir hendaknya ia memuliakan tamunya, dan menjamunya" dia bertanya; 'Apa yang dimaksud dengan menjamunya wahai Rasulullah?" beliau menjawab: "yaitu pada siang dan malam harinya, bertamu itu tiga hari, lebih dari itu adalah sedekah bagi tamu tersebut." Dan beliau bersabda: "Barang siapa beriman kepada Allah dan hari akhir, hendaknya dia berkata dengan baik atau diam." Dari hadits ini menunjukkan bahwa salah satu bukti keimanan kepada Allah dan hari akhir adalah dengan berkomunikasi yang baik jika tidak bisa maka jadilah pendengar yang baik. Oleh karena itu, pendidik yang bertugas sebagai bapak rohani bagi peserta didik harus selalu membangun komunikasi kepada Allah dan juga harus membangun komunikasi dengan baik terhadap peserta didik agar tugas mulianya dapat tercapai dengan optimal. (Aminah, 2013:141)

Dari hadits ini menunjukkan bahwa salah satu bukti keimanan kepada Allah dan hari akhir adalah dengan berkomunikasi yang baik jika tidak bisa maka jadilah pendengar yang baik. Oleh karena itu, Pemimpin, pendidik, yang bertugas sebagai bapak rohani bagi peserta didik harus selalu membangun komunikasi kepada Allah dan juga harus membangun komunikasi dengan baik terhadap bawahan dan peserta didik agar tugas mulianya dapat tercapai dengan optimal.

Dalam beberapa situasi di dalam organisasi, kadangkala muncul sebuah pernyataan di antara anggota organisasi, apa yang kita dapat adalah kegagalan komunikasi. Pernyataan tersebut mempunyai arti bagi masing-masing anggota organisasi, dan menjelaskan bahwa yang menjadi masalah dasar adalah komunikasi, karena kemacetan atau kegagalan komunikasi dapat terjadi antar pribadi, antar pribadi dalam kelompok, atau antar kelompok dalam organisasi. (Rusdiana (2016:184). Atas dasar itu, berbagai paya perlu dilakukan, antara lain:



1. Membudayakan Komunikasi Efektif, sebagai kunci keberhasilan

Komunikasi merupakan keterampilan dasar seorang organisator sekolah, dan merupakan elemen penting dalam pelayanan, karena menyangkut kompetensi organisator sekolah sebagai orang yang melayani kepentingan dan kebutuhan sekolah, utamanya kepala sekolah dan guru, maka keterampilan dasar berkomunikasi bagi seorang organisator sekolah adalah:

- a. Mampu saling memahami kelebihan dan kekurangan individu
- b. Mampu mengkomunikasikan pikiran dan perasaan
- c. Mampu saling menerima, menolong, dan mendukung
- d. Mampu mengatasi konflik yang terjadi dalam komunikasi
- e. Saling menghargai dan menghormati

2. Membangun Keterampilan Komunikasi Efektif

Mengembangkan keterampilan berkomunikasi bagi pengembangan lembaga organisasi pendidikan/sekolah dapat dilakukan dengan memperhatikan:

- a. Manfaat dan pentingnya komunikasi
- b. Penguasaan perilaku individu
- c. Komponen-komponen komunikasi,
- d. Praktek keterampilan berkomunikasi
- e. Bantuan orang lain
- f. Latihan yang terus-menerus
- g. Partner berlatih, untuk meningkatkan kemampuan adaptif berkomunikasi.

3. Mengembangkan organisator lembaga/sekolah dalam membangun jaringan komunikasi yang sehat

Upaya, mengembangkan organisator lembaga/sekolah dalam membangun jaringan komunikasi yang sehat, baik dengan Dinas Pendidikan, pihak sekolah, dunia usaha, maupun lembaga mitra lain. Analisis jaringan komunikasi dapat dilakukan untuk mengetahui:

- a. Peranan individu (karyawan) dalam penyaluran informasi organisasi, yang sekaligus juga menunjukkan pola interaksi antara individu tersebut dengan individu lain
- b. Bentuk hubungan atau koneksi orang-orang dalam organisasi dan kelompok tertentu (klik)
- c. Keterbukaan/ketertutupan individu atau kelompok.

Seorang organisator sekolah/kepala sekolah, dalam suatu jaringan komunikasi dapat sebagai:

- a. *Opinion leader*, individu yang diakui menguasai informasi (kuantitas dan kualitas) dan dengan informasi tersebut mampu mempengaruhi perilaku dan keputusan-keputusan yang diambil oleh individu, kelompok, atau organisasi. *Opinion leader* tidak selalu memiliki otoritas formal, bahkan pada umumnya merupakan pimpinan informal.



- b. *Gate keepers*, individu yang mengontrol arus informasi di antara anggota organisasi. Individu yang menentukan apakah suatu informasi itu *penting* atau *tidak* untuk diteruskan/diberikan kepada pimpinan atau pegawai organisasi.
- c. *Cosmopolites*, individu yang menghubungkan organisasi dengan lingkungannya. Mengumpulkan informasi dari berbagai sumber di lingkungan dan menyampaikan informasi organisasi kepada lingkungan.
- d. *Bridge*, anggota kelompok atau klik dalam suatu organisasi yang menghubungkan kelompok itu dengan kelompok lain.
- e. *Liaison*, individu penghubung antar kelompok, dan bukan sebagai anggota salah satu kelompok tersebut.
- f. *Isolate*, anggota organisasi yang mempunyai kontak minimal dengan orang lain dalam organisasi.
- g. Posisi peranan organisator lembaga/sekolah dalam jaringan arus informasi akan mempengaruhi, terhadap:
- h. Tingkat kekuasaan (*power*), hubungan sosial, atau pengaruh individual dalam organisasi.
- i. Partisipasi dalam pelaksanaan tugas (intensitas dan kuantitas kegiatan organisasi, yang dapat berimbas pada peningkatan keterampilan/keahlian).
- j. Kepuasan terhadap arus informasi.
- k. Konsep diri.

Keterampilan dan sikap dalam berkomunikasi akan sangat menentukan bagaimana pengembangan kualitas pendidikan oleh organisator sekolah. Terutama dalam membentuk jaringan kemitraan dengan *share/stake holder* dan tim kerjasama untuk melayani pelanggan. Jaringan kemitraan yang kuat dan saling menguntungkan yang dilayani oleh anggota tim kerjasama yang saling melayani, sudah pasti akan memperlancar pengembangan kualitas pendidikan. Organisator yang berpengalaman dan memiliki pengetahuan memadai dapat menyelesaikan berbagai masalah di lapangan. Masalah komunikasi antara lain disebabkan oleh pola birokrasi dan hubungan yang kaku sehingga tidak terpelihara situasi sesuai harapan organisator maupun pihak-pihak yang disupervisi.

REFERENSI

1. Abdul Rahman Shaleh, 2009. *Psikologi: Suatu Pengantar dalam Perspektif Islam*, Jakarta: Kencana.
2. Arifin, 1999. *Psikologi Dakwah Suatu Pengantar Studi*, Jakarta: PT Bumi Aksara,
3. Dedi Sahputra Napitupulu, "Komunikasi Organisasi Pendidikan Islam" *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam* Vol. 11, No. 2, Desember 2019: 127-13
4. Mubarak, Achmad, 2001. *Psikologi Dakwah*, Jakarta: Pustaka Firdaus,
5. Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*, Jakarta: Rajawali Pers..
6. Soetopo, Hendyat, 2010. *Perilaku Organisasi Teori Dan Praktik Di Bidang Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset,
7. Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta : C.V Andi Offset,
8. Zahroh, Aminatul, 2013. *Total Quality Management Teori dan Praktik Manajemen Untuk Mendongkra Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Arruz Media,



9. Bimo Walgito. 1981. *Psikologi Umum*. Yogyakarta: Yayasan Penka Fakultas. Psikologi UGM.
10. Gibson, dkk, 1989. *Organisasi*. (Edisi Kelima). Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
11. Miftah Thoha, 1990. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
12. DeVito, Joseph. A. 1976. *Komunikasi Antarmanusia*. Edisi Kelima. (Alih Bahasa Agus Maulana) Jakarta: Profesional Books.
13. Rusdiana A. 2016. *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
14. Siti Aminah "Membangun Komunikasi Efektif Antara Pendidik Dengan Peserta Didik Dalam Perspektif Islam" *Jurnal Madrasah*, Vol. 5, No. 2, (Juni 2013)
15. Kholil, Syukur dan Abdi Lubis (2017). *Kapita Selekta Komunikasi Islam: Perspektif Sosial Budaya dan Agama*. Medan: Perdana Publishing.
16. Syafaruddin 2016. *Manajemen Organisasi Pendidikan: Perspektif Sains dan Islam*. Medan: Perdana Publishing.

TUGAS MAHASISWA

1. Mengidentifikasi dan mengabstraksikan 4 poin penting (A_B_C_D), dari kajian Persepsi dalam Komunikasi organisasi lembaga pendidikan.
 - Konsep dasar persepsi dalam komunikasi
 - Persepsi sebagai inti komunikasi
 - Komunikasi dalam organisasi lembaga pendidikan
 - Membangung keterampilan komunikasi yang efektif dalam organisasi lembaga pendidikan
2. Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
3. Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Oral : NIM :
JURUSAN :

Resensi Rangkuman:

A Esensi/Sub Materi

B Esensi/Sub Materi

C Esensi/Sub Materi

D Esensi/Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@



PART: 8

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI

KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Keputusan untuk memilih ini tidak selalu mudah, terutama karena kita mempunyai berbagai keterbatasan. Apabila keputusan dipaksa untuk mendapatkan sesuatu yang sangat ideal, tidak jarang keputusan tersebut menjadi salah akibat keterbatasan-keterbatasan tersebut. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa mampu:

- Menjelaskan, konsep dasar pengambilan keputusan
- Menganalisis, kebijakan dasar pengambilan keputusan
- Mengidentifikasi model Gaya, Tipe, dan teknik pengambilan keputusan
- Mengaplikasikan, model Proses pengambilan keputusan Partisipatif dalam kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan

POKOK BAHASAN

- Konsep dasar pengambilan keputusan
- Kebijakan dasar pengambilan keputusan
- Model Gaya, Tipe, dan teknik pengambilan keputusan
- Model Proses pengambilan keputusan Partisipatif dalam kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan



TOPIK BAHASAN

Pengambilan keputusan (decision making) memegang peranan yang sangat urgen dalam manajemen, karena keputusan yang diambil oleh manajer merupakan hasil pemikiran akhir yang harus dilaksanakan oleh para bawahan atau organisasi yang dipimpinnnya. Keputusan manajer sangat urgen karena menyangkut semua aspek atau anggota organisasi. Bahkan kesalahan dalam mengambil keputusan dapat merugikan organisasi, mulai dari kerugian nama baik atau citra sampai pada kerugian uang. Pengambilan keputusan adalah suatu proses pemikiran dalam pemecahan masalah untuk memperoleh hasil yang akan dilaksanakan. Maka dari itu, terkadang ada masalah yang sederhana atau mudah diselaisaikan dan terkadang ada pula masalah yang sulit untuk diurai cara menyelesaikannya, semua itu tergantung besar atau kecilnya masalah. Semakin kecil masalahnya semakin mudah cara menyelesaikannya. Sebaliknya semakin besar masalah itu, maka akan semakin sulit cara menyelesaika atau memutuskannya. Dari sinilah sebenarnya yang membedakan antara orang biasa dan pemimpin, pemimpin dituntut mampu mengambil keputusan di saat yang sangat sulit dengan cara dan waktu yang tepat. Semakin cepat dan tepat dalam mengambil keputusan dapat dipastikan bahwa pemimpin tersebut telah memiliki pengamalan yang banyak. Maka di sinilah distingsi antara pemimpin yang berpengalaman dan tidak berpengalaman. Pemimpin yang belum berpengalaman akan ada rasa ragu dan khawatiran yang mendalam dalam mengambil keputusan. Rasa ragu dan khawatiran itu wajar karena yang dipandang tidak hanya kebutuhan untuk dirinya saja, namun mempertimbangkan banyak orang. Karena Ia khawatir keputusannya tidak dapat memuaskan banyak orang.

A. Kosep Dasar Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

1. Makna dan Hakikat Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Keputusan adalah suatu pemutusan atau pengakhiran dari pada suatu proses pemikiran tentang suatu masalah atau problem, untuk menjawab pertanyaan apa yang harus diperbuat guna mengatasi masalah tersebut, dengan menjadikan pilihan pada salah satu alternative tertentu (Prajudi, 1982:87).

Keputusan atau (decision) secara harfiah berarti pilihan (choice). Pilihan yang dimaksud di sini adalah pilihan dari dua atau lebih kemungkinan atau dapat dikatakan pula sebagai keputusan dicapai setelah dilakukan pertimbangan dengan memilih satu kemungkinan pilihan. Seperti yang diungkapkan oleh Gito Sudarmo, (2000:175), bahwa keputusan terkait dengan ketetapan atau penentuan suatu pilihan yang diinginkan.

Adapun, makna dari “pengambilan keputusan” merupakan seleksi berbagai alternatif tindakan yang akan ditempuh merupakan inti perencanaan. (Koontz, 1998:135). Sementara Kusnadi, dkk. (2005: 396), menjelaskan yang dimaksud dengan pengambilan keputusan adalah penetapan atau pemilihan suatu alternatif dari beberapa alternatif yang tersedia, dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang ada. Hal itu, senada dengan pendapat tersebut William (1992:113), mendefinisikan bahwa “pengambilan keputusan sebagai seleksi berbagai alternatif kegiatan yang diusulkan untuk memecahkan



masalah". Yang dimaksud dengan pengambilan keputusan adalah penetapan atau pemilihan suatu alternatif dari beberapa alternatif yang tersedia, dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal yang ada.

Pengambilan keputusan dalam konteks manajemen George R. Terry (Iqbal Hasan, 2002: 9), adalah pemilihan alternatif perilaku (kelakuan) tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada. Hakikatnya kegiatan administrasi dalam suatu organisasi adalah pembuatan keputusan. Kegiatan yang dilakukan tersebut mencakup seluruh proses pengambilan keputusan dari mulai identifikasi masalah sampai dengan evaluasi dari pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh elemen-elemen dalam administrasi sebagai suatu sistem organisasi.

Jika ditilik dari maknanya pembuatan keputusan tentu berbeda. Susatyo (2013:61), memandang "pembuatan keputusan merupakan bagian kunci kegiatan kunci seorang manajer, menggambarkan proses melalui serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu". Kegiatan ini memainkan peran penting, terutama bila manajer melaksanakan fungsi perencanaan. Perencanaan menyangkut keputusan sangat penting dan jangka panjang yang dapat dibuat manajer.

Untuk hal itu, Siagian (2008:39), menjelaskan bahwa pada hakikatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah yang dihadapi itu, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional, dan penilaian dari hasil yang dicapai sebagai akibat dari keputusan yang diambil.

Uraian di atas, memberikan pemahaman kepada kita, bahwa mengambil keputusan dalam organisasi tidak semudah yang dibayangkan, karena dalam menentukan dan mengambil keputusan membutuhkan analisis dan data yang akurat, bila kita serampangan dalam mengambil keputusan maka tidak sedikit yang akan dikecewakan. Oleh sebab itu, pengambilan keputusan harus melalui pertimbangan yang matang, supaya pengambilan keputusan itu dapat diterima oleh banyak orang. Karena setiap individu atau organisasi tidak akan terlepas dari masalah. Masalah pada dasarnya adalah penyimpangan atau ketidaksesuaian dari apa yang semestinya terjadi atau tercapai. Kesalahan dalam melakukan identifikasi masalah akan menyebabkan kesalahan dalam penyelesaiannya. Ada sebuah frase menyatakan bahwa, jika kita gagal dalam melakukan identifikasi masalah, maka sesungguhnya kita akan gagal dalam menyelesaikan masalah tersebut. Kesalahan identifikasi tersebut bisa disebabkan kita salah dalam menafsirkan gejala yang merupakan akibat dari masalah yang terjadi. Untuk dapat menyelesaikan masalah, maka perlu dilakukan proses penyelesaian masalah dari mulai mengumpulkan informasi yang terkait dengan gejala dan masalah yang dihadapi, hingga kepada penyelesaian masalah yang mungkin dapat dilakukan. Proses tersebut sering kali dinamakan sebagai proses penyelesaian masalah (problem solving). (Ernie dan Kurniawan, 2010:115).



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 suatu tujuan organisasi.

Islam mengajarkan kepada umatnya Semakin cepat dan tepat dalam mengambil keputusan dapat dipastikan bahwa pemimpin tersebut telah memiliki pengamalan yang banyak. Maka di sinilah distingsi antara pemimpin yang berpengalaman dan tidak berpengalaman. Melalui hadist Rasulullah Saw. telah mengajarkan kepada umatnya dengan sabdanya yang berbunyi:

عن الحسن بن علي رضي الله عنهما قال : " حفظت من رسول الله صلى الله عليه وسلم : (دَعُ مَا يَرِيْبُكَ إِلَى مَا لَا يَرِيْبُكَ).

Artinya: "Dari al-Hasan bin Ali ra. "Saya hafal dari Rasulullah, saw: (Tinggalkanlah sesuatu yang membuat Anda ragu, kepada sesuatu yang meyakinkan Anda). (Sunan At-Tirmidzi ini hadits no. 2442) dalam (Falah, 2017: 135).

Hadits di atas memberikan pemahaman kepada kita, bahwa kita dituntut supaya meninggalkan hal yang dapat meragukan kita dan mengambil yang sudah pasti saja. Karena keraguan itu akan membuat kita menjadi tidak tenang dan menimbulkan kegalauan hati, serta dapat merusak mental kita.

Dalam konteks organisasi untuk memperoleh keputusan yang pasti atau tidak meragukan lagi maka dibutuhkan musyawarah bersama karena sebagai bekal menentukan atau memutuskan suatu persoalan, sebagaimana firman Allah dalam surah al-Baqarah: 233 yang berbunyi:

...فَإِنْ أَرَادَا فِصَالًا عَنْ تَرَاضٍ مِنْهُمَا وَتَشَاوُرٍ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْهِمَا...

Artinya: "...apabila keduanya ingin menyepih (sebelum dua tahun) dengan kerelaan keduanya dan permusyawaratan, Maka tidak ada dosa atas keduanya..." (QS. al-Baqarah [2]: 233).

Untuk hal itu, Nabi Muhammad Saw. Juga pernah bersabda sebagaimana dikutip dalam *kitab alfikrah al idari fil Islam* yang diriwayatkan oleh Imam Bayhaqi, (dalam Nasyid, Muhammad, 2001: 198), menyatakan:

من أراد أمراً فشاوِرْ فيه وَقْضِي, هُدِي لَأَرْشِدَ الْأُمُور

Artinya: "Barangsiapa yang mengharapkan sesuatu perkara, maka bermusyawarahlah dan memutuskannya maka akan mendapatkan petunjuk dari perkara tersebut."

Begitu juga bila dikaitkan dengan kepemimpinan, seorang pemimpin dalam mengambil keputusan seharusnya ke arah positif atau mengarah kepada kemaslahatan organisasi, maksudnya tidak mementingkan kepentingan sendiri. Pengambilan keputusan dengan mengarah kepada kepentingan organisasi akan menjadikan ketentraman dan ketenangan jiwa seorang pemimpin pada waktu yang lama. Sehingga apa yang telah dilakukan pemimpin benar-benar atas dasar kebutuhan anggota organisasi secara bersamasama.



2. Prinsip-prinsip Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Prinsip-prinsip pengambilan keputusan, menurut Piet Sahertian.1994: 277), ini adalah:

- 1) Harus dapat dibedakan dengan jelas antara pengambilan keputusan dengan pemecahan masalah.
- 2) Pengambilan keputusan harus selalu dilihat dalam kaitannya dengan tujuan-tujuan yang hendak dicapai.
- 3) Sebab pengambilan keputusan sering mengandung faktor menerka maka selalu diperlukan data penunjang dan analisa yang komprehensif dalam mengambil suatu keputusan.
- 4) Pimpinan bukan saja dapat dan mau mengambil keputusan tetapi juga bertanggung jawab atas segala tindakan keputusan itu.

3. Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan

Piet Sahertian (1994: 152-153), menjelaskan fungsi dan tujuan pengambilan keputusan, sebagai berikut:

a. Fungsi Pengambil Keputusan

Fungsi dari pengambilan keputusan, terdiri atas:

- 1) Pangkal permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institusional maupun secara organisasional.
- 2) Sesuatu yang bersifat futuristik, yaitu bersangkutan dengan hari depan, masa yang akan datang dimana efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

b. Tujuan Pengambilan Keputusan

Tujuan dari pengambilan keputusan ini adalah:

- 1) Tujuan yang bersifat tunggal, terjadi apabila keputusan yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah. Artinya, sekali diputuskan tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain.
- 2) Tujuan yang bersifat ganda, terjadi apabila keputusan yang diambil sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih yang bersifat kontradiktif atau yang tidak kontradiktif.

4. Unsur-unsur Pengambilan Keputusan

Menurut Ibnu Syamsi (1995: 13), unsur-unsur dalam pengambilan keputusan yang harus dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan dari pengambilan keputusan, yaitu mengetahui terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai dari pengambilan keputusan tersebut.
- b. Identifikasi alternatif-alternatif keputusan untuk memecahkan masalah yang dipilih untuk mencapai tujuan tersebut.
- c. Perhitungan mengenai faktor-faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya atau di luar jangkauan manusia.
- d. Sarana atau alat untuk mengevaluasi atau mengukur hasil dari suatu pengambilan keputusan.

5. Faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan, menurut Ety Rodiaty, dkk.(2008: 154-157) sebagai berikut:



a. Kedudukan

Dalam kerangka pengambilan keputusan, posisi/kedudukan seseorang dapat dilihat dalam hal Letak posisi; dalam hal ini apakah sebagai pembuat keputusan (*decision maker*), penentu keputusan (*decision taker*) ataukah staf (*staffer*).

b. Masalah

Masalah atau problem adalah apa yang menjadi peng-halang untuk tercapainya tujuan, yang merupakan penyimpangan dari pada apa yang diharapkan, direncanakan atau dikehendaki dan harus diselesaikan.

c. Situasi

Situasi adalah keseluruhan faktor-faktor dalam keadaan, yang berkaitan satu sama lain, dan yang secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita perbuat.

d. Kondisi

Kondisi adalah keseluruhan dari faktor-faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya ber-buat atau kemampuan kita. Sebagian besar faktor-faktor tersebut merupakan sumber daya-sumber daya.

e. Tujuan

Tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan perorangan, tujuan unit (kesatuan), tujuan organisasi, maupun tujuan usaha, pada umumnya telah tertentu/ telah ditentukan. Tujuan yang ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau *objectif*.

Disamping, beberapa faktor di atas, dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer dapat dipengaruhi pula oleh beberapa faktor dinamika berikut:

a. Dinamika individu

Antara individu dengan organisasi saling mempengaruhi. Begitu juga antara individu yang satu dengan individu yang lain juga mengalami perbedaan dalam mengambil keputusan untuk kepentingan pribadinya. Seseorang dalam pengambilan keputusan untuk organisasi selalu dipengaruhi oleh kepentingan pribadinya.

b. Dinamika kelompok.

Dinamika kelompok sangat dipengaruhi oleh jumlah individu sebagai anggota kelompok yang bersangkutan. Norma yang dimiliki oleh kelompok tersebut sangat besar pengaruhnya terhadap cara berpikir, menanggapi suatu gejala sosial dan tingkah laku seseorang. Perubahan sikap (*attitude*), pendapat (*opiny*) dan tingkah laku (*behavior*) dalam menanggapi rangsanganrangsangan sosial akan disesuaikan dengan norma kelompok. Pengaruh norma kelompok itu penting diperhatikan oleh para manajer karena karena para bawahannya terdiri dari individuindividu yang tergabung dalam organisasi yang ia pimpin.



c. Dinamika lingkungan.

Lingkungan ialah situasi, kondisi dan faktor-faktor yang berkaitan dengan suatu keputusan. Keputusan yang diambil merupakan jawaban terhadap suatu tantangan atau suatu masalah yang dihadapi yang timbul sebagai akibat perubahan, situasi dan kondisi. Perubahan situasi dan kondisi tersebut sangat ditentukan oleh derajat keputusan yang diambil. Derajat keputusan sangat ditentukan pula oleh jenis dan luasnya lingkup organisasi.

Selain beberapa faktor di atas, terdapat pula beberapa faktor lain yang juga memengaruhi seseorang dalam pengambilan keputusan, menurut (Asnawir, 2006: 221-222), yaitu:

- 1) sistem nilai yang berlaku dalam hubungan antara individu dan masyarakat,
- 2) persepsi atau pandangan seseorang terhadap suatu masalah. Persepsi ini juga dipengaruhi oleh sistem nilai yang berlaku dan pengalaman yang dimiliki/dialami,
- 3) keterbatasan manusiawi antara lain ketidakmampuan mengumpulkan informasi secara langsung,
- 4) perilaku politik, kekuasaan dan kekuatan yang terjadi. Banyak keputusan yang diambil tidak maksimal, tetapi hanya merumuskan perilaku politik tertentu,
- 5) keterbatasan waktu, kesibukan waktu, mengakibatkan informasi-informasi yang diperoleh sangat terbatas pula untuk digunakan dalam pengambilan keputusan dan
- 6) gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang juga akan mewarnai corak keputusan yang diambil.

B. Kebijakan Dasar Pengambilan Keputusan

1. Esensi Kebijakan Pengambilan Keputusan

Secara etimologi, istilah kebijakan berasal dari kata “bijak” yang berarti “selalu menggunakan akal budidaya; pandai; mahir” (Departemen Pendidikan Nasional, 2002: 149). Selanjutnya dengan memberi imbuhan ke- dan - an, maka kata kebijakan berarti “rangkaiian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan” (Departemen Pendidikan Nasional, 2002: 149).

Bertitik tolak dari pengertian di atas, maka pengertian kebijakan dalam pendidikan merupakan keseluruhan proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategis pendidikan, yang dijabarkan dari visi, misi pendidikan, dalam rangka untuk mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu masyarakat untuk suatu kurun waktu tertentu (Tilaar, 2008: 140). Begitu pula halnya kebijakan dalam pendidikan Islam, harus pula relevan dengan visi, misi pendidikan Islam. Menurut Tilaar (2008: 149), visi pendidikan Islam untuk wilayah Indonesia adalah mewujudkan manusia Indonesia yang takwa dan produktif sebagai anggota masyarakat Indonesia yang ber-Bhinneka. Sementara misi pendidikan Islam adalah mewujudkan nilai-nilai keislaman di dalam pembentukan manusia Indonesia, yaitu manusia yang saleh dan produktif



Keputusan adalah pengakhiran daripada proses pemikiran tentang apa yang dianggap sebagai “masalah” sebagai sesuatu yang merupakan penyimpangan daripada yang dikehendaki, direncanakan atau dituju dengan menjatuhkan pilihan pada salah satu alternatif pemecahannya (Atmosudirdjo, 1990: 45). Menurut Siagian (Asnawir, 2006: 203), pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Dikatakan lebih lanjut bahwa masalah tersebut menyangkut pengetahuan tentang hakikat dari masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan mempergunakan fakta dan data, mencari alternatif yang paling rasional dan penilaian hasil yang dicapai sehingga akibat dari keputusan yang diambil akan dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang harus diperbuat untuk mengatasi masalah tersebut dengan menjatuhkan pilihan (choice) pada salah satu alternatif tertentu.

Dapat diartikan bahwa pengambilan keputusan adalah memilih dan menetapkan satu alternatif yang dianggap paling tepat dari beberapa alternatif yang dirumuskan. Keputusan itu harus bersifat fleksibel, analitis dan mungkin untuk dilaksanakan dengan dorongan sarana prasarana dan sumber daya yang tersedia (berupa manusia dan material).

2. Dasar Kebijakan Pengambilan Keputusan

Dasar pengambilan keputusan itu bermacam-macam, tergantung dari permasalahannya. Keputusan dapat diambil berdasarkan perasaan semata-mata, dapat pula keputusan dibuat berdasarkan rasio. Selain tergantung kepada permasalahannya, pengambilan keputusan juga tergantung kepada individu yang membuat keputusan. Atas dasar hal ini, Terry (Syamsi, 2000: 16-17), mengemukakan beberapa dasar pengambilan keputusan, yaitu:

- a. pengambilan keputusan berdasarkan intuisi,
- b. pengambilan keputusan berdasarkan rasional,
- c. pengambilan keputusan berdasar-kan fakta,
- d. pengambilan keputusan berdasar-kan pengalaman dan
- e. pengambilan keputusan berdasarkan wewenang.

Adapun dasar pengambilan keputusan sangat dibutuhkan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi dasar-dasar manajemen, seorang pemimpin tidak akan dapat menjalankan fungsi-fungsi manajemen (Planing, Organizing, Actuating, dan Controlling), tanpa pengambilan keputusan. Menurut Terry (Syamsi, 2000: 19), ada empat hal yang dapat dijadikan dasar atau rujukan dalam mengambil keputusan, yaitu Instuisi, fakta, pengalaman, dan kekuasaan.

- a. Instuisi; Pengambilan keputusan yang didasarkan pada Instuisi adalah cara seorang pemimpin mengambil keputusan dengan menggunakan ‘inner feeling’ ada dua advantages yang dapat diperoleh dengan menggunakan intuisi dalam mengambil keputusan, yaitu cepat dan pengaruhnya dapat dibatasi.
- b. Fakta; Pengambilan keputusan berdasarkan pada fakta adalah cara seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dengan menggunakan fakta-fakta yang cukup mendukung, pengambilan keputusan yang didasarkan pada fakta lebih rasional dan



objektif karena menggunakan metodologi. Sebelum pengambilan keputusan, fakta tersebut dianalisa, diklasifikasikan, dan diinterpretasikan.

- c. Pengalaman; Kita tentu masih ingat peribahasa yang menjelaskan bahwa; 'pengalaman adalah guru'. Pengambilan keputusan yang didasarkan pada 'experience' adalah cara seorang pemimpin mengambil keputusan dengan menjadikan peristiwa masa lalu (past events) sebagai acuan dalam mengambil keputusan. Namun pengambilan keputusan yang didasari pada 'experience' cenderung lebih bersifat 'tradisional' dan menjaga 'status quo'
- d. Kekuasaan; Kekuasaan (authority) dan pengambilan keputusan saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan. Kekuasaan (authority) adalah kekuatan/ kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dan keputusannya dilaksanakan oleh bawahannya. Di sisi lain dapat dikatakan bahwa penerima keputusan memberikan 'authority' kepada pembuat keputusan (decision maker).

Menurut Syamsir Torang (2013: 184), kelebihan pada keputusan yang didasarkan atas kekuasaan adalah karena keputusan tersebut sangat mudah diikuti atau diterima. Akan tetapi kelemahan keputusan yang didasarkan atas kekuasaan adalah karena keputusan tersebut akan menjadi sesuatu yang sangat rutin dan gemanya/ gaungnya tidak seperti mendikte.

- e. Logika; pengambilan keputusan yang didasarkan pada 'logika' adalah cara seorang pemimpin mengambil keputusan dengan melakukan studi rasional terhadap setiap informasi yang yang terkait dengan keputusan yang akan diambil. Agar keputusan yang akan diambil tersebut efektif, efisien, dan rasional, maka tingkat reliabilitas informasi harus diperhitungkan.
- f. Rasional, proses pengambilan keputusan rasional mengutamakan hubungan antara 'tujuan' keputusan yang akan diambil dengan 'sasaran' keputusan.

3. Pertimbangan dalam Pengambilan Keputusan

Dalam konteks pendidikan Islam, hal terpenting yang harus diperhatikan dalam rangka pengambilan keputusan adalah bagaimana keputusan itu ditetapkan atas dasar musyawarah mufakat. Sebab, dalam praktik kehidupan umat Islam setiap permasalahan yang dihadapi senantiasa menempuh cara musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan. Musyawarah sangat diperlukan sebagai bahan pertimbangan dan tanggungjawab bersama pada setiap proses pengambilan keputusan, sehingga setiap keputusan yang dikeluarkan akan menjadi tanggung jawab bersama.

Sikap musyawarah merupakan sebetuk penghargaan terhadap orang lain, karena pendapat-pendapat yang disampaikan menjadi pertimbangan bersama. Allah SWT berfirman: "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah 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 bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang



bertawakkal kepada-Nya” (QS. Ali Imran: 159). Pada ayat lain Allah SWT juga berfirman: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka” (QS. al-Syura ayat 38).

Musyawarah pun seharusnya menjadi jalan yang ditempuh oleh dunia pendidikan dalam setiap pengambilan keputusan dengan melibatkan semua komponen yang terlibat di dunia pendidikan seperti pendidik, peserta didik, orang tua dan masyarakat sehingga setiap keputusan yang diambil dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh semua komponen tersebut, karena dalam musyawarah terdapat nilai-nilai kebajikan yang sangat tepat jika diterapkan di dunia pendidikan.

C. Gaya dan Model Pengambilan Keputusan

1. Gaya dalam Pengambilan keputusan

Dalam kajiannya Syamsul Falah (2017: 139), menemukan gaya atau tipe pengambilan keputusan ada empat macam, yaitu:

a. Gaya Direktif

Gaya Direktif, memiliki toleransi yang rendah atas ambiguitas dan mencari rasionalitas. Mereka itu efisien dan logis, tetapi hanya menggunakan informasi minimal dan sedikit alternatif. Manajer tipe ini mengambil keputusan dengan cepat dan orientasi jangka pendek. Pengambilan keputusan ini dapat dicontohkan dalam surah ayat 35-36 yang berbunyi:

وَقُلْنَا يَا آدَمُ اسْكُنْ أَنتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلَا مِنْهَا رَغَدًا حَيْثُ شِئْتُمَا وَلَا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ (٣٥)
لَأَرْسِلَنَّ الشَّيْطَانَ عَنْهَا فَاخْرِجَهُمَا جَمَا كَانَا فِيهِ وَقُلْنَا اقْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَىٰ حِينٍ (٣٦)

Artinya: “Kami berfirman: "Hai Adam, diamilah oleh kamu dan isterimu surga ini, dan makanlah makanan-makanannya yang banyak lagi baik dimana saja yang kamu sukai, dan janganlah kamu dekati pohon ini, yang menyebabkan kamu Termasuk orang-orang yang zalim. Lalu keduanya digelincirkan oleh syaitan dari surga itu dan dikeluarkan dari Keadaan semula dan Kami berfirman: "Turunlah kamu! sebagian kamu menjadi musuh bagi yang lain, dan bagi kamu ada tempat kediaman di bumi, dan kesenangan hidup sampai waktu yang ditentukan."

Pada contoh di atas, menggambarkan bagaimana Allah Swt., memberikan putusan yang secara direktif atau langsung baik kepada Nabi Adam As untuk tinggal di surga dan juga di saat yang lain, ketika setan tidak patuh atas perintah Allah, juga diberikan putusan secara langsung supaya setan segera keluar dari surga.

b. Gaya Analitik

Gaya analitik, memiliki toleransi yang lebih besar terhadap ambiguitas dan mengarah keinginan menggunakan lebih banyak informasi dan lebih banyak alternatif. Manajer tipe ini sangat cermat dalam mengambil keputusan. Bila tarik kepemimpinan analitik ini adalah tentang kisah pengambilan keputusan rasulullah Saw. Seperti kisah rasulullah dalam meletakkan batu hajar aswad pada



saat di Ka'bah dilanda banjir hingga mengakibatkan dinding Ka'bah runtuh dan hancu dan kemudian dibangun lagi, pada saat kaum Quraisy meletakkan Hajar Aswad di tempat semula yaitu di sudut dinding sebelah timur. Dalam meletakkan Hajar Aswad ini, mereka terjadi perselisihan antara kabilah yang satu dengan kabilah yang lain, karena menurut masing-masing kabilah dirinyalah yang paling berhak untuk meletakkan Hajar Aswad ke tempat semula, dengan mengajukan berbagai alasan dan hujjah.

Hampir saja terjadi adu kekuatan dan pertumpahan darah, ada seseorang Quraisy yang paling disegani bernama, Abu Umayyah bin Al-Mughiroh Al-Makhzumi datang ketengah-tengah kaum Quraisy untuk mendamaikan dengan mengusulkan agar orang meletakkan Hajar Aswad yaitu Muhammad bin Abdullah karena dikenal Al-Amin. Lalu Muhammad minta sehelai kain, kemudian kain itu dibentangkannya di atas tanah, diambilnya Hajar Aswad itu lalu diletakkannya di atas kain itu, seraya berkata: Hendaklah seseorang dan masing-masing kabilah memegang pinggir kain dan mengangkat Hajar Aswad yang di atasnya bersama-sama menuju ke tempatnya. Kemudian Muhammad menempatkan Hajar Aswad itu di tempatnya dengan kedua tangannya dan selesailah sudah pekerjaan itu. Dengan demikian masing-masing kabilah merasa ikut ambil bagian dalam meletakkan Hajar Aswad melalui pucuk kain yang dipegangnya.

c. **Gaya Konseptual**

Gaya Konseptual, menjadi cenderung sangat luas pandangannya dan mempertimbangkan banyak alternatif orientasinya jangka panjang dan sangat banyak dalam menemukan solusi yang kreatif terhadap masalah yang dihadapi. Pada kasus gaya konseptual ini mungkin dapat dicontohkan oleh sahabat Muadz, ketika diutus Rosulullah menjadi duta ke Yaman.

"Ketika Rasul mengutus Mu'adz ke Yaman, Beliau bertanya: wahai Mu'adz, bagaimana caramu memberikan putusan/hukum? Dia menjawab; aku memutuskan/menghukumi berdasarkan ketentuan dari al-Qur'an. Lalu Rasul bertanya lagi: Bagaimana kalau tidak ada dalam al-Quran? Mu'adz menjawab, maka aku memutuskan berdasarkan sunnah Rasul SAW. Rasul bertanya lagi: bagaimana bila tidak kau temukan dalam sunnah Rasul? Mu'adz menjawab: maka aku berijtihad berdasarkan pendapatku sendiri. Rasul bersabda: Segala puji bagi Allah yang telah memberikan petunjuk/taufik kepada duta Rasul Saw. (HR. Tirmidzi). (Sunan at-Tirmidzi, Hadits no 1327 (dalam Falah (2017: 141).

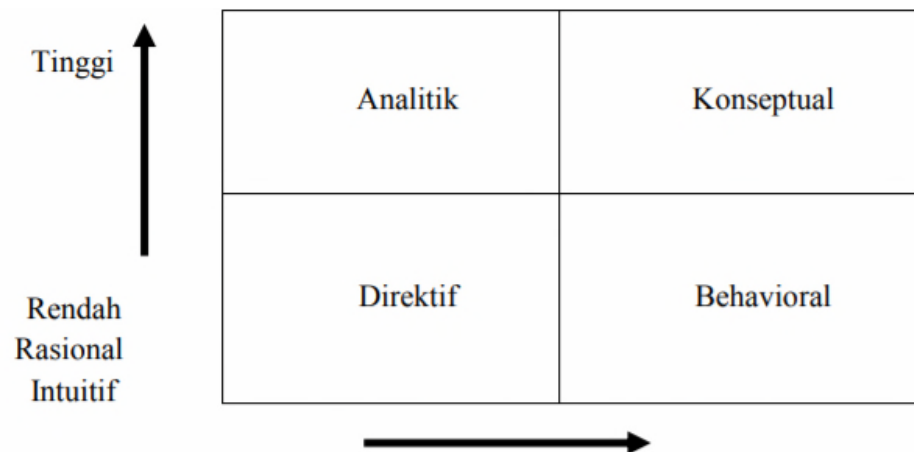
d. **Gaya Behavioral**

Gaya *Behavioral* (tingkah laku) ini dicirikan dengan mengambil keputusan yang bisa bekerja baik dengan yang lain. Manajer tipe ini memperhatikan kinerja rekan kerja dan bawahan serta r'esepatif terhadap usulan-usulan dari yang lain yang sangat mengandalkan pertemuan untuk berkomunikasi. Manajer gaya ini mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan. (Veithzal, dkk, 2014: 241).

Pada gaya pengambilan keputusan *behavior* dapat dijelaskan dengan kisah rasulullah Saw di saat ditanya oleh wanita tua renta yang menanyakan dalam dirinya kepada rasulullah. Wahai utusan Allah (rasulullah) bisakah diriku masuk surga? Beliau



menjawab, bahwa Engkau tidak bisa masuk surga. Akhirnya nenek itu menangis dengan tanpa tanya kepada lagi, akhirnya rasulullah tersenyum kepadanya. Bahwa di surga tidak ada nenek yang masuk surga, semua orang yang ada di surga umur sebaya, anak-anak, kakek-kakekm atau nenek-nenek kelak akan menjadi mudah lagi. Akhirnya wanita tua renta merasa gembira. Hal itu, diilustrasikan pada gambar, berikut:



Gambar 8.1. Gaya Kepemimpinan (Veithzal, Muliaman, Mansyur)

Sumber: diadftasi dari (Veithzal, dkk, 2014: 241)

Gaya dan model pengambilan keputusan erat kaitannya dengan beberapa tahap yang ditempuh dalam pengambilan keputusan. Artinya, model-model pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pimpinan atau manajer dapat dilihat dari ketiga tahapan pengambilan keputusan yang telah dipaparkan sebelumnya, yaitu: tahap penyelidikan, tahap perancangan dan tahap penilaian.

Kendati demikian, hal penting yang perlu dibahas berkenaan dengan model atau gaya pengambilan keputusan ini adalah bahwa seorang pimpinan atau manajer perlu memenuhi beberapa persyaratan yaitu:

- mengetahui semua perangkat alternatif dan semua akibat atau hasil yang akan diperoleh,
- mengetahui metode dalam membuat urutan kepentingan dan semua alternatif dan
- memilih alternatif yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.

Dapat pula dikemukakan bahwa model atau gaya pengambilan keputusan ini berkaitan erat dengan tipe kepemimpinan seseorang. Seseorang yang memiliki tipe kepemimpinan otoriter tentu dalam pengambilan keputusan juga akan bersikap otoriter, sehingga kurang menerima atau mempertimbangkan pendapat atau usulan yang datang dari orang lain.



2. Tipe pengambilan keputusan

Anwar (2003: 68-69) mengidentifikasi setidaknya terdapat tiga tipe dalam kepemimpinan, yaitu:

- e. Tipe normatif, mengasumsikan bahwa tujuan-tujuan yang digariskan akan mempercepat pencapaian tujuan lembaga dalam kepemimpinannya. Jalan yang sangat memungkinkan untuk mencapai tujuan lebih ditentukan pada struktur organisasi daripada menggunakan orang tertentu. Bila dikaitkan dengan administrasi, maka administrasi yang baik ditandai oleh efektivitas organisasi yang lebih menonjol daripada efisiensi waktu.
- f. Tipe personal, asumsinya bahwa jalan terbaik untuk mewujudkan tujuantujuan adalah lebih kepada keterlibatan individu daripada hanya mempercayakan kepada struktur organisasi. Artinya, penentu baik buruknya administrasi bukanlah efektivitas organisasi, akan tetapi efisiensi individunya.
- g. Tipe transaksional, merupakan gaya sementara untuk mencapai gaya lain yang sangat bergantung kepada situasi. Gaya ini lebih menekankan kebutuhan untuk bergeser sambil berubah ke arah yang lebih baik tanpa mengubah urutan organisasi maupun pribadi yang terlibat di dalamnya. Ukuran baik buruknya administrasi dalam tipe kepemimpinan ini ditentukan oleh efektivitas organisasi dan efektivitas individu.

3. Teknik pengambilan keputusan

Menurut Syamsi (2000: 98-99) khusus pengambilan keputusan dalam kelompok, ada dua teknik yang dapat dilakukan, yaitu:

a. Teknik Delphi

Pada teknik ini setelah pucuk pimpinan memberitahukan adanya masalah yang perlu dipecahkan bersama, para pimpinan diminta pendapat atau ide mereka, saran-saran dan pandangan secara tertulis mengenai rencana keputusan yang akan diambilnya. Pendapat dan saran mereka disampaikan tanpa menyebutkan identitas penyarannya dalam rangka solidaritas. Setelah dikumpulkan mereka diminta untuk saling menanggapi terhadap masukan-masukan yang ada. Masukan-masukan tersebut menunjukkan adanya kontribusi kecakapan, keterampilan, kemauan dan juga kontribusi informasi. Akhirnya keputusan yang baik dapat diambilnya.

Teknik Delphi ini dimaksudkan untuk menghindari hubungan langsung yang kurang enak, karena menonjolnya ide yang lebih bagus dari salah seorang dibandingkan dengan ide yang lain. Dengan teknik Delphi ini dapatlah dihindarkan perasaan tersinggung bagi yang idenya kalah baik.

Akan tetapi keburukannya antara lain hanya karena untuk menghindarkan rasa tidak enak saja, maka tidak diberikan kesempatan berkomunikasi secara langsung. Padahal ada baiknya kalau ada pendapat yang lebih baik itu dianggap sebagai penambahan pengetahuan bagi yang lainnya.

b. Teknik kelompok nominal

Pertemuan kelompok ini merupakan pertemuan kelompok struktural yang tugasnya memberikan tanggapan dan saran secara tertulis. Setelah itu, masing-masing orang diminta menulis ide pokok atau pendapatnya di white board secara bergantian. Kemudian



pendapat-pendapat yang telah tertulis itu dibicarakan bersama secara terbuka. Setiap ide dibicarakan sampai tuntas. Akhirnya jika tidak ada kata sepakat bulat maka perlu voting.

Perbedaan kedua teknik pengambilan keputusan di atas pada pokoknya adalah bahwa teknik Delphi merupakan teknik pengambilan keputusan kelompok secara lebih tertutup; sedangkan teknik kelompok nominal lebih bersifat terbuka. Kendati demikian, teknik mana yang akan digunakan oleh seorang pimpinan atau manajer sangat tergantung kepada situasi yang berlangsung pada saat akan melakukan pengambilan keputusan.

D. Model Proses Pengambilan Keputusan Partisipatif dalam Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan

Berbicara mengenai implementasi pengambilan keputusan dalam kepemimpinan partisipatif dalam organisasi lembaga pendidikan terkait erat dengan perilaku birokrasi pendidikan (pusat dan daerah), kepala sekolah dan guru sebagai anggota organisasi pendidikan dalam pengambilan keputusan. Peran serta ketiga pemimpin pendidikan dalam pengambilan keputusan ditegaskan oleh French (1960) dalam Salusu (1996:233), menegaskan bahwa peran serta menunjukkan suatu proses antara dua atau lebih pihak yang mempengaruhi satu terhadap yang lainnya dalam membuat rencana, kebijaksanaan dan keputusan.

1. Peran Pemimpin Pendidikan dalam Pengambilan Keputusan Partisipatif

Pentingnya peran serta dalam proses pengambilan keputusan diakui juga oleh Alutto dan Belasco (1972), dikutip Salusu dalam Rusdiana (2016:226) menyatakan bahwa dengan adanya peran serta ada jaminan bahwa pemeran serta tetap mempunyai kontrol atas keputusan-keputusan yang diambil. Mengingat lingkungannya yang unik, maka dalam makalah ini akan dibahas peran serta (partisipasi) kepala sekolah dan guru termasuk staf sekolah dalam pengambilan keputusan di sekolah.

Dilihat dari fungsi birokrasi pendidikan dan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan, maka ia harus mampu mengambil keputusan secara tepat. Dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan, pemimpin pendidikan hendaknya memberi kesempatan kepada anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dasar teori yang dapat dikaji dalam pengambilan keputusan pendidikan dan partisipasi anggota organisasi adalah teori kepemimpinan kontinum yang dikembangkan oleh Tannenbaum dan Schmidt (Rawis, 2000:30).

Dalam pandangan kedua ahli ini ada dua bidang pengaruh yang ekstrim. Pertama, bidang pengaruh pemimpin di mana pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya. Kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan di mana pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang pengaruh ini dipergunakan dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin melakukan aktivitas pengambilan keputusan.

Menurut dua ahli tersebut ada enam model gaya pengambilan keputusan yang dapat dilakukan oleh pemimpin, untuk hal itu Rusdiana (2016:227), menjelaskan sebagai berikut:

- a. Pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model ini terlihat bahwa otoritas yang dipergunakan atasan terlalu dominan, sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
- b. Pemimpin menjual keputusan. Pada gaya ini pemimpin masih dominan. Bawahan belum banyak dilibatkan.

- c. Pemimpin menyampaikan ide-ide dan mengundang pertanyaan. Dalam model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan. Otoritas mulai berkurang dan bawahan diberi kesempatan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Bawahan mulai dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- d. Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat dirubah. Otoritas pelan-pelan mulai berkurang.
- e. Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan mengambil keputusan. Pada gaya ini otoritas yang dipergunakan sedikit. Sedangkan kebebasan bawahan dalam berpartisipasi mengambil keputusan sudah lebih banyak dipergunakan.
- f. Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin.

Dalam analisis tentang pola kepemimpinan dapat didasarkan pula pada tingkat kematangan (kedewasaan) bawahan. Ada empat model kepemimpinan yang muncul berdasarkan pada kematangan bawahan (Siagian, 2003:142-143), yakni:

- a. Semakin tinggi tingkat kematangan yang telah dicapai oleh bawahan, pimpinan memberikan respons tidak saja dalam bentuk pengurangan pengawasan atas berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh para bawahannya, akan tetapi juga mengurangi intensitas hubungannya dengan para bawahan tersebut.
- b. Pada tingkat kematangan yang masih rendah. Bawahan tidak berkemampuan dan tidak berkemauan, para bawahan memerlukan pengarahan yang jelas dan tegas serta spesifik sehingga tidak terdapat keaburan dalam pelaksanaan tugas para bawahan yang bersangkutan.
- c. Pada tingkat kematangan bawahan yang tinggi. Bawahan berkemampuan tetapi tidak berkemauan. Yang diperlukan adalah perilaku pimpinan yang berorientasi tugas yang tinggi dan tingkat hubungan yang intensif antara atasan dengan bawahannya.
- d. Pada tingkat kematangan yang lebih tinggi lagi. Bawahan tidak berkemampuan tetapi berkemauan. Masalah-masalah psikologis dapat timbul dan hanya dapat dipecahkan dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang bersifat mendukung tugas para bawahan dan dengan demikian berarti tidak terlalu banyak memberikan pengarahan. Yang ditonjolkan adalah gaya partisipatif.
- e. Pada tingkat kematangan yang sudah tinggi. Bawahan berkemampuan dan berkemauan. Seorang pimpinan tidak perlu lagi berbuat banyak karena para bawahannya sudah mampu dan rela memikul tanggung-jawab sehingga tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka sesuai dengan harapan pimpinan yang bersangkutan.

2. Peran Bawahan dalam Pengambilan Keputusan

Sehubungan dengan peran bawahan dalam pengambilan keputusan dalam kepemimpinan pendidikan, ada dua konsep yang perlu dikaji, yakni persepsi dan aspirasi (Rawis, 2000: 35). Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1996: 241) mengartikan persepsi sebagai proses dari seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran sebagai rangsangan dalam suatu pengalaman psikologis. Sedangkan Robbins (2003: 169) mendefinisikan persepsi sebagai proses yang digunakan individu dalam mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan mereka. Dalam konteks teori ini peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan adalah bagaimana mereka mempersepsikan pandangan, penghayatan, perasaan mereka sebagai sesuatu yang bermakna dan dapat disumbangkan bagi kemajuan pendidikan.



Aspirasi dalam bahasa Inggris *aspiration* yang berarti cita-cita, keinginan (Nasution, 1990:14). Jadi aspirasi guru dan staf adalah keinginan-keinginan atau kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan oleh bawahan untuk dipenuhi guna peningkatan kesejahteraan kerja dalam rangka mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Aspirasi bawahan pada umumnya ada yang tinggi dan ada yang rendah. Menurut Thurnburg dikutip (Prayitno, 1989), dalam Rusdiana, (2016:229), ada faktor-faktor yang menimbulkan tinggi-rendahnya tingkat aspirasi. Faktor yang menyebabkan aspirasi tinggi adalah:

- a. pengalaman sukses,
- b. tugas-tugas yang sukar menuntut kerja keras,
- c. merasa terkontrol oleh diri sendiri,
- d. tugas-tugas yang relevan dengan kebutuhan akademis maupun jabatan yang diharapkan,
- e. informasi yang berguna,
- f. kelompok orang yang homogen,
- g. tujuan yang realistis untuk dicapai.

Adapun faktor yang menyebabkan aspirasi rendah adalah: (a) pengalaman gagal, (b) tugas-tugas yang mudah sehingga dengan usaha yang sedikit dapat menyelesaikannya, (c) tergantung oleh kontrol orang lain, (d) tugas-tugas yang dirasakan relevan dengan kebutuhan akademik maupun jabatan yang diharapkan, (e) informasi dirasakan tidak berguna, (f) kelompok yang heterogen, (g) tujuan yang tidak realistis.

3. Proses dan tahapan Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

Dalam arti mendasar sebenarnya pengambilan keputusan sudah mengandung arti adanya pemecahan masalah. Setiap keputusan yang digunakan untuk memecahkan ataupun mengurangi masalah dalam sebuah organisasi, dalam pemecahan masalah. Handoko (dalam Rusdiana 2016: 217), menegaskan ada beberapa langkah proses pengambilan keputusan dalam organisasi yaitu:

a. Mengidentifikasi Masalah

Masalah dalam sebuah organisasi biasanya cukup luas terkadang bercampur-aduk dengan berbagai masalah lain sehingga terlihat sulit dan seolah-olah tidak dapat terselesaikan ataupun mudah diatasi, untuk berbagai masalah yang muncul perlu adanya uraian masalah sehingga jelas masalah-masalah yang akan dikaji dan jelas batas-batasnya.

b. Merumuskan masalah

Langkah ini merupakan sesuatu yang paling kritis di dalam langkah pengambilan keputusan karena baik tidaknya dan jelas tidaknya rumusan masalah akan menentukan difahami dan diterimanya masalah tersebut oleh orang lain sebagai masalah tersebut oleh anggota organisasi sebagai masalah yang perlu dipecahkan.



c. Menentukan Alternatif

Beberapa alternatif yang layak harus dipilih satu alternatif yang terbaik. pemilihan alternative harus mempertimbangkan ketersediaan sumberdaya, keefektifan alternatif dalam memecahkan persoalan, kemampuan alternatif untuk mencapai tujuan dan sasaran, dan daya saing alternatif pada masa yang akan datang.

1) Mengidentifikasi akibat atau konsekuensi dari pengambilan keputusan setiap Alternatif

Mengadakan antisipasi terhadap akibat dari pemilihan alternative ini barangkali merupakan aspek yang paling menyulitkan dalam pemecahan masalah, dan hal ini disebabkan karena banyak factor yang harus dipertimbangkan. Setiap langkah pengambilan keputusan tentu mengandung akibat, sebagai contoh seorang kepala sekolah harus mempertimbangkan hasil keputusan yang akan di ambil, dengan mengambil keputusan pengadaan peralatan sekolah untuk keperluan sekolah apakah dengan adanya peralatan tersebut apakah nantinya dapatnya mendukung kesuksesan kegiatan belajar yang maksimal.

2) Memilih alternative yang baik

Apabila sudah dipertimbangkannya mengenai antisipasi terhadap akibat-akibat yang mungkin timbul disebabkan karena pengambilan alternative yang diajukan, seorang pemimpin organisasi sebaiknya selalu membuat pertimbangan, untuk dijadikan sebagai pemecah masalah.

Selama puluhan tahun terakhir dunia bisnis dan dunia pendidikan mengenal satu konsep yang sangat populer dikenal dengan "Management-by-Objektives" disingkat dengan MBO, dimana telah diterima dikalangan luas sebagai suatu cara atau pendekatan didalam pengambilan keputusan.

George Odiorne dalam buku Arikunto (1993: 228), menjelaskan pengertian MBO adalah suatu proses dimana pimpinan dan bawahan manejer didalam sebuah organisasi bersama-sama merumuskan tujuan, menentukan lingkup tanggung jawab untuk mencapai hasil tertentu serta menggunakannya sebagai pedoman pelaksanaan dan ukuran hasil bagi setiap anggota untuk mengukur keberhasilan tersebut.

3) Evaluasi

Setelah alternatif dilaksanakan, bukan berarti proses pengambilan keputusan telah selesai. Pelaksanaan alternatif harus terus diamati, apakah berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Bilaman langkah-langkah pelaksanaan telah dilakukan dengan benar tetapi hasil yang dicapai tidak maksimal, sudah waktunya untuk mempertimbangkan kembali pemilihan alternatif lainnya (Suharsimi Arikunto, 1993: 228).

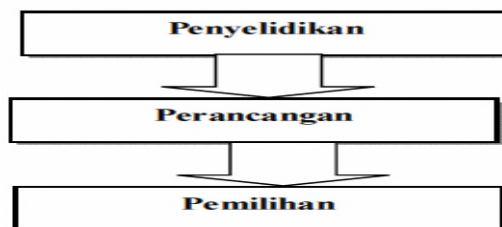
Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan seperti membalik telapak tangan. Hal tersebut dikarenakan keputusan tersebut pada gilirannya akan memberi dampak terhadap banyak aspek. Oleh sebab itu, untuk mendapatkan keputusan yang akurat dan penuh pertimbangan harus melalui tahapan-tahapan tertentu sehingga kemungkinan timbulnya dampak negatif dari keputusan tersebut dapat diminimalisir.

Menurut Herbart A. Simon (Asnawir, 2006: 215), ada tiga tahap yang ditempuh dalam pengambilan keputusan, yaitu:



- 1) Tahap penyelidikan; tahap ini dilakukan dengan mempelajari lingkungan atas kondisi yang memerlukan keputusan. Pada tahap ini data mentah yang diperoleh, diolah dan diuji serta dijadikan petunjuk untuk mengetahui atau mengenal persoalan;
- 2) Tahap perancangan; pada tahap ini dilakukan pendaftaran, pengembangan, penganalisaan arah tindakan yang mungkin dilakukan dan
- 3) Tahap pemilihan; pada tahap ini dilakukan kegiatan pemilihan arah tindakan dari semua yang ada.

Ketiga tahapan pengambilan keputusan yang ditawarkan oleh Herbart di atas dapat diilustrasikan seperti pada gambar berikut:



Gambar: 8. 2. Tahapan Proses Pengambilan Keputusan

Sumber: Herbart A. Simon (Asnawir, 2006: 215).

Islam, mengajarkan bahwa, konsep pengambilan keputusan lebih mengedepankan langkah yang harus diantisipasi sebelum mengambil sebuah keputusan. Sementara isi surah al-Thalaq 2-3, lebih menawarkan langkah yang harus dilakukan setelah mengambil keputusan.

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا (2) وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا (3)

Artinya: Barangsiapa bertakwa kepada Allah niscaya Dia akan mengadakan baginya jalan keluar (2). Dan memberinya rezki dari arah yang tiada disangka-sangkanya. Dan barangsiapa yang bertawakkal kepada Allah niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan)nya. Sesungguhnya Allah melaksanakan urusan yang, dikehendaki) Nya. Sesungguhnya Allah telah mengadakan ketentuan bagi tiap-tiap sesuatu (3) QS. al-Thalaq [65]: 2-3).

Pada ayat tersebut dijelaskan bahwa setelah keputusan diambil adalah menganjurkan selalu mengadakan pengawasan dan pengevaluasian terhadap pengambilan keputusan yang diambil, supaya keputusan yang telah dilakukan sangat berarti. Setelah melakukan pengawasan dan evaluasi, yakni menata iman, dengan kata lain. Manajer atau pimpinan setelah mengambil keputusan harus didasari dengan keimanan dan keikhlasan, agar tidak ada rasa bimbang atas pengambilan yang diambil, yang dapat mengakibatkan rasa keragu-raguan dan ketidak optimisan dari hasil pengambilan keputusan. Kemudian pasrah, yakni menyerahkan sepenuhnya hasil keputusan kepada Allah Swt, di mana pasrah ini sebagai bukti kelemahan hamba kepada Tuhannya.



REFERENSI

1. Asnawir, Usman Basyiruddin, 2006. *Media Pembelajaran*, Ciputat Pers, Jakarta Selatan, 2002
2. Atmosudirdjo S, Prajudi. *Beberapa Pandangan Umum Tentang Pengambilan Keputusan : Decision Making*. Jakarta: Ghalia Indonesia.1982.
3. Ernie T. S. dan Kurniawan S., 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
4. Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1990, *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Jilid, 1 , University of Kentucky dan University of Houston (Editor: Djarkasih). Jakarta: Erlangga
5. Griffin, W. Rawis. 2002. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
6. Hafulyon. 2010. *Dasar-dasar Manajemen*. Batusangkar: Batusangkar Press.
7. Herlambang, Susatyo. 2013. *Pengantar Manajemen Cara Mudah Memahami Ilmu Manajemen*, Yogyakarta: Pustaka Baru.
8. Indriyo, Gitosudarmo. 2000. *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE
9. Koontz, 1999. *Manajemen*, terj. Tim Dosen FE-UI, Jakarta: Erlangga
10. Kusnadi, dkk. 2005. *Pengantar Manajemen: Konseptual & Perilaku*. Malang: Unibraw
11. Moh. Syamsul Falah: "Pengambilan Keputusan Dalam Perspektif Islam" *Jurnal Menara Tebuireng*- Volume 12, No. 02. (Maret 2017),
12. Nasution, S., 1990, *Kamus Umum Lengkap Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris*, Jakarta: Mutiara Sumber Widya.
13. Nasyid, Muhammad, 2001. *Al-Fikrah Al Idari fil Islam*, Abu Dhobi: Khuququl Mahfudhah,
14. Robbins, S.P., 2003, *Perilaku Organisasi , judul asli Organizational Behavior*, Tenth Edition, (alih bahasa : Benyamin Molan), Jakarta: Indeks-Gramedia.
15. Rusdiana A. 2016. *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
16. Salusu, J., 1996, *Pengambilan Keputusan Stratejik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
17. Siagian, P. Sondang. 2008. *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
18. Siagian, S.P., 1993, *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Haji Masagung.
19. Suharsimi Arikunto. 1993. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan dan Teknologi dan Kejuruan* .Jakarta : Rajawali Perss.
20. Torang, Syamsir 2013. *Organisasi dan Manajemen Prilaku, struktur, Budaya dan Perubahan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
21. Veithzal, Muliaman dan Mansyur. 2014. *Kepempimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press
22. Wanrich, William J., 1992. *Leadership in Administration, of Vocational and Tehnical Education*, Ohio: Charles, E. Merril Publishing Company A Bell & Howell Company.



PART: 9

MOTIVASI DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Motivasi Dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

Keputusan untuk memilih ini tidak selalu mudah, terutama karena kita mempunyai berbagai keterbatasan. Apabila keputusan dipaksa untuk mendapatkan sesuatu yang sangat ideal, tidak jarang keputusan tersebut menjadi salah akibat keterbatasan-keterbatasan tersebut. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa mampu:

- Menjelaskan, konsep dasar Motivasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan
- Mengidentifikasi, teori Motivasi
- Menganalisis model, teknik dan usaha untuk membangkitkan Motivasi
- Mengaplikasikan, model strategi teori motivasi dalam organisasi lembaga pendidikan

POKOK BAHASAN

- Konsep dasar Motivasi Organisasi Lembaga Pendidikan
- Teori Motivasi Organisasi Lembaga Pendidikan
- Model, teknik dan usaha untuk membangkitkan Motivasi
- Strategi teori motivasi dalam organisasi lembaga pendidikan



TOPIK BAHASAN

Lembaga pendidikan yang kita anut sekarang ini merupakan tipikal institusi yang lahir pada era modern. Sebagai sebuah institusi modern, lembaga pendidikan dewasa ini menerapkan manajemen yang telah lebih dahulu dikembangkan dalam dunia bisnis. Sedangkan, dalam manajemen modern, suatu organisasi dituntut untuk dapat mempraktekkan sistem secara bersih, transparan, dan profesional. Oleh karenanya tidak heran jika manajemen dengan sendirinya memegang posisi vital dalam penyelenggaraan pendidikan. Kehidupan suatu lembaga tergantung dari apakah lembaga tersebut mempunyai program kerja atau tidak. Melaksanakannya atau tidak. Manajemen yang modern dapat menjadi instrument untuk mengarahkan suatu lembaga pada program kerja yang rasional, terencana, terukur, dan terfokus pada suatu target yang telah ditetapkan bersama. Namun demikian, peran manajemen tidak terlepas dari sumber daya manusia yang ada. Karena bagaimanapun, manusia merupakan subjek sejati dari seluruh kerja dan karyanya. Baik proses dan hasil kerja manusia ditentukan dari motivasi ia bekerja. Motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan. Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi. Diyakini bahwa motivasi dapat mewujudkan perilaku tertentu yang terarah pada tujuan tertentu. Motivasi mempunyai karakteristik, sebagai hasil dari kebutuhan; yang terarah pada suatu tujuan, juga berfungsi sebagai penopang perilaku.

A. Kosep Dasar Motivasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

1. Pengertian Motivasi dalam Organisasi

Motivasi berasal dari kata latin “movere” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara menggerakkan dan mengerahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2000:141). Dengan demikian, motivasi adalah kondisi yang dapat menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan sesuai dengan kebutuhannya.

Saefullah (2012:255), mengutip pandangan para ahli yang mendefinisikan motivasi, antara lain sebagai berikut:

- a. Menurut Wexly & Yukl mengartikan motivasi sebagai proses menggerakkan agar bergerak dengan energis. Dengan demikian motivasi berarti dorongan yang menimbulkan seseorang untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Jadi, latar belakang seseorang bertindak adalah adanya dorongan dari dalam ataupun dari luar.
- b. Robin mengatakan bahwa motivasi merupakan proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketentuan individu dalam mencapai sasaran.
- c. Abraham Sperling mendefinisikan motivasi sebagai kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri, diakhiri dengan penyesuaian diri.



d. Fillmore H. Standford menjelaskan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan manusia pada tujuan tertentu.

Dalam konteks ini Saefullah menyimpulkan bahwa motivasi merupakan sebagai dorongan untuk mewujudkan perilaku tertentu yang terarah pada tujuan tertentu. Motivasi mempunyai karakteristik yaitu: (1) Sebagai hasil dari kebutuhan; (2) Terarah pada suatu tujuan; (3) Menopang perilaku.

Dengan demikian, motivasi adalah kondisi yang dapat menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan sesuai dengan kebutuhannya. Dalam lembaga pendidikan, motivasi kerja para guru dapat diartikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja di bidang pendidikan. Untuk meningkatkan motivasi kerja para guru diperlukan pengondisian dari lembaga (pimpinan) dalam bentuk pengerahan dan pemeliharaan kondisi kerja yang dapat menstimulasi kualitas kinerja.

Dalam lembaga pendidikan, motivasi kerja para guru dapat diartikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja di bidang pendidikan. Untuk meningkatkan motivasi kerja para guru diperlukan pengondisian dari lembaga (pimpinan) dalam bentuk pengerahan dan pemeliharaan kondisi kerja yang dapat menstimulasi kualitas kinerja.

2. Pentingnya Motivasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

Setiap organisasi baik pendidikan maupun non pendidikan mengharapkan stafnya dapat memberikan produktivitas yang berkualitas dan terus meningkat. Schultz dan Schultz (dalam Zairotun, 2019:2), menyatakan bahwa motivasi penting dalam meningkatkan kualitas pekerjaan.

Islam menganjurkan umatnya untuk bekerja keras dalam rangka memenuhi kebutuhannya sebagaimana dalam firman Allah S.W.T Surat Al-Jumu'ah Ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.” (QS. Al-Jumu'ah 10)

Dalam firman Allah S.W.T Surat Al-A'raf Ayat 56, memerintahkan untuk berdoa kepada-Nya dengan rasa takut akan siksa-Nya dan berharap pahala-Nya. Kasih sayang Allah S.W.T sangat dekat kepada setiap orang yang berbuat baik, dan pasti terlaksana.

وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِنَ الْمُحْسِنِينَ

Artinya: “Dan janganlah kamu membuat kerusakan di muka bumi, sesudah (Allah) memperbaikinya dan berdoalah kepada-Nya dengan rasa takut (tidak akan diterima) dan harapan (akan dikabulkan). Sesungguhnya rahmat Allah amat dekat kepada orang-orang yang berbuat baik.”(QS. Surat Al-A'raf Ayat 56).



3. Fungsi Motivasi dalam Organisasi

Sardiman (2007: 85), menganalisis fungsi motivasi dalam organisasi, sedikitnya ada tiga fungsi, yaitu:

- a. Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- b. Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- c. Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang seraya guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

4. Tujuan Motivasi dalam Organisasi

Secara umum tujuan motivasi dalam organisasi untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu (Purwanto, 2006: 73). Lebih spesifik tujuan motivasi dalam Malayu S.P. Hasibuan (2006: 146), mengungkapkan bahwa tujuan motivasi, yaitu untuk:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

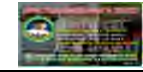
Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

B. Teori Motivasi dalam Organisasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

Membahas teori motivasi dapat bertitik tolak dari beberapa asumsi yang mendasari konsep-konsep mengenai motivasi, salah satunya adalah teori kebutuhan dari Abraham Maslow (Saefullah, 2012: 263), yaitu:

1. Teori kebutuhan

Dalam hipotesisnya, Abraham Maslow mengatakan bahwa pada diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan:



- a. Psikologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan, (pakaian dan perumahan), kebutuhan jasmani dan lain sebagainya.
- b. Keamanan: antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik dan persahabatan
- d. Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor penghormatan dari luar seperti status, pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang/ sesuatu sesuai ambisinya; yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

2. Teori Harapan

Saefullah sebagaimana mengutip Vroom, orang termotivasi untuk melakukan perilaku tertentu berdasarkan 3 persepsi, antara lain sebagai berikut:

- a. *Expectancy*: seberapa besar kemungkinan jika mereka melakukan perilaku tertentu yang akan mendapatkan hasil
- b. *Instrumentality* : seberapa besar hubungan antara prestasi kerja dengan hasil kerja yang lebih tinggi (yaitu penghasilan baik berupa gaji maupun hal lain yang diberikan perusahaan seperti asuransi kesehatan, transportasi, dan sebagainya)
- c. *Valence*: seberapa penting pekerja menilai penghasilan yang diberikan perusahaan kepadanya.

3. Teori Motivasi Pandangan Modern

Saefullah (2012: 264), mengutip David Mc. Clelland tentang pandangan modern teori motivasi, yang mengemukakan empat macam kebutuhan manusia, yaitu sebagai berikut:

a. *Need of Achievement* (**Motivasi Berprestasi**)

Motivasi berprestasi (*Achievement Motivation*) merupakan dorongan dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan. Orang yang memiliki dorongan ini ingin berkembang dan tumbuh, serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan.

b. *Need of Affiliation* (**Motivasi Bersahabat**)

Kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Motivasi bersahabat (*Affiliation Motivation*) adalah dorongan untuk berhubungan dengan orang lain atas dasar sosial.

c. *Competence Motivation* (**Motivasi Kompetensi**)

Motivasi kompetensi (*competence motivation*) adalah dorongan untuk mencapai keunggulan kerja, meningkatkan keterampilan pemecahan masalah dan berusaha keras untuk inovatif.

d. *Need of Power* (**Motivasi Berkuasa**)

Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.



C. Model, Teknik, dan Usaha untuk membangkitkan Motivasi Dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

Menkaji dan memilih model, teknik dan usaha untuk membangkitkan motivasi dalam suatu organisasi lembaga Pendidikan merupakan bagian upaya pengembangan organisasi mutlak perlu dilakukan oleh para pemangku kepentingan Lembaga Pendidikan.

1. Model-model Motivasi

a. Motivasi Intrinsik Thomas

Model motivasi intrinsik, Thomas (dalam Rusdiana, 2016: 194), menggambarkan karyawan sebagai orang yang termotivasi secara intrinsik apabila dia benar-benar peduli dengan pekerjaannya, mencari cara yang lebih baik untuk melakukannya, mendapat kekuatan dan kepuasan dengan melakukannya sebaik mungkin. Dan mengemukakan bahwa teori intrinsik dicapai ketika orang mengalami perasaan-perasaan adanya pilihan, kompetensi, penuh arti, dan kemajuan.

b. Model Edwards

Saefullah (2012: 266), Saefullah sebagaimana mengutip Edwards tentang kebutuhan-kebutuhan yang dapat mempengaruhi motivasi individu, diklasifikasikan menjadi beberapa kebutuhan (intrinsik) yang tampak pada manusia dengan kekuatan yang berbeda-beda, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Achievement*: kebutuhan untuk berbuat baik daripada orang lain yang mendorong individu menyelesaikan tugas lebih sukses, untuk mencapai prestasi yang tinggi.
- 2) *Deference*: kebutuhan mengikuti pendapat orang lain, mengikuti petunjuk-petunjuk yang diberikan, menyesuaikan diri dengan adat kebiasaan dan lain sebagainya
- 3) *Order*: kebutuhan untuk membuat rencana-rencana yang teratur.
- 4) *Exhibition* : kebutuhan untuk menarik perhatian orang lain berusaha menjadi pusat perhatian.
- 5) *Autonomy* : kebutuhan untuk mandiri, tidak bergantung pada orang lain.
- 6) *Affiliation* : kebutuhan untuk menjalin persahabatan dengan orang lain.
- 7) *Intracception* : kebutuhan untuk memahami perasaan orang lain
- 8) *Succorance* : kebutuhan untuk mendapatkan bantuan dan simpati orang lain
- 9) *Dominance* : kebutuhan untuk bertahan pada pendapatnya
- 10) *Abasement* : kebutuhan yang menyebabkan individu merasa berdosa apabila ada kesalahan
- 11) *Nutrurance* : kebutuhan untuk membantu atau menolong orang lain
- 12) *Charge* : kebutuhan untuk membuat pembaharuan-pembaharuan
- 13) *Endurance*: kebutuhan yang menyebabkan individu bertahan pada suatu pekerjaan sampai selesai, tidak suka diganggu bila sedang bekerja



c. Model Equity: Redmond

Model ini menjelaskan bahwa setelah persepsi ketidakadilan terbentuk, karyawan mencoba meraih kembali keadilan dengan mengurangi jumlah kontribusi mereka. Misalnya, karyawan mulai datang terlambat ke kantor dengan tujuan mengurangi waktu dan kerja keras yang mereka kontribusikan pada perusahaan. Dalam keadaan demikian, menurut Saefullah (2012: 268), pihak lembaga harus melakukan langkah-langkah konkret agar para karyawan memahami kondisi lembaga, diantaranya sebagai berikut:

- 1) Penjelasan sistematis mengenai kondisi lembaga yang diberikan oleh manajemen level atas
- 2) Para manajer dengan bersungguh-sungguh menunjukkan empati terhadap para pekerja jika gaji atau intensif kurang memadai
- 3) Jika ada PHK, alasan-alasan harus dijelaskan secara detail, jika perlu didukung data finansial yang menjustifikasi PHK sebagai jalan terbaik untuk menghindarkan perusahaan dari kebangkrutan.
- 4) Semua karyawan diberikan kesempatan yang cukup untuk mengajukan pertanyaan atau memberika pendapat.
- 5) Setelah melakukan kegiatan di atas, untuk menghindari adanya persepsi ketidakadilan pada masa yang akan datang, lembaga dapat melakukan peninjauan kebijakan-kebijakan mereka yang berlaku saat ini. Kebijakan perlu diubah jika ada potensi untuk menimbulkan ketidakadilan.

2. Model Karakteristik Pekerjaan dan Penetapan Target

Model ini menjelaskan bahwa motivasi yang tinggi dapat diraih melalui karakteristik dari pekerjaan. Karakteristik pekerjaan yang dianggap paling penting untuk memotivasi karyawan adalah *task identity* (identitas tugas), *task significance* (signifikansi tugas), *skill variety* (variasi keahlian), *autonomy* (otonomi), *feedback* (umpan balik) dan *goal setting* (penetapan target). Dari seluruh uraian di atas, menurut Saefullah (2012: 269), apabila disimpulkan ada tiga model motivasi utama yang sering diajukan, yaitu sebagai berikut:

- a. Model tradisional; Model ini menyatakan bahwa motivasi pada seseorang hanya dipandang dari sudut pemenuhan kebutuhan fisik atau biologis, khususnya untuk pekerja hanya dapat dimotivasi dengan imbalan uang.
- b. Model *human relation*; Diartikan sebagai model hubungan manusiawi dengan penekanan pada kontak sosial merupakan kebutuhan bagi manusia yang bekerja dalam suatu organisasi.
- c. Model sumber daya manusia; Dengan penekanan pada motivasi tidak hanya oleh masalah pemenuhan kebutuhan biologis, tetapi juga kebutuhan mendapatkan kepuasan.

3. Teknik Motivasi Kerja dalam organisasi Lembaga Pendidikan

Rusdiana, (2016:196), menganalisis, ada beberapa teknik memotivasi kerja pegawai, yang bisa diterapkan dalam pengembangan organisasi lembaga pendidikan antara lain sebagai berikut:

- a. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai. Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan suatu hal penting yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya.
- b. Teknik komunikasi persuasif. Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. Teknik ini dirumuskan sebagai "ADIDAS", yaitu: *Attention*



(perhatian), *Desire* (hasrat), *Interest* (minat), *Decision* (keputusan), *Action* (Aksi atau Tindakan) dan *Satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dan suatu pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

4. Usaha-usaha untuk Membangkitkan Motivasi Kerja

Motivasi orang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif yang dimaksud pada uraian ini adalah keinginan, dorongan atau gerak hati dalam diri individu. Dengan kata lain sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu. Menurut Hersey, (Sobry Sutikno, 1996: 21), ada tiga jenis atau tingkatan motivasi seseorang, yaitu:

- a. Motivasi pertama adalah motivasi yang didasarkan atas ketakutan (*fear motivation*). Dia melakukan sesuatu karena takut jika tidak maka sesuatu yang buruk akan terjadi, misalnya orang patuh pada bos karena takut dipecat, orang membeli polis asuransi karena takut jika terjadi apa-apa dengannya, anak-istrinya akan menderita.
- b. Motivasi kedua adalah karena ingin mencapai sesuatu (*achievement motivation*). Motivasi ini jauh lebih baik dari motivasi yang pertama, karena sudah ada tujuan di dalamnya. Seseorang mau melakukan sesuatu karena dia ingin mencapai suatu sasaran atau prestasi tertentu.
- c. Motivasi yang ketiga adalah motivasi yang didorong oleh kekuatan dari dalam (*inner motivation*), yaitu karena didasarkan oleh misi atau tujuan hidupnya. Seseorang yang telah menemukan misi hidupnya bekerja berdasarkan nilai (*values*) yang diyakininya. Nilai-nilai itu bisa berupa rasa kasih (*love*) pada sesama atau ingin memiliki makna dalam menjalani hidupnya. Orang yang memiliki motivasi seperti ini biasanya memiliki visi yang jauh ke depan. Baginya bekerja bukan sekadar untuk memperoleh sesuatu (uang, harga diri, kebanggaan, prestasi) tetapi adalah proses belajar dan proses yang harus dilaluinya untuk mencapai misi hidupnya.

Islam menjadikan kerja sebagai tuntutan fardu atas semua umatnya selaras dengan dasar persamaan yang di isytiharkan oleh Islam bagi menghapuskan sistem yang membeda-bedakan manusia mengikut derajat dalam firman Allah SWT.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: "Dan katakanlah, bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan di kembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghoib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan" (QS At-taubat [9]: 105).

Ayat di atas mengisyaratkan tentang wajibnya usaha dan bekerja kerja kepada umat muslim, bahkan dalam ayat itu di sebutkan, bekerjalah kamu maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu". Ayat tersebut mewajibkan bekerja bahkan bekerja di hukum fardu.

Motivasi dalam Islam juga diartikan sebagai energi bagi amal yang dilakukan. Sesuai dengan firman Allah SWT.



قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿٦٢﴾ لَا شَرِيكَ لَهُ ۗ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿٦٣﴾

Katakanlah: sesungguhnya sembahyangku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam. Tiada sekutu bagi-Nya, dan demikian itulah yang diperintahkan kepadaku dan aku adalah orang yang pertama-tama menyerahkan diri (kepada Allah) (QS Al-An'am [6]:162-163).

Maksud dari ayat tersebut menunjukkan bahwa motivasi sebagai pendorong membuat seseorang (karyawan) menjadi lupa akan rasa letih, lelah dan jenuh dalam bekerja sehingga dirinya mampu bekerja dengan semaksimal mungkin. Islam memandang serius mengenai niat dan motivasi kerja, lurus nya niat dan murninya motivasi karena Allah SWT akan menjadikan urusan duniawi menjadi ukhrowi, dan sebaliknya niat yang kotor dan motivasi yang buruk tidak akan ada harganya di hadapan Allah SWT, apalagi orang yang tidak memiliki motivasi maka Allah SWT tidak akan memberikan rahmat-Nya.

Menurut Mursi dalam (Ridwan, 213:77), kinerja religius Islami adalah suatu pencapaian yang diperoleh seseorang atau organisasi dalam bekerja/berusaha yang mengikuti kaidah-kaidah agama atau prinsip-prinsip ekonomi Islam. Terdapat beberapa dimensi kinerja Islami meliputi:

- a. Amanah dalam dalam bekerja yang terdiri atas profesional, jujur, ibadah dan amal perbuatan
- b. Mendalami agama dan profesi terdiri atas memahami tata nilai agama, dan tekun bekerja.

Islam juga mempunyai beberapa unsur dalam melakukan penilaian kinerja suatu kegiatan/usaha yang meliputi:

- a. Niat bekerja karena Allah
- b. Dalam bekerja harus memberikan kaidah/norma/syariah secara totalitas
- c. Motivasi bekerja adalah mencari keberuntungan di dunia dan akherat
- d. Dalam bekerja dituntut penerapan azas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan
- e. Mencari keseimbangan antara harta dengan ibadah, dan setelah berhasil dalam bekerja hendaklah bersyukur kepada Allah SWT.

Dalam unsur penilaian kinerja tersebut, orang yang bekerja adalah mereka yang menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga, masyarakat dan negara tanpa menyusahkan orang lain. Oleh karena itu, kategori "ahli surga" seperti yang digambarkan dalam Al- Qur'an bukanlah orang yang mempunyai pekerjaan/jabatan yang tinggi dalam suatu perusahaan/instansi sebagai manajer, direktur, teknisi dalam suatu bengkel dan sebagainya. Tetapi sebaliknya Al-Qur'an menggariskan golongan yang baik lagi beruntung (al-falah) itu adalah orang yang banyak taqwa kepada Allah, khususy sholatnya, baik tutur katanya, memelihara pandangan dan kemaluannya serta menunaikan tanggung jawab sosialnya seperti mengeluarkan zakat dan lainnya.

Golongan ini mungkin terdiri dari pegawai, supir, tukang sapu ataupun seorang yang tidak mempunyai pekerjaan tetap. Sifat-sifat di ataslah sebenarnya yang menjamin kebaikan dan kedudukan seseorang di dunia dan di akhirat kelak. kerja dalam Islam bukanlah semata-mata merujuk kepada mencari rezeki untuk menghidupi diri dan keluarga dengan menghabiskan waktu siang maupun malam, dari pagi hingga sore, terus menerus tak kenal lelah, tetapi kerja mencakup segala bentuk amalan atau pekerjaan



yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga dan masyarakat sekelilingnya serta negara. Dalam Al-Quran yang menjelaskan tentang kerja dalam Islam, sebagaimana berikut:

وَاتَّبِعْ فِي مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ
إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: "Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan". (QS. Al-Qashash ayat 77.)

Berdasarkan ayat di atas, Islam mengajarkan bahwa umat Islam harus giat mencari rizki dalam hal mencapai kebutuhan hidup dunia yaitu sehari-hari namun tetap dengan tidak meninggalkan perintah-perintah Allah untuk mendapatkan kebahagiaan di akhirat, demikianlah ajaran Islam begitu indahnya manusia dituntut kerja bekerja dengan sungguh-sungguh. bukan hanya demi kebutuhan hidup namun bekerja digunakan sebagai upaya mencapai keridhoan Allah SWT.

D. Model Strategi Penerapan Teori Motivasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

Dalam kajian teori para ahli, "terdapat hubungan antara kemampuan, motivasi, dan kejelasan peran, dengan kinerja tenaga pendidik dan kependidikan". Demikian kesimpulan Sonhadji, (2005: 152), dalam kumpulan materi perkuliahan manajemen sumber daya pendidikan yang berjudul Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia. Selanjutnya Winardi, (2003: 31), dalam buku "Teori Organisasi dan Pengorganisasian" menulis bahwa organisasi-organisasi dibentuk untuk mencapai sejumlah tujuan, dan perilaku para anggota organisasi dapat diterangkan sehubungan dengan upaya rasional untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Dua pendapat tersebut jika dihubungkan bahwa di lingkungan lembaga pendidikan yang di dalamnya tergabung Tenaga Pendidik (Guru & Konselor) dan Tenaga Kependidikan (Kepala Sekolah, Tenaga Administrasi/Tata Usaha, Laboran, Pustakawan, dan Tenaga Kebersihan, yang memang mempunyai tujuan untuk mewujudkan ketercapaian tujuan pendidikan nasional jelas memerlukan upaya untuk memotivasi kerja mereka, agar bisa mencapai tujuan secara efektif. Saat ini, walaupun sering kita dengar keluhan masyarakat tentang adanya tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang dianggap bermasalah (terutama melalui SMS di koran lokal), seperti mangkir, terlambat masuk kerja, kerja seadanya, bahkan sampai pada masalah perselingkuhan, penyelewengan, dll. Akan tetapi pengembangan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sudah diarahkan untuk menjadi tenaga profesional.

Terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang didalamnya tercantum tentang Standar Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan, di dalamnya secara tegas menghendaki agar Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan, memiliki kualifikasi, kompetensi, dan sertifikasi yang sesuai dengan bidangnya. Ditambah lagi dengan berlakunya Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, semakin jelaslah bahwa Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan bukan zamannya lagi diperlakukan dengan cara instruksi, perintah, dan suruhan-suruhan yang sifatnya cenderung



memaksa. Tidak zamannya lagi dilakukan inspeksi dengan pendekatan memarahi, menyalahkan, bahkan menghardik bak penjajah terhadap orang yang dijajah seperti masa lalu. Untuk hal itu, Rusdiana, (2016: 198), menganalisis, fenomena saat ini terlebih pada masa covid-19, sangat diperlukan pembinaan dengan pendekatan personal, profesional, sosio-kultural, dan intelektual, yang disertai upaya strategis untuk mewujudkan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang semakin profesional.

1. Jenis-jenis Motivasi dan Beberapa Kajian

Menurut sifatnya motivasi dibagi menjadi dua yaitu Motivasi Positif dan Motivasi Negatif. Motivasi Positif adalah suatu dorongan yang mampu dan mengakibatkan timbulnya harapan pada seseorang yang dapat memuaskan dirinya baik secara material maupun psikologis. Adapun motivasi negatif merupakan suatu dorongan untuk bekerja yang didasarkan adanya rasa takut dan adanya tekanan dari luar. Sehingga motivasi negatif tumbuh akibat ancaman dan paksaan. Motivasi negatif tidak akan menjamin dapat meningkatkan prestasi kerja. Motivasi negatif sebenarnya mempunyai tujuan yang sama dengan motivasi positif yaitu usaha-usaha untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok pekerja agar melakukan pekerjaan sesuai dengan kehendak atasan dengan menggunakan cara-cara kekerasan, ancaman dan tekanan. (Rusdiana, (2016: 199),

2. Karakteristik Sifat Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Bigot dan kawan-kawan (1954), mengutip pendapat Heymans (1875-1930) (Indrawijaya, 2002: 135), menggambarkan delapan tipe sifat-sifat manusia yang dipengaruhi oleh faktor internal yaitu oleh susunan organ tubuh berupa darah, kelenjar lendir, kelenjar getah bening, dan empedu. Merujuk pada "teori dua faktor" yang dikemukakan Herzberg, maka faktor eksternal yang menentukan antara lain: (1) kebijaksanaan perusahaan, (2) supervisi (3) teknik, (4) hubungan interpersonal, dan (5) sistem upah dan gaji. (J. Winardi, 2003: 191).

Jika kita merujuk pada teori kebutuhan menurut Maslow berupa lima kategori yang akan dipenuhi oleh setiap manusia, maka mobilitas motivasi seseorang sebagai Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan akan ditentukan oleh upaya untuk meningkatkannya. Dengan demikian harus ada upaya yang bersifat strategik dari seorang pimpinan agar tugas para Pendidik dan Tenaga Kependidikan dapat didorong, diarahkan, dan digerakkan untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan.

3. Beberapa Strategi Meningkatkan Motivasi

Motivasi positif perlu dikembangkan untuk meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja tenaga pendidik dan kependidikan yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan produktivitas organisasi kerja yaitu mutu sekolah sebagai lembaga pendidikan yang di idamkan. Untuk hal itu, Rusdiana, (2016: 199), mempertimbangkan perlu adanya Strategi untuk mengembangkan motivasi, yang dilakukan para petinggi Lembaga pendidikan dalam konteks ini, Kepala Sekolah sebagai seorang pimpinan di suatu lembaga pendidikan perlu mempunyai strategi tertentu untuk mengembangkan motivasi pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan kerjanya. Beberapa strategi yang bisa diterapkan antara lain:

- a. Mengenali dengan baik seluruh personil bawahannya.
- b. Tempatkan bawahan pada pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan dan keahlian serta kesenangannya.



- c. Tidak ada bawahan yang "dekat" dan "jauh" atau "anak emas" dan "perak". Kembangkan kondisi bahwa produktivitas kerjanya baik adalah memberi kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang atau sekelompok kerja saja.
- d. Menerapkan strategi yang dirumuskan oleh Ki Hajar Dewantara yaitu: (a) *Ing ngarso sung tulodo*, (b) *Ing Madyo Mangun Karso*, (c) *Tut Wuri handayani*.

Memperhatikan pendapat Schwartz David J. (1996: 54) yang memberikan uraian tentang teknik sukses untuk memotivasi orang lain, maka seorang kepala sekolah dapat melakukannya berupa, tindakan:

- a. Menunjukkan kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tentang bagaimana cara untuk sukses.
- b. Bagaimana membantu guru berprestasi dan memperoleh informasi baru.
- c. Menguasai kekuatan pujian untuk mempengaruhi guru.
- d. Mengatakan kepada guru, bahwa mereka kelihatan bagus.
- e. Katakan sesuatu yang baik tentang guru (keluarga, dll.).
- f. Akuilah prestasi guru/aktualisasi diri.
- g. Kagumi bila guru punya gagasan atau bahkan barang yang patut dikagumi.
- h. Pujilah guru karena gagasan dan usahanya.
- i. Bicaralah tentang apa yang baik, dan jangan menggunjing.
- j. Teruskan pujian kepada teman guru lain, dan kepala sekolah lain, maka anda akan mendapat teman.
- k. Hindarilah jebakan gunjingan.
- l. Bertekadlah untuk memajukan guru, jangan pernah balas dendam.

Sonhaji (2005: 133), merumuskan sepuluh strategi dasar yang telah diuji efektif dalam memotifasi pekerja adalah sebagai berikut:

- a. Memberi tugas kepada seorang mentor (ssignment of a mentor).
- b. Penugasan secara bertukar (rotational assignment).
- c. Pelatihan Silang (cross training).
- d. Proyek yang luas (strech projects).
- e. Pendekatan tim (team approach).
- f. Penugasan khusus (special assignment)
- g. Peluang untuk berkreasi (an opportunity to create)
- h. Tanggung jawab yang menyenangkan (plum responsibility).
- i. Kesempatan untuk belajar (learning opportunity).
- j. Strategi Makan Siang (the lunch strategy).

Dengan demikian, dari uraian di atas maka disimpulkan sebagai berikut:



- a. Efektifitas pencapaian tujuan dari suatu sekolah sebagai suatu organisasi lembaga pendidikan juga ditentukan oleh adanya motivasi yang dikembangkan oleh Kepala Sekolah sebagai pimpinan lembaga dimaksud.
- b. Dalam memberikan motivasi terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan perlu memperhatikan pendekatan personal, pendekatan profesional, pendekatan sosio kultural, pendekatan intelektual, pendekatan program.
- c. Strategi yang digunakan oleh kepala sekolah untuk memberikan motivasi kepada Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan harus dengan strategi yang sudah teruji efektif digunakan.

Sehubungan dengan hal tersebut maka disarankan bahwa setiap Kepala Sekolah sebagai pimpinan suatu lembaga pendidikan selalu tak henti-hentinya mengembangkan motivasi baik secara formal maupun informal dengan memperhatikan pendekatan dan strategi yang tepat.

REFERENSI

1. Adam I. Indrawijaya, 2002. *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru Algesindo, Bandung.
2. Depdiknas 2005. *Undang-undang Nomor: 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, Ditjen Dikdasmen. Jakarta.
3. Depdiknas 2005. *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional*, Ditjen Dikdasmen. Jakarta.
4. Winardi J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
5. Sonhaji, Ahmad, 2005. *Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bahan Perkuliahan.
6. Sri Suntari, 2004. *Motivasi*. Materi Diklat Manajemen Sekolah Menengah pertama, PPPG IPS dan PMP Malang.
7. Ujang Saefullah, 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia
8. M. Ismail Yusanto, 2002. *Pengantar Manajemen Syariat*.
9. Sutikno, M Sobry. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Lombok: Holistic.
10. Hasibuan, Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
11. Hasibuan, 2000
12. Ngalm Purwanto, 2006. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
13. Rusdiana A. 2016. *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
14. Ridwan. "Peranan Etika Kerja Islam terhadap Hubungan Locus of Control dengan Kinerja Karyawan", *Jurnal Trikonomika*. Vol. 12, No. 1, (Juni 2013), 72–84
15. Siti Zairotun "Motivasi Kerja Di Taman Kanak-Kanak Islam Terpadu Mutiara Insani Delanggu" *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol 2, No 02 (Oktober, 2019)



TUGAS MAHASISWA

- Mengidentifikasi dan mengabstraksikan 4 poin penting (A_B_C_D), dari kajian Motivasi Organisasi Lembaga Pendidikan.
 - Konsep dasar Motivasi Organisasi Lembaga Pendidikan
 - Teori Motivasi Organisasi Lembaga Pendidikan
 - Model, teknik dan usaha untuk membangkitkan Motivasi
 - Strategi teori motivasi dalam organisasi lembaga pendidikan
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
 Mata Kuliah :
 Metode :
 Opsi : NIM :
 JUFEB :

 → Isi /Aplod Foto Resmi Mu

→ Isi Identitas MK & Individu

Resensi Rangkuman:

A Esensi/ Sub Materi

B Esensi/ Sub Materi

C Esensi/ Sub Materi

D Esensi/ Sub Materi

summary:
 Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
 Penulisan maksimal 500 Kata

Isi/aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@



PART: 10

MANAJEMEN PENYELESAIAN KONFLIK DAN STRES DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Keputusan untuk memilih ini tidak selalu mudah, terutama karena kita mempunyai berbagai keterbatasan. Apabila keputusan dipaksa untuk mendapatkan sesuatu yang sangat ideal, tidak jarang keputusan tersebut menjadi salah akibat keterbatasan-keterbatasan tersebut. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa mampu:

- Menjelaskan, konsep dasar Konflik dan Stres
- Mengidentifikasi, moderator, faktor penyebab, dampak, konflik dan Stres
- Menjelaskan, model konflik dan stres dalam organisasi lembaga pendidikan
- Mengelola dan penyelesaian konflik dan stres dalam organisasi lembaga pendidikan

POKOK BAHASAN

- Konsep dasar Konflik dan Stres dalam organisasi lembaga pendidikan
- Mengidentifikasi, moderator, faktor penyebab, dampak, konflik dan Stres
- Menjelaskan, model konflik dan stres dalam organisasi lembaga pendidikan
- Mengelola dan penyelesaian konflik dan stres dalam organisasi lembaga pendidikan



TOPIK BAHASAN

Setiap manusia di dalam kehidupan sehari-harinya tentu pernah mengalami kegagalan atau ketidaksesuaian kenyataan yang dihadapi dengan harapan sebelumnya. Kondisi ini dapat mengarahkan dia ke situasi yang tidak nyaman, yang membuat dirinya sedih, cemas, ragu-ragu, atau bingung. Kondisi ini adalah salah satu ciri adanya gangguan psikis, yang mana di bidang psikologi di antaranya dikenal sebagai kondisi stres. Salah satu masalah paling krusial dan sering terjadi yang menimpa individu dan anggota-anggota organisasi adalah masalah stress dan konflik. Stres menimbulkan pengaruh yang merusak dan berbahaya bagi kesehatan jasmani dan rohani seseorang. Cara orang berkomunikasi bisa jadi menimbulkan stress pada diri mereka dan orang lain, karena komunikasi menimbulkan stress dan juga merupakan respons terhadap stress, strategi untuk mengurangi stress dapat diperkenalkan dalam berbagai waktu (Faules, 2006:1). Konflik, terjadi karena adanya intraksi yang di sebut dengan komunikasi, hal ini di maksudkan 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. (Mulyasana, Deddy 2006: 2).

A. Kosep Dasar Konflik dan Stres dalam Organisasi

1. Pengertian Stres dan Konflik

Stres adalah suatu keadaan yang dinamis seorang individu dihadapan kepada peluang dan tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh seorang individu itu dan hasilnya dipandang tidak pasti dan penting (Mulyasana, Deddy, 2006: 2). Stres dapat diartikan sebagai bentuk reaksi terhadap tekanan yang intensitasnya sudah terlalu tinggi (E. Mulyasa 2013: 274).

Menurut Charieswort, (1996: 12), kita bisa melihat dari konsekuensi negatif stress yang berpengaruh pada lima kategori, yaitu: 1) Perubahan jasmani seperti isomnia, sakit kepala, sakit leher, kejang otot, pola mens yang tidak teratur, asma, impotensi, rambut rontok berlebihan; 2) Emosional, Mencakup perubahan kepribadian, kejengkelan, kecemasan, depresi, khawatir, frustrasi, mudah marah; 3) Mental, yang mencakup konsentrasi lemah, sikap negatif bicara dengan diri sendiri; 4) Relasional, Perasaan terasing, intoleransi, kesepian, mengecam orang lain; dan 5) Spiritual, Merasa hampa, keraguan, kehilangan pegangan, sinisma, apatis, tidak mau memaafkan.

Setiap peristiwa ditafsirkan sebagai ancaman yang mungkin bagi tujuan seseorang menghasilkan konsekuensi negatif yang bersifat jasmani, mental, relasional, atau spiritual. Secara lebih husus stress dapat diartikan sebagai kendala dan tuntutan. Kendala adalah suatu kekuatan yang mencegah kekuatan individu dari melakukan apa yang sangat di inginkan sedangkan tuntutan adalah hilangnya sesuatu yang sangat di inginkan. Intinya bahwa stress ialah suatu keadaan jiwa, emosional yang tertekan karena sebuah masalah yang tak bisa diatasi oleh seseorang individu.

Islam mengenalkan stress di dalam kehidupan ini sebagai cobaan. Allah SWT berfirman di dalam Al Qur'an surat Al Baqarah ayat 155;

وَلَنبَلِّوَنَّكُمْ أَشْيَاءَ مِنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ ۗ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ

Artinya: "...dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar".(QS. Al Baqarah [2]: 155).

Datangnya cobaan kepada diri kita inilah yang akan dirasakan sebagai suatu stres (tekanan) dalam diri, atau disebut juga sebagai beban. Banyak contoh dalam keseharian kita bentuk-bentuk cobaan ini, misalnya kematian, sakit, dan kehilangan. Bukan hanya kondisi yang buruk menjadi cobaan, namun kekayaan, anak, kepandaian dan jabatan juga menjadi cobaan bagi manusia.

Surat al Baqarah ayat 10 menyatakan kondisi stres dan gangguan psikologis yang mengikuti manusia sebagai penyakit hati. Lebih jelasnya berbunyi;

فِي قُلُوبِهِمْ مَرَضٌ فَزَادَهُمُ اللَّهُ مَرَضًا ۗ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ ۖ بِمَا كَانُوا يَكْذِبُونَ

Artinya: "dalam hati mereka ada penyakit, lalu ditambah Allah penyakitnya dan bagi mereka siksa yang pedih, disebabkan merekaberdusta" (QS. Al Baqarah [2]: 10).

Penyakit hati ini diartikan sebagai sifat kedengkian, iri-hati dan dendam terhadap orang lain. Sifat dan perasaan ini menjadikan seseorang senantiasa merasa terancam oleh sesuatu yang sesungguhnya dapat dihindari. Situasi atau peristiwa yang memunculkan stres disebut sebagai stressor atau sumber stres. Segala sesuatu yang ada di lingkungan manusia dapat menjadi stressor, baik berupa lingkungan keluarga, masyarakat, sekolah, tempat kerja, dan tempat umum. Orang lain yang ada di sekitar kita juga dapat menjadi stressor, sebagaimana benda fisik seperti ruangan, angkutan umum, kemacetan, cuaca, dan sebagainya. Itulah kemudian menjadi cikal bakal adanya 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 (Charieswort, (1996:33).

Konflik bisa juga diartikan sebagai ekspersi pertikaian antara individu dengan individu lainnya, kelompok dengan kelompok lainnya karena berbeda pendapat dan tujuan, menurut Abu mangku Negara, (2009: 155), yaitu: Konflik dapat didefinisikan sebagai segala macam interaksi pertentangan atau *antagonistic* antara dua atau lebih pihak. Konflik organisasi adalah ketidak sesuaian 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.



2. Jenis-Jenis Stres dan Konflik

a. Jenis Stres

Apabila, ditinjau dari tipenya, stres dalam diri seseorang itu bisa dikategori dalam beberapa tipe berikut:

- 1) 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.
- 2) 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.
- 3) Tekanan (*Pressure*), tekanan biasanya berupa harapan-harapan atau kebutuhan-kebutuhan yang harus dicapai seseorang. Biasanya tekanan ini muncurl karena orang dituntut baik oleh dirinya sendiri ataupun orang lain untuk melakukan suatu kegiatan yang menjadi tanggung jawab kita.
- 4) Perubahan. Perubahan hidup biasanya menunjukkan perubahan dalam kehidupan seseorang sehingga mereka dituntut untuk melakukan penyesuaian diri. (T.Tani Handoko, 2001: 201).

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.

b. Jenis Konflik

Menurut Dahrendorf, (Gibson, 1997: 61), konflik dibedakan menjadi 5 macam :

- 1) konflik dalam peran sosial (*intrapribadi*), misalnya antara peranan-peranan dalam keluarga atau profesi (konflik peran (*role*))
- 2) konflik antara kelompok-kelompok sosial (antar keluarga, antar gank).
- 3) konflik kelompok terorganisir dan tidak terorganisir (polisi melawan massa).
- 4) konflik antar satuan nasional (kampanye, perang saudara)
- 5) konflik antar atau tidak antar agama
- 6) konflik antar politik.

T. Hani Handoko (2001: 349), memaparkan ada empat jenis konflik dalam kehidupan organisasi, yaitu:

- 1) Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seseorang individu menghadapi ketidak pastian terhadap pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya.
- 2) Konflik antar individu dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaa-perbedaan kepribadian.
- 3) Konflik antar individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.



- 4) Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antar kelompok.
- 5) Konflik antar organisasi.

3. Unsur-Unsur Stress dan Konflik

a. Unsur Stres

Suryanto, (1997: 71), mengidentifikasi unsur-unsur stress dalam organisasi ditinjau dari peristiwa stres, secara garis besar unsur-unsur stres yang terkandung di dalamnya. antara lain:

- 1) *Stressor*, unsur yang merupakan sumber dari stres. Betuknya dapat berupa struktur sosial, peristiwa hidup, lingkungan fisik.
- 2) *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.
- 3) *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 stress.

Konflik itu sendiri banyak ragamnya sehingga memberikan ciri-ciri sebagaimana yang disebut diatas tidak cukup, tetapi dalam kehidupan yang kita alami sering konflik itu tak diduga dan tak disengaja timbulnya, seperti timbul karena ketidak transparan dan ke tidak pahaman diantara anggota suatu lembaga sehingga timbul konflik.

b. Unsur Konflik

Menurut Wijono, (1993: 46), mengidentifikasi 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, statussosial, pangkat, golongan, kewibawaan, kekuasaan, harga diri, prestise dan sebagainya.

B. Moderator, Faktor Penyebab, Dampak Model Konflik dan Stres

1. Moderator Stres dan Konflik

a. Moderator Stres

Stressor membangkitkan berbagai respons yang berbeda dari orang yang berbeda. Beberapa orang lebih mampu menghadapi suatu stressor daripada orang lain. Dilain pihak, orang lain rentan terhadap stress, ini berarti mereka tidak mampu



beradaptasi dengan stressor. Suatu moderator adalah suatu kondisi, perilaku, atau karakteristik yang mempengaruhi hubungan antara dua variabel. Efeknya mungkin akan memperkuat atau memperlemah hubungan. Banyak kondisi, perilaku dan karakteristik mungkin bertindak sebagai moderator stress, termasuk variabel-variabel seperti usia, jenis kelamin dan tingkat ketabahan.

Adapun tipe-tipe moderator menurut Quick (1984: 213), antara lain, sebagai berikut:

1) Kepribadian

Istilah kepribadian merujuk pada serangkaian karakteristik, temperamen, dan kecenderungan yang relatif stabil, yang membentuk kemiripan dan perbedaan dalam perilaku orang. Kepribadian dibuat dari lima dimensi yaitu: (a) *Emotional stability* merupakan hubungan yang paling jelas dalam stress, dan cenderung tidak kewalahan dengan stress dan lebih cepat pulih. (b) *Extroversion* juga lebih cenderung mengalami keadaan emosional positif karena mereka banyak mendapat dukungan saat tertekan. (c) *Agreeableness* lebih cenderung untuk bersifat antagonis, tidak simpatik dan bahkan kasar terhadap orang lain dan kemungkinan stress berasal dari orang lain. (d) *Conscientiousness* merupakan dimensi *Big Five* yang secara konsisten berhubungan dengan kinerja dan keberhasilan pekerjaan dan lebih cenderung tidak mengalami stress berkenaan dengan aspek ini dalam pekerjaan mereka. (e) *Openness to experience* akan lebih siap untuk berhadapan dengan stressor yang dihubungkan dengan perubahan karena mereka lebih mungkin untuk memandang perubahan sebagai suatu tantangan dan bukan ancaman.

2) Dukungan sosial

Dukungan sosial dapat didefinisikan sebagai rasa nyaman, bantuan, atau informasi yang diterima seseorang melalui kontak formal atau informal dengan individu atau kelompok. Dukungan sosial bisa berbentuk dukungan emosi (mengekspresikan kekhawatiran, mengindikasikan kepercayaan, meningkatkan harga diri, mendengarkan), dukungan penilaian (menyediakan umpan balik dan afirmasi), atau dukungan informasi (memberikan nasihat, memberikan saran, menyediakan pengarahan).

- (a) Dukungan penghargaan, memberikan informasi bahwa seseorang di terima dan di hargai terlepas dari berbagai persoalan atau ketidakcukupan apapun.
- (b) Dukungan informasional, memberikan bantuan dalam mendefinisikan, memahami, dan menanggulangi persoalan.
- (c) Persahabatan sosial, menghabiskan waktu dengan orang lain dalam kesenangan dan aktivitas rekreasi.
- (d) Dukungan instrumental, memberikan bantuan keuangan, sumber daya materiil, atau pelayanan yang di butuhkan.

3) Penanggulangan

Penanggulangan adalah proses mengelola permintaan (eksternal atau internal) yang di nilai sebagai beban atau melebihi sumber daya seseorang. Karena penanggulangan yang efektif maka mampu membantu mengurangi pengaruh stressor dan stress. Proses penanggulangan memiliki tiga komponen utama: (a) faktor situasional dan pribadi, (b) penilaian kognitif atas stressor, dan (c) strategi penanggulangan.

b. Moderator Konflik

Scott, John, (2012: 275), menegaskan bahwa:

- 1) Hubungan kekerabatan bergeser menjadi hubungan struktural yang disusun dalam organisasi formal perusahaan.
- 2) 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.
- 3) 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.

2. Faktor-Faktor Penyebab Stres dan Konflik.

a. Penyebab Stres

Menurut Dwiyantri (1993: 44), ada dua faktor penyebab stress 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 keperibadian peristiwa pengalaman pribadi, kondisi keluarga dimana pribadi berada dan mengembangkan diri.

Secara umum ada delapan faktor penyebab timbulnya stress, sebagaimana yang di sebut oleh Dwiyantri sebagai berikut:

- 1) Tidak ada dukungan sosial, artinya stress akan cenderung muncul pada lingkungan keluarga ataupun lingkungan sosial masyarakat.
- 2) Tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya.
- 3) Personal yang tidak di libatkan dalam pembuatan keputusan yang menyangkut peribadinya.
- 4) Pelecehan seksual, yakni yang berhubungan dengan seks yang tidak di inginkan
- 5) Kondisi lingkungan kerja yang suhu terlalu panas, terlalu dingin, sesak, dan ribet.
- 6) Manajemen yang tidak sehat, artinya banyak yang stress karena gaya kepemimpinan yang cenderung neurotis, perpeksionis, sehingga berpengaruh pada pembuatan keputusan di tempat kerja.
- 7) Tipe keperibadian yang sering di buru dalam mengerjakan tugas, tidak sabar, pemarah, dan putus asa.
- 8) Peristiwa atau pengalaman pribadi yang menyakitkan, kematian pasangan, perceraian, gagal sekolah, kalah pilkada, dan kematian yang tidak di inginkan.

b. Penyebab Konflik.

Diantara faktor-faktor yang menyebabkan konflik antara individu atau organisasi, menurut Mulyasa, (2013), adalah sebagai berikut:

- 1) 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.
- 2) Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda.



- 3) 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.
- 4) Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok.
- 5) 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.
- 6) Perubahan-perubahan nilai yang cepat dan mendadak dalam masyarakat. (Mulyasa, 2013: 274),
Secara ringkas penyebab-penyebab konflik tersebut dapat di jelaskan Handoko, Hani. T, (1999: 345), sebagai berikut: (1) Komunikasi, (2) struktur dan (3) pribadi.

3. Dampak Stres dan Konflik

a. Dampak Stres

Menurut Gibson (1997: 47), dampak dari stres sebagai berikut:

- 1) Depresi, frustrasi, kehilangan kendali emosi.
- 2) Perilaku kecanduan alkohol, merokok berlebihan.
- 3) Tidak dapat membuat masuk akal, daya konsentrasi rendah, kurang perhatian.
- 4) Kandungan glukosa darah meningkat, denyut jantung dan tekanan darah Meningkat.
- 5) Produktivitas rendah, ketidakpuasan kerja, komitmen dan loyalitas Berkurang.

b. 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 di akibatkan dengan adanya konflik, yaitu dampak negatif dan dampak positif (Mulyana, Deddy, 2006: 278).

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:

- 1) Reaksi umum atas konflik seperti ketidakmampuan konsentrasi dan berpikir secara jelas, dengan peningkatan gangguan dan kemampuan untuk santai.
- 2) Lingkaran setan konflik berujung pada stress, 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 tinimbang negatif, yaitu sebagai berikut:

- 1) Memperkuat hubungan. Dua orang yang mampu mengenali perbedaan akibat konflik, kenapa perbedaan muncul, dapat melakukan diskusi guna menyelesaikannya sehingga satu sama lain dapat mengenal lebih dalam.
- 2) Meningkatkan 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.
- 3) Peningkatan harga diri. Hasil produktif dari konflik adalah peningkatan harga diri dari tiap pihak yang bertikai.
- 4) Penguatan kreativitas dan produktivitas. Konflik jika dimanajemen secara baik merupakan kondisi yang memungkinkan kreativitas dan diskusi antar orang dengan kepentingan berbeda, dan ujungnya peningkatan produktivitas.

Kepuasan kerja. Orang butuh sejumlah perangsang dan menggunakan pengalaman dalam hal kenaikan dan penurunan ketegangan, dalam rangka meraih kepuasan kerja (Mulyana, Deddy, 2006: 278).

Selanjutnya Suyono, (2013: 177), menyebutkan bahwa dalam konflik organisasi terdapat dua dampak, yaitu:

- 1) Dampak disfungsi dapat diartikan juga sebagai dampak negatif, dan fungsi diartikan sebagai dampak positif, disfungsi konflik adalah: Konflik mengakibatkan job stress, perasaan terbakar, dan ketidakpuasan. Komunikasi antar individu dan kelompok menjadi berkurang. Iklim ketidakpercayaan dan kecurigaan berkembang. Hubungan antar orang tercederai. Kinerja pekerjaan berkurang. Perlawanan atas perubahan meningkat, dan Komitmen dan kesetiaan organisasi akan terpengaruh.
- 2) Dampak Fungsi Konflik, yaitu: Konflik merangsang inovasi, kreativitas, dan perubahan. Proses pembuatan keputusan dalam organisasi akan terimprovisasi. Solusi alternatif atas satu masalah akan ditemukan. Konflik membawa solusi sinergis bagi masalah bersama. Kinerja individu dan kelompok akan lebih kuat. Individu dan kelompok dipaksa untuk mencari pendekatan baru atas masalah, dan Individu dan kelompok perlu lebih mengartikulasi dan menjelaskan posisi mereka.

C. Model Konflik dan Stres dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

1. Model Konflik dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

Dalam suatu organisasi, perselisihan atau konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari, konflik dapat berpengaruh positif maupun negatif. Berkaitan dengan hal tersebut, Handoko (1995: 346), mengemukakan bahwa: “.....Konflik organisasi adalah ketidak sesuaian antara dua atau lebih 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 dan/ atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi”.

Kemudian menurut Stoner & Wankel (1980:216), memandang situasi dan bentuk konflik, antara lain:

a. Situasi Konflik dalam Organisasi

Organisasi mengakui adanya kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi para anggota organisasi secara formal. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal



serta pola interaksi yang akan diikuti. Robbin (1990:6), mengemukakan bahwa sebuah struktur organisasi mempunyai tiga komponen, yaitu:

- 1) Kompleksitas, mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi
- 2) Formalisasi, melihat sejauh mana sebuah organisasi menyandarkan dirinya kepada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para anggota organisasinya.
- 3) Sentralisasi, mempertimbangkan dimana letak pengambilan keputusan.

b. Bentuk Konflik dalam Organisasi

Richard (1969: 2), mengemukakan, terdapat dua macam bentuk konflik dalam organisasi yang tidak dapat dihindari:

- 1) *Substantive conflict*, yaitu konflik secara substantif yang meliputi ketidaksesuaian paham tentang hal-hal seperti tujuan-tujuan, alokasi sumber-sumber daya, distribusi imbalan, kebijaksanaan dan prosedur-prosedur serta penugasan pegawai;
- 2) *Emotional conflict*, yaitu timbul karena perasaan-perasaan marah, ketidakpercayaan, ketidaksenangan, takut dan sikap menentang, maupun bentrokan-bentrokan kepribadian.

Selanjutnya Richard (dalam Rusdiana 2016: 235), menjelaskan, kedua bentuk konflik tersebut memiliki beberapa sisi, antara lain:

1) Konflik Destruktif

Konflik destruktif menimbulkan kerugian bagi individu atau individu-individu dan atau organisasi atau organisasi-organisasi yang terlibat didalamnya. Konflik demikian misalnya terjadi, apabila dua orang karyawan tidak dapat bekerja sama karena terjadi sikap permusuhan antar perorangan antara mereka (konflik emosional destruktif) atau apabila anggota-anggota sebuah komite tidak dapat mencapai persesuaian paham tentang tujuantujuan kelompok (konflik emosional destruktif) atau apabila anggota-anggota sebuah komite tidak dapat bertindak, karena mereka tidak dapat mencapai persesuaian paham tentang tujuan-tujuan kelompok (konflik substantif destruktif).

Dampak yang timbul dari konflik destruktif antara lain: (a) perasaan cemas, tegang, stres; (b) komunikasi yang menyusut (c) persaingan yang semakin tinggi (d) perhatian makin menyusut terhadap tujuan bersama. (Winanri, 1994: 6).

2) Konflik Konstruktif

Konflik konstruktif menyebabkan timbulnya keuntungan-keuntungan dan bukan kerugian-kerugian bagi individu atau organisasi yang terlibat di dalamnya. Adapun keuntungan yang dapat dicapai dari konflik demikian menurut Winardi (1994:6) adalah:

- (a) Kreativitas dan inovasi yang meningkat. Akibat adanya konflik, orang-orang berupaya agar mereka melaksanakan pekerjaan mereka atau mereka berperilaku dengan cara-cara baru yang lebih baik.
- (b) Upaya yang meningkat (intensitasnya). Konflik dapat menyebabkan diatasinya perasaan apatis dan ia dapat menyebabkan orang-orang yang terlibat dengannya bekerja lebih keras.



- (c) Ikatan (kohesi) yang makin kuat. Konflik yang terjadi dengan pihak “luar”, dapat menyebabkan diperkuatnya identitas kelompok, diperkuatnya ikatan (kohesi) dan komitmen untuk mencapai tujuan bersama.
- (d) Ketegangan yang menyusut. Konflik dapat membantu menyusutnya ketegangan-ketegangan antar pribadi, yang apabila tidak demikian, di “tabung” hingga hal tersebut menyebabkan timbulnya stress.

Memerhatikan dua bentuk konflik tersebut di atas, apakah konflik itu akan menguntungkan atau merugikan terhadap organisasi?, hal itu bergantung pada dua faktor, yaitu: (a) intensitas konflik, dan (b) bagaimana sebaiknya konflik ditangani. Hal itu menuntut para pimpinan harus banyak mencurahkan waktu untuk menghadapi situasi konflik yang timbul dalam organisasi berdasarkan topiknya (Rusdiana, 2016: 237).

Untuk hal itu, situasi-situasi konflik diklasifikasikan oleh Winardi (1994:8), terdiri atas:

- (a) Konflik di dalam individu sendiri; Konflik dapat terjadi apabila orang mendapatkan “beban berlebihan” atau apabila menerima terlampaui banyak tanggung jawab. Ini juga mungkin berkembang sebagai konflik nilai-nilai antara aktivitas-aktivitas kerja dan tanggung jawab keluarga.
- (b) Konflik antar pribadi; Konflik antar pribadi terjadi antara seorang individu atau lebih. Sifatnya kadang-kadang adalah substantif atau emosional. Setiap orang pernah mempunyai pengalaman dengan konflik antar pribadi; ini merupakan bentuk utama konflik yang dihadapi oleh para manajer. Disebabkan oleh karena konfrontasi dengan satu orang atau lebih, maka ini juga merupakan hal yang ingin dihindari.
- (c) Konflik antar kelompok; Situasi konflik lain muncul di dalam organisasi, sebagai suatu jaringan kerja kelompok-kelompok yang saling kait mengkait. Konflik antar kelompok merupakan hal yang lazim terjadi pada organisasi-organisasi. Ini dapat menyebabkan upaya koordinasi dan integrasi menjadi sulit dilaksanakan.
- (d) Konflik antar organisatoris; Konflik dapat pula terjadi antara organisasi-organisasi. Pada umumnya konflik demikian dipandang dari sudut persaingan yang mencirikan lembaga-lembaga swasta. Tetapi, konflik antar organisatoris (antara organisasi-organisasi) merupakan persoalan yang lebih luas.

2. Model Stres dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

Stress ditengarai sebagai akibat dari konflik, atau konflik adalah penyebab stress. Istilah ‘stres’ lebih mudah mengalaminya daripada mendefinisikannya. Berikut ini adalah diagram model stress sederhana namun penting berkaitan dengan stress tersebut (Sweeney & McFarlin, 2002: 254):

Stresor-stresor _____ *Persepsi tentang stres* _____ *Reaksi-reaksi stres*

Suatu stressor, seperti tugas pekerjaan baru, merger, atau pemberhentian sementara, bisa menghasilkan reaksi-reaksi yang sangat berbeda tergantung pada persepsi seseorang tentang stressor tersebut. Hubungan antara stressor dan reaksi-reaksi yang mengikutinya mungkin langsung. Stress adalah persoalan penting bagi banyak pegawai.



Sweeney dan McFarlin (2002:254-259), mengangkat tiga hal yang dapat menyebabkan dan meningkatkan stress. Pertama, pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan atau jenis-jenis pekerjaan memiliki kadar stressor. Kadar stressor tersebut berbeda-beda sesuai dengan karakteristik dan resiko pekerjaan tersebut. Semakin tinggi resiko pekerjaan tersebut, semakin besar pula kadar stresornya. Pada sebuah penelitian di Amerika digambarkan bagaimana ranking dan bobot stress beberapa pekerjaan atau jabatan.

Tabel: 10.1. Model Stres dalam Organisasi

Rank	Pekerjaan	Skor Stres	Rank	Pekerjaan	Skor Stres
1	Peresiden	176,6	60	Kepala Sekolah	51,7
2	Pemadam Kebakaran	110,9	67	Psikolog	50,0
3	Eksekutif Senior	108,6	81	Konsultan Pencari Kerja	47,3
6	Dokter Bedah	99,5	104	Perekrut Personil	41,8
10	Pengendali Lalulintas Udara	83,1	113	Administrator Rumah Sakit	39,6
12	Eksekutif Humas (PR)	78,5	119	Ekonom	38,7
17	Agen Real Estate	73,1	122	Insinyur Mesin	38,3
20	Pialang	71,7	144	Pegawai Bank	35,4
22	Pilot	68,7	150	Pemeriksa Pajak	34,8
25	Arsitek	66,9	154	Insinyur Pesawat Terbang	34,6
31	Pengacara	64,3	166	Disainer Industri	32,1
33	Dokter Umum	64,0	173	Akuntan	31,1
35	Agen Asuransi	63,3	212	Pengembang Software	26,5
47	Penjual Mobil	56,3	216	Perencana Keuangan	26,3
50	Guru Besar PT	54,2	241	Pemegang Buku	21,5

Sumber: diadaptasi dari Sweeney dan McFarlin (2002:254-259),

Perlu dicermati di sini, bahwa seberapa beragamnya pun penyebab stress (stressor), reaksi stresnya atau akibatnya akan sangat bergantung pada persepsi orang tentang stress tersebut. Akibat atau pengaruh dari stress dikemukakan pula oleh Sweeney dan McFarlin (2002: 260-262), diantaranya:

- a. Pengaruh Psikologis. Kecemasan adalah satu gejala psikologis dari stress. Demikian juga depresi dan gangguan tidur. Jika stress berlangsung dalam jangka waktu yang lama, gejala psikologis lainnya mungkin burnout. Burnout adalah suatu perasaan kelelahan fisik dan mental yang mungkin dimulai dari stress pada pekerjaan tetapi bisa meluas ke berbagai bagian kehidupan seseorang.



- b. Pengaruh Kesehatan. Sejumlah penyakit memiliki bagian yang berkaitan dengan stress, seperti penyakit jantung, stroke, sakit kepala, bisul, masalah punggung, dan beberapa penyakit infeksi. Selain penyakit fisik akibat stress ini ada juga yang non fisik, seperti akibat stress orang lari ke minuman keras, obat-obat terlarang, dan perilaku menyimpang serta bentuk-bentuk penyalahgunaan lainnya.
- c. Pengaruh Kinerja. Stress juga bisa mempengaruhi kinerja. Kinerja pegawai yang menurun bisa ditengarai sebagai akibat dari kondisi fisik dan psikologis pegawai tersebut yang mengalami stress. Ada hubungan antara ketidakhadiran dan kepindahan dengan stress, walaupun tak langsung. Pengunduran diri atau pindah ke pekerjaan lain merupakan reaksi atas stress yang rasional. Sebaliknya stress yang memadai dapat meningkatkan kinerja.
- d. Perilaku agresi/kasar. Sebenarnya perilaku kasar dan agresi ini merupakan efek yang lebih bersifat psikologis. Sering kita mendengar kekerasan dan bahkan pembunuhan di tempat kerja yang dilakukan oleh orang-orang yang mengalami banyak stress.

3. Fenomena Konflik dan Stres dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan, sebagaimana layaknya sebuah organisasi yang mewadahi heterogenitas anggotanya, juga tidak terlepas dari persoalan-persoalan yang berkaitan dengan konflik dan stress. Rusdiana (2016: 244), mengidentifikasi fenomena konflik dan stress dalam organisasi pendidikan, khususnya sekolah/madrasah, sangat kentara dan nampak memuncak terutama saat tahun ajaran mau berakhir dan tahun ajaran baru mau mulai. Ada banyak kepentingan, ada banyak tekanan, ada banyak keinginan dan ada banyak harapan., fenomena tersebut, antara lain:

- a. Kepala sekolah dan guru-guru yang mengajar di tingkat akhir menghadapi stress yang meningkat di akhir tahun ajaran. Terjadi konflik kepentingan dalam soal meluluskan anak didik. Secara ideal guru ingin mengukur murid seperti apa adanya, sementara secara pragmatis lembaga dan daerah dimana sekolah berada menghendaki derajat kelulusan yang tinggi.
- b. Demikian pula pada awal tahun ajaran baru, terjadi eskalasi konflik dan stress. Orang tua menghendaki anaknya masuk di sekolah-sekolah yang mereka pavoritkan, sementara penyelenggara pendidikan dihadapkan pada kapasitas yang terbatas.
- c. Masih ada lagi sumber konflik dan stress di organisasi pendidikan ini, seperti perubahan-perubahan kebijakan yang berkaitan dengan program- program pendidikan. Perubahan kurikulum, perubahan SOTK, dan pembagian wewenang kedaerahan sering menjadi sumber konflik diantara para penyelenggara pendidikan dan menjadi sumber stress para pelaksana di lapangan.

D. Pengelolaan dan Penyelesaian Konflik dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

1. Esensi Manajemen Konflik dan stres

Margiati Lulus, (1977: 76), memahami prinsip dasar, menjadi bagian penting agar seseorang mampu merancang solusi terhadap masalah yang muncul terutama yang berkaitan dengan penyebab stres dalam hubungannya di tempat kerja. Penanganan situasi-situasi konflik secara berhasil, memerlukan kemampuan untuk memahami proses-proses serta elemen-elemen yang melandasinya. Konflik yang timbul mungkin bersifat konstruktif dalam hal pengambilan keputusan terbaik untuk kepentingan organisasi, atau ia dapat destruktif karena terjadi sikap “permusuhan” dengan seorang karyawan utama.



2. Strategi Penyelesaian Stres dan Konflik

a. Strategi Penyelesaian Stres

Di semua ranah permasalahan selalau ada dua hal yang tak pernah sejalan yakni berupa masalah dan solusi karena sudah menjadi suatu ketetapan Ilahi sebelum di jadikan alam ini, begitupun dengan stres dan konflik tak selamanya dua masalah ini tak ada solusinya, oleh karena itu menurut Edward, A Chaerleswort (1995), strategi menyelesaikan stres baik secara individual maupun organisasi lembaga yaitu lihat tabel di bawah ini:

Tabel: 10. 2: Strategi Menyelesaikan Komplik dan Stres

No	Individual	Lembaga Organisasi
1	Menguatkan keimanan	Memperbaiki iklim organisasi
2	Meditasi dan pernafasan	Memperbaiki lingkungan fisik
3	Olah raga	Melakukn 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.

b. Staregi Mengatasi Konflik

Menurut wijono untuk strategi penyelesaian konflik ada tiga sebagai berikut:

1) Strategi Mengatasi Konflik Dalam Diri Individu (*Intraindividual Conflict*).

Menurut Wijono (1993: 66), untuk mengatasi konflik dalam diri individu diperlukan paling tidak tujuh strategi yaitu:

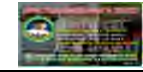
- Menciptakan kontak dan membina hubungan,
- Menumbuhkan rasa percaya dan penerimaan,
- Menumbuhkan kemampuan atau kekuatan diri sendiri,
- Menentukan tujuan, Mencari beberapa alternatif,
- Memilih alternatif dan
- Merencanakan pelaksanaan jalan keluar.

2) Strategi Mengatasi Konflik Antar Pribadi (*Interpersonal Conflict*)

Menurut Wijono (1993: 66), untuk mengatasi konflik dalam diri individu diperlukan paling tidak tiga strategi yaitu:

- Strategi Kalah-Kalah (*Lose-Lose Strategy*): (1) Arbitrasi (*Arbitration*), dan (1) Mediasi (*Mediation*)
- Strategi Menang-Kalah (*Win-Lose Strategy*)

Ada lima cara yang digunakan untuk menyelesaikan konflik dengan win-lose strategy yaitu melalui:



- (a) Penarikan diri, yaitu proses penyelesaian konflik antara dua atau lebih pihak yang kurang puas sebagai akibat dari ketergantungan tugas (*task independence*).
 - (b) Taktik-taktik penghalusan dan damai, yaitu dengan melakukan tindakan.
 - (c) Bujukan, yaitu dengan membujuk pihak lain untuk mengubah posisinya untuk mempertimbangkan informasi-informasi faktual yang relevan dengan konflik, karena adanya rintangan komunikasi (*communication barriers*).
 - (d) Taktik paksaan dan penekanan, yaitu menggunakan kekuasaan formal dengan menunjukkan kekuatan (*power*) melalui sikap otoriter karena dipengaruhi oleh sifat-sifat individu (*individual traits*).
 - (e) Taktik-taktik yang berorientasi pada tawar-menawar dan pertukaran persetujuan.
- 3) Strategi Menang-Menang (Win-Win Strategy)**

Ada dua cara didalam strategi ini yang dapat dipergunakan sebagai alternatif pemecahan konflik interpersonal yaitu:

- (a) Pemecahan masalah terpadu (*Integrative Problema Solving*), usaha untuk menyelesaikan secara mufakat atau memadukan kebutuhan-kebutuhan kedua belah pihak.
- (b) 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. (Wijono,1993: 67),

4) Strategi Mengatasi Konflik Organisasi (Organizational Conflict)

Menurut Wijono, (1993: 68), 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 atau tidak tegas. Dengan menggunakan kedua macam dimensi tersebut ada enam macam pendekatan penyelesaian konflik menurut Thomas ialah:

- (a) 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”
- (b) 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.



- (c) Kompetisi; digunakan 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.
- (d) 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.
- (e) 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.
- (f) 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.

Apabila konflik telah terlalu besar dan disfungsi, menurut Gibson, James, (1997: 286), maka konflik perlu diturunkan intensitasnya, antara lain dengan cara:

- (a) 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.
- (b) 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.
- (c) Memperbesar sumber-sumber organisasi seperti : menambah fasilitas kerja, tenaga serta anggaran sehingga mencukupi kebutuhan semua unit kerja.
- (d) 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.
- (e) Membentuk sistem banding, dimana konflik diselesaikan melalui saluran banding yang akan mendengarkan dan membuat keputusan.
- (f) Pelembagaan kewenangan formal, sehingga wewenang yang dimiliki oleh atasan atas pihak-pihak yang berkonflik dapat mengambil keputusan untuk menyelesaikan perselisihan.
- (g) 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.
- (h) *Me-redesign* kriteria evaluasi dengan cara mengembangkan ukuran-ukuran prestasi yang dianggap adil dan *acceptable* dalam menilai kemampuan, promosi dan balas jasa.

Konflik itu sendiri tidak bisa kita hindari, namun bagaimana kita mengatasi atau memajemen sebuah strategi untuk menjaga stabilitas dan hubungan individu, kelompok maupun lembaga yang bersangkutan.



5) Strategi menangkal stres agar tidak berkelanjutan

Maharishi Mahes Yogi (1978: 213), selain teknik pengurangan stres di atas ada beberapa kiat, yang dapat digunakan. Agar stres tidak berkelanjutan, adapun beberapa kiat tersebut adalah: (a) Sediakan waktu rileks; (b) Bersikap lebih asertif; (c) Bekerja lebih efisien; (d) Tingkatkan energi dengan tidur; “Ketika lelah, lebih mudah merasa stres karena hal-hal yang sepele,” demikian tulis Camile Anthony dalam “*The Art of Napping at Work*” (1999). Kesalahan juga akan membuat perhatian Anda menurun sehingga mudah melakukan kesalahan. Dalam keadaan demikian, Alex menganjurkan agar tidur. Tidur 15 menit di tengah waktu kerja akan sama manfaatnya dengan tidur malam 3 jam. Anda bisa memanfaatkan mushola kantor (tentu saja di luar waktu shalat) atau mobil Anda untuk tidur. (e) Atur lingkungan kerja; (f) Tingkatkan ketrampilan; (g) Lupakan pekerjaan saat libur; (h) Pekerjaan bukan segalanya; Bekerja merupakan lahan untuk aktualisasi diri. Tapi di luar pekerjaan, masih banyak kegiatan lain yang dapat menimbulkan perasaan berguna bagi pekerja. Dengan mengikuti kegiatan di luar pekerjaan, stres di tempat pekerjaan akan berkurang, dengan menyakinkan diri bahwa walaupun keadaan di tempat kerja tidak dapat diperbaiki, tetapi bisa mengendalikan hal-hal penting lainnya dalam kehidupan pekerja, karena perasaan mampu mengendalikan kehidupan adalah harta tak ternilai.

c. Strategi Menangani Stres di Tempat Kerja

Secara organisasi, ada lima strategi yang bisa dilakukan/organisasi untuk membantu karyawan menangani stres di tempat kerja. Kelima strategi adalah: 1) menghilangkan stressor atau pemicu stres, 2) menjauhkan karyawan dari stressor, 3) mengubah persepsi karyawan terhadap *stressor*, 4) mengendalikan konsekuensi dari stres, dan 5) menyediakan dukungan sosial bagi karyawan yang menghadapi stres.

3. Aturan main yang harus diikuti dalam mengatasi Stres

Stress kerja sekecil apapun juga harus ditangani dengan segera. Seorang ahli terkenal di bidang kesehatan jiwa, Jere Yates (1979: 333), mengemukakan ada delapan aturan main yang harus diikuti dalam mengatasi stres yaitu:

- a. Pertahankan kesehatan tubuh sebaik mungkin, usahakan berbagai cara agar tidak jatuh sakit.
- b. Terimalah diri apa adanya, segala kekurangan dan kelebihan, kegagalan maupun keberhasilan sebagai bagian dari kehidupan.
- c. Tetaplah memelihara hubungan persahabatan yang indah dengan seseorang yang anggap paling bisa diajak curhat.
- d. Lakukan tindakan positif dan konstruktif dalam mengatasi sumber stress di dalam pekerjaan, misalnya segera mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan.
- e. Pelihara hubungan sosial dengan orang-orang di luar lingkungan pekerjaan, misalnya dengan tetangga atau kerabat dekat.
- f. Berusahalah mempertahankan aktivitas yang kreatif di luar pekerjaan, misalnya berolahraga atau berekreasi.
- g. Melibatkan diri dalam pekerjaan-pekerjaan yang berguna, misalnya kegiatan sosial dan keagamaan.
- h. Menggunakan metode analisa yang cukup ilmiah dan rasional dalam melihat atau menganalisa masalah stres kerja.



4. Mengelola Stres dalam Pandangan Islam

Menilik akibat yang sangat besar pada stres dan Konflik maka dibutuhkan kemampuan untuk mengelola stres. Stres tidak mungkin selamanya dihindari, karena ujian dan cobaan dari Allah SWT tidak dapat diatur oleh manusia. Langkah terbaik adalah menyiapkan sikap dan perilaku mengelola stres sehingga mampu menangkal akibat stres. Anjuran Allah SWT tentang menghindari dan mengelola stres sangat jelas, sebagaimana yang telah digariskan dalam surat Ali 'Imron ayat 139 yaitu;

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

Artinya: "...janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, Padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman". (QS. Ali Inron [3] : 139).

Secara rinci, beberapa cara mengelola stres yang telah diajarkan oleh Islam adalah sebagai berikut (Athar, 1991; Athar, 2008; Hawari, 1997; Heru, 2006): dalam Susatyo Yuwono 2010: 20) dijelaskan sebagai berikut:

a. Niat Ikhlas

Upaya yang dilakukan oleh individu senantiasa diliputi oleh bermacam motivasi. Motivasi inilah yang menentukan bagaimana upaya yang dilakukan dan bagaimana bila tujuan tidak tercapai. Islam sudah mengajarkan agar senantiasa berniat ikhlas dalam berusaha, dengan tujuan agar nilai usaha tinggi di mata Allah SWT dan dia mendapat ketenangan apabila usaha tidak berhasil sesuai harapan. Ketenangan ini bersumber dari motif hanya karena Allah, bukan karena yang lain, sehingga kegagalan juga akan selalu dikembalikan kepada Allah SWT. Sebagaimana dalam surat At Taubah ayat 91 berikut:

لَيْسَ عَلَى الضَّعَفَاءِ وَلَا عَلَى الْمَرْضَىٰ وَلَا عَلَى الَّذِينَ لَا يَجِدُونَ مَا يَنْفِقُونَ حَرَجٌ إِذَا نَصَحُوا لِلَّهِ وَرَسُولِهِ مَا عَلَى الْمُحْسِنِينَ مِنْ سَبِيلٍ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ

Artinya: "...tiada dosa (lantaran tidak pergi berjihad) atas orang-orang yang lemah, orang-orang yang sakit dan atas orang-orang yang tidak memperoleh apa yang akan mereka nafkahkan, apabila mereka berlaku ikhlas kepada Allah dan Rasul-Nya. tidak ada jalan sedikitpun untuk menyalahkan orang-orang yang berbuat baik. dan Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang" (QS. At-Taubah [9] : 91).

b. Sabar dan Shalat

Sabar dalam Islam adalah mampu berpegang teguh dan mengikuti ajaran agama untuk menghadapi atau menentang dorongan hawa nafsu. Orang yang sabar akan mampu mengambil keputusan dalam menghadapi stressor yang ada. Sebagaimana dalam ayat 155 surat Al Baqarah di depan yang menekankan kepada kesabaran akan mampu menghadapi cobaan yang diberikan. Di dalam ayat 153 surat yang sama Allah SWT juga menyatakan bahwa:



يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, Jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu, Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar." (QS. Al Baqarah [2] : 153).

Melalui shalat maka individu akan mampu merasakan betul kehadiran Allah SWT. Segala kepenatan fisik, masalah, beban pikiran, dan emosi yang tinggi kita tanggalkan ketika shalat secara khusyuk. Dengan demikian, shalat itu sendiri sudah menjadi obat bagi ketakutan yang munculdari stressor yang dihadapi. Selain itu, shalat secara teratur dan khusyuk akan mendekatkan individu kepada penciptanya. Hal ini akan menjembatani hubungan Allah SWT., dengan individu sehingga Allah SWT tidak akan membiarkan individu tersebut sendirian. Segala permasalahan yang ada akan selalu dibantu oleh Allah SWT dalam menyelesaikannya. Keyakinan terhadap hal ini dapat menenangkan hati dan mengurangi kecemasan atau rasa terancam yang muncul.

c. Bersyukur dan Berserah diri (Tawakkal)

Salah satu kunci dalam menghadapi stressor adalah dengan selalu bersyukur dan menerima segala pemberian Allah SWT. Allah SWT sudah mengajarkan di dalam Al Qur'an Surat Al Baqarah: 156 : (yaitu) orang-orang yang apabila ditimpa musibah, mereka mengucapkan:

الَّذِينَ إِذَا أَصَابْتَهُمْ مُصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ

Artinya: "Inna lillaahi wa innaa ilaihi raaji'uun". (QS. Al Baqarah [2] : 156)

Kedua ucapan di atas sangat familier dilidah kita, dan apabila kita pahami maknanya setiap kali mengucapkannya saat menghadapi cobaan maka niscaya akan muncul kekuatan psikologis yang besar untuk mampu menghadapi musibah itu. "Segala puji bagi Allah Rabb semesta alam", dan "Kami ini kepunyaan Allah, dan kepadanya jua kami akan kembali".

Cara berpikir negaatif yang menekankan kepada persepsi stressor sebagai sesuatu yang mengancam dan merugikan, perlu diubah menjadi berpikir positif yang menekankan kepada pengartian stressor sebagai sesuatu yang tidak perlu dicemaskan. Bahkan individu perlu melihat adanya peluang-peluang untuk mengatasi stressor dan harapan-harapan positif lainnya.

Saat stressor musibah datang menghampiri, biasanya akan mudah timbul rasa kehilangan sesuatu dari dalam diri. Hal ini membutuhkan rasa percaya (keimanan) bahwa diri kita ini bukan siapa-siapa, diri ini adalah milik Allah SWT, dan apa pun yang ada pada sekeliling kita adalah milik AllahSWT. Mensyukuri apa yang sudah diberikan dan selalu berserah diri akan menghindarkan kita dari perasaan serakah dan beban pikiran lainnya.



d. Doa dan Dzikir

Sebagai insan beriman, doa dan dzikir menjadi sumber kekuatan bagi kita dalam berusaha. Adanya harapan yang tinggi disandarkan kepada Allah SWT, demikianpun apabila ada kekhawatiran terhadap suatu ancaman, maka sandaran kepada Allah SWT senantiasa melalui doa dan dzikir. Melalui dzikir, perasaan menjadi lebih tenang dan khusyuk, yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan konsentrasi, kemampuan berpikir secara jernih, dan emosi menjadi lebih terkendali. Hentakan kemarahan dan kesedihan, ataupun kegembiraan yang berlebihan senantiasa dapat dikendalikan dengan baik. Sebagaimana dalam surat Ar Ra'd ayat 28: Artinya: "(yaitu) orang-orang yang beriman dan hati mereka manjadi tenteram dengan mengingat Allah. Ingatlah, hanya dengan mengingati Allah-lah hati menjadi tenteram.

الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ

Artinya: "Ketenangan hati (emosi) ini akan mengarahkan individu pada kekuatan untuk menyelesaikan masalah". (QS. Ar. Rad [13] : 28)

Dalam bahasa yang berbeda, Wallace, (2007: 56), menyebutkan beberapa cara menghadapi stres, yaitu:

- Cognitive restructuring*, yaitu dengan mengubah cara berpikir negative menjadi positif. Hal ini dapat dilakukan melalui pembiasaan dan pelatihan.
- Journal writing*, yaitu menuangkan apa yang dirasakan dan dipikirkan dalam jurnal atau gambar. Jurnal dapat ditulis secara periodik tiga kali seminggu, dengan durasi waktu 20 menit dalam situasi yang memungkinkan penuangan secara optimal (suasana tenang, tidak diinterupsi kegiatan lain). Setelah menggambar dan menulis jurnal, individu dapat melihat kembali apa yang telah dilakukan dan dapat belajar mengantisipasi dengan strategi yang tepat. Gambar dapat menjadi ekspresi perasaan diri yang tidak mampu diutarakan dalam tulisan, dan setelah menggambar dapat dirasakan kelegaan perasaan. Psikolog juga dapat membantu individu dalam menemukan solusi yang tepat melalui jurnal dan gambar ini.
- Time management*, yaitu mengatur waktu secara efektif untuk mengurangi stres akibat tekanan waktu. Ada waktu dimana individu melakukan teknik relaksasi dan sharing secara efektif dengan psikolog dalam membentuk kepribadian yang kuat.
- Relaxation technique*, yaitu mengembalikan kondisi tubuh pada homeostatis, yaitu kondisi tenang sebelum ada stressor. Ada beberapa teknik relaksasi, antara lain yaitu yoga, meditasi dan bernapas diaphragmatic. Sementara Lamontagne dkk (2007) menyebutkan beberapa model pengelolaan stres dalam setting kelembagaan atau perusahaan, yaitu dilakukan melalui 3 tahapan yaitu: (1) Tahap prevensi proaksi, yang ditujukan kepada sumber stresor yang potensial dan iklim organisasi, melalui penataan kembali jabatan/tugas, pengurangan beban kerja, peningkatan komunikasi, dan keterampilan manajemen konflik. (2) 2.Tahap



ameliorasi, yang ditujukan kepada kemampuan individu dalam menghadapi stres melalui cognitive behaviour therapy (CBT), pelatihan koping, dan manajemen kemarahan. (3) Tahap reaksi, yang ditujukan untuk meredakan stres yang sudah ada melalui *occupational therapy, medical intervention*.

Model pengelolaan kelembagaan Lamontagne dkk (2007), menuntut peran aktif dari manajemen lembaga terkait dalam melaksanakan tahapan-tahapan tersebut. Berbeda dengan Wallace (2007) yang lebih bersifat individual dan tidak tergantung kepada manajemen lembaga. Namun demikian, kedua model pengelolaan stres ini sebenarnya sejalan dengan 4 strategi mengelola stres dalam Islam. Sebagai contoh adalah berpikir positif, termasuk ke dalam semua strategi dalam Islam. Niat ikhlas, sabar, bersyukur dan berserah diri memiliki unsur berpikir positif ini. Unsur relaksasi muncul dalam proses shalat dan doa. Shalat, doa dan dzikir juga memiliki unsur manajemen waktu, mengingatkan manusia membutuhkan waktu-waktu khusus dalam proses shalat, doa dan dzikir. Hal ini berarti manusia perlu meluangkan waktu khusus dan tidak melupakan strategi shalat, doa dan dzikir ini. Kajian terhadap beberapa ibadah lain dalam Islam juga memberikan pengaruh positif dalam menyiapkan manusia dalam mengelola stres, misalnya puasa, shadaqah, zakat, dan haji. (Yuwono, 2004: 33).



REFERENSI

1. A, Charieswort, Edwar, Ronal G Nathan. 1996. *Manajemen Stres: Dengan Teknik Relaksasi*, (alih bahasa, Dinastindo), Jakarta: Abdi Tandur,
2. Anwar, Abu mangku Negara, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda Karya,
3. Azwandi, 2012. *Konflik Sosial Keagamaan, Kasus Intraksi Jama'ah Salafi dan Masyarakat Lokal di Gunung Sari Lombok Barat* Yogyakarta, Tesis UIN Sunan Kalijaga.
4. Departemen Agama. 2012. *Al Hikmah, Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Bandung: Diponegoro.
5. Gibson, James, 1997. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, alih Bahasa, Adriani, Bandung: Binarupa Aksara,
6. Handoko, Hani. T, 2009. *Manajemen, Edisi 2*, Yogyakarta: Anggota IKAPI,
7. Handoko, Hani. T, 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya manusia*, Yoqyakarta: Universitas Gajah Mada..
8. <http://hasyimwordpress.com/> *Sifat-Sifat Konflik* diakses rabo, 04 Desember 2013, 09:24 wib.
9. Kamisa, 1997. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya: Kartika,
10. Mulyasa, 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakaerta: Bumi Aksara,
11. Mulyana, Deddy, 2006. *Stress, Konflik, dan Komunikasi Organisasi*. Bandung: Rosdakarya,
12. R. Wayne Pace, Don F Faules, 2006. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Alfabeta,
13. Scott, John, 2012. *Teori Sosial, Masalah-Masalah Pokok dalam Sosiologi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar,
14. Suryanto, 2013. *Stress Management*, Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga,
15. Wijono, 1993. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta: PT Prenhallindo.
16. Gibson, James L. John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr., 1994. *Organization Behavior, Structure, Processes*. USA: Richard D. Irwin,
17. Lulus Margiati, 1999. *Stress Kerja: Latar Belakang Dan Alternatif Pemecahannya*, Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik, Surabaya: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga,
18. Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, 2004. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya,
19. Phillip L. Rice, 1999. *Stress and Health*, California: Brooks/ Cole Publishing Company,
20. Quick. J.C., Quick, J.D., 1984. *Organizational Stress and Preventive Management*, USA:McGraw-Hill.Inc,
21. Robbins, Stephen P., and Timothy A., Judge, 2011. *Organizational Behaviour*-Fourteenth Edition New Jersey: Pearson Education,
22. Suprihanto Jhon, 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN,
23. Rice P.L., 1999. *Stress and Health* (Third Edition). California: Brooks/ Cole Publishing Company.
24. Rusdiana A. 2016. *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
25. Susatyo Yuwono "Mengelola Stres Dalam Perspektif Islam dan Psikologi" *Jurnal Psycho Idea*, Vol. 8 No.2, (Juli 2010).
26. Wallace, EV. 2007. Managing Stress:What Consumers Want To Know From Health Educators. *American Journal of Health Studies; Academic Research Library*. Vol. 22, Issu 1; (January, 2007);
27. Yuwono, S. "Ibadah Haji sebagai Prediktor Pembeda Intensi Prososial". *Indigeneous.Journal*. Vol. 6, No. 2, (November 2004).

TUGAS MAHASISWA

1. Mengidentifikasi dan mengabstraksikan 4 poin penting (A_B_C_D), dari kajian Manajemen Penyelesaian Konflik dalam Organisasi Lembaga Pendidikan Islam.
 - Konsep dasar Konflik dan Stres dalam organisasi lembaga pendidikan
 - Mengidentifikasi, moderator, faktor penyebab, dampak, konflik dan Stres
 - Menjelaskan, model konflik dan stres dalam organisasi lembaga pendidikan
 - Mengelola dan penyelesaian komplik dan stres dalam organisasi lembaga pendidikan
2. Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
3. Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Dosen : NIM :
JURUSAN :

 Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Resensi Rangkuman:

A Esensi/isi /Sub Materi

B Esensi/isi /Sub Materi

C Esensi/isi /Sub Materi

D Esensi/isi /Sub Materi

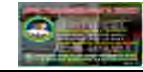
summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500 Kata

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@



PART: 11

BUDAYA DAN IKLIM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Budaya organisasi lembaga pendidikan adalah budaya organisasi mengacu pada suatu sistem pemknaan bersama yang dianut oleh anggotanya, dalam bentuk nilai, tradisi, keyakinan, norma dan cara berfikir unik yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa mampu:

- Menjelaskan konsep dasar budaya organisasi
- Menganalisis Esensi, Peran dan Urgensi Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan Islam
- Menganalisis pengaruh iklim budaya organisasi
- Menerapkan, manajemen iklim budaya dengan profesional

POKOK BAHASAN

- Konsep dasar budaya organisasi
- Esensi, Peran dan Urgensi Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan Islam
- Iklim budaya organisasi
- Pengaruh iklim budaya organisasi
- Manajemen iklim budaya profesional budya Secra profesional



TOPIK BAHASAN

Para ahli pendidikan sepakat bahwa budaya adalah dasar terbentuknya kepribadian manusia, dari budaya dapat terbentuk identitas seseorang, identitas masyarakat bahkan identitas lembaga pendidikan Islam. Di lembaga pendidikan Islam secara umum terlihat adanya budaya merupakan suatu hal yang sangat melekat dalam tatanan pelaksanaannya, serta memberikan inovasi pendidikan Islam yang sangat cepat, budaya tersebut berupa nilai-nilai religius, filsafat, etika dan estetika yang terus dilakukan. Antara pendidikan kebudayaan 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 kebudayaan tertentu. Konsep pendidikan mengangkat derajat manusia sebagai makhluk budaya yaitu makhluk yang berkati kemampuan untuk mencifakan nilai kebudayaan dan fungsi kebudayaan dan pendidikan adalah kegiatan melontarkan nilai-nilai. Dengan adanya budaya di dunia pendidikan, maka timbullah berbagai organisasi, yang termasuk dalam judul makalah yaitu: "kultur (budaya) organisasi", dalam hal ini dalam kultur organisasi banyak menimbulkan hal-hal yang masuk dalam dunia pendidikan berbagai interaksi-interaksi dari luar, yang menjadi kultur baru dalam pendidikan. Karena itu, untuk membangun budaya profesionalisme sekolah, tentu saja membutuhkan manajemen organisasi sekolah yang kokoh. Sekolah/Madrasah yang tidak memiliki manajemen yang berwibawa akan cepat goyang dan rapuh diterpa oleh arus perubahan dan perkembangan zaman. Sehingga, visi profesionalisme dalam kaitannya dengan pengembangan mutu sekolah harus mempertimbangkan manajemen itu sendiri. Dengan kerangka inilah diharapkan sekolah yang layak huni akan memberikan hasil dan layanan yang memuaskan bagi semua pihak terutama dari output dan outcome sekolah.

A. Konsep Dasar Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

1. Manku dan Hakikat Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Kata *culture* kadang diterjemahkan sebagai "**kultur**" dalam bahasa lain adalah Kata kebudayaan dalam istilah inggris adalah "culture" yang berasal dari bahasa latin "colere" yang berarti mengolah, mengerjakan. Kultur juga bisa disebut faktor penentu paling pokok dari keinginan dan perilaku seseorang. Makhluk yang lebih rendah umumnya dituntun oleh naluri. Sedangkan manusia, perilakunya biasanya dipelajari dari lingkungan sekitarnya. Sehingga nilai, persepsi, preferensi, dan perilaku antara seorang yang tinggal pada daerah tertentu dapat berbeda dengan orang lain yang berbeda di lingkungan yang lain pula. Dalam kamus besar bahasa Indonesia, budaya (culture), diartikan sebagai: pikiran, adat, istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar di ubah. 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. (Redho, 2017:250).

Didalam suatu organisasi, Budaya bisa merupakan nilai, konsep, kebiasaan, perasaan yang diambil dari asumsi dasar sebuah organisasi yang kemudian diinternalisasikan oleh anggotanya. Bisa berupa perilaku langsung apabila menghadapi permasalahan maupun berupa karakter khas yang merupakan sebuah citra akademik yang bisa mendukung rasa bangga terhadap profesi dirinya



sebagai dosen, perasaan memiliki dan ikut menerapkan seluruh kebijakan pimpinan dalam pola komunikasi dengan lingkungannya internal dan eksternal belajar. Lingkungan pembelajaran itu sendiri mendukung terhadap pencitraan diluar organisasi, sehingga dapat terlihat sebuah budaya akan mempengaruhi terhadap maju mundurnya sebuah organisasi. Seorang profesional yang berkarakter dan kuat budayanya akan meningkatkan kinerjanya dalam organisasi dan secara sekaligus meningkatkan citra dirinya.

Sehingga organisasi diatas pada dasarnya apabila dilihat dari bentuknya, organisasi merupakan sebuah masukan (input) dan keluaran (output) serta bisa juga dilihat sebagai living organisme yang memiliki tubuh dan kepribadian, sehingga terkadang sebuah organisasi bisa dalam kondisi sakit (when an organization gets sick). Sehingga organisasi dianggap Sebagai suatu output (keluaran) memiliki sebuah struktur (aspek anatomic), pola kehidupan (aspek fisiologis) dan system budaya (aspek kultur) yang berlaku dan ditaati oleh anggotanya. Dari pengertian Organisasi sebagai output (luaran) inilah melahirkan istilah budaya organisasi atau budaya kerja ataupun lebih dikenal didunia pendidikan sebagai budaya akademis. Untuk lebih menyesuaikan dengan spesifikasi penelitian penulis mengistilahkan budaya organisasi dengan istilah budaya akademis.

Pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah-masalah yang menyangkut perubahan eksternal maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi (Ndraha, 2001:76). Budaya organisasi memiliki makna yang luas. Menurut Luthans, (Sulistiyorini, 2003: 177), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi dapat dipandang sebagai sebuah sistem. Sulistiyorini, (2003: 178), mengutip dari bukunya Mc Namara yang mengemukakan bahwa dilihat dari sisi input, budaya organisasi mencakup umpan balik (feed back) dari masyarakat, profesi, hukum, kompetisi dan sebagainya. Sedangkan dilihat dari proses, budaya organisasi mengacu kepada asumsi, nilai dan norma, misalnya nilai tentang : uang, waktu, manusia, fasilitas dan ruang. Sementara dilihat dari out-put, berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku organisasi, teknologi, strategi, image, produk dan sebagainya. Budaya organisasi sebagai sistem, banyak terdapat dalam organisasi pendidikan.

Budaya organisasi lembaga pendidikan adalah budaya organisasi mengacu pada suatu sistem pemknaan bersama yang dianut oleh anggotanya , dalam bentuk nilai, tradisi, keyakinan, norma dan cara berfikir unik yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya. (Rusdiana, 2016: 257).

Para ahli pendidikan sepakat bahwa budaya adalah dasar terbentuknya kepribadian manusia, dari budaya dapat terbentuk identitas seseorang, identitas masyarakat bahkan identitas lembaga pendidikan Islam. Di lembaga pendidikan Islam secara umum terlihat adanya budaya merupakan suatu hal yang sangat melekat dalam tatanan pelaksanaannya, serta memberikan inovasi pendidikan Islam yang sangat cepat, budaya tersebut berupa nilai-nilai religius, filsafat, etika dan estetika yang terus dilakukan. (Budaya organisasi terutama di lembaga pendidikan Islam, memegang peranan penting, sebab 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 al-Qur'an dan Sunnah. 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 menjadikan budaya umat yang termarginalkan dalam persaingan di dunia pendidikan itu sendiri. (Redho, 2017:250).

Antara lembaga pendidikan Islam dan budaya organisasi terdapat hubungan yang sangat erat dalam arti keduanya dengan suatu hal sama yaitu nilai-nilai. Seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam mempunyai kemampuan untuk menciptakan budaya dan fungsi budaya di lembaganya. Dengan terbangunnya pondasi budaya organisasi di lembaga pendidikan Islam yang kuat, sangat memungkinkan masuknya ide-ide baru ke dalam lembaga tersebut. Dan apabila seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam melakukan interaksi-interaksi dengan lembaga dari dalam dan luar negeri, diharapkan nantinya mampu menginspirasi pemimpin lembaga tersebut untuk dapat mengembangkan budaya yang ada di lembaganya sendiri ke arah yang lebih baik, demi mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan.

Salah satu makna iklim organisasi adalah persepsi dari sekumpulan orang terhadap lingkungan organisasinya. Untuk menjaga iklim organisasi yang kondusif, maka dalam melakukan eksplorasi menjelajahi ide baru maupun cara baru perlu di sesuaikan dengan kreatifitas. Dan dapat di simpulkan bahwa iklim organisasi pendidikan merupakan keadaan di tempat kerja baik fisik maupun non fisik yang mendukung pelaksanaan tugas dalam organisasi. Budaya organisasi adalah budaya organisasi yang mengacu pada suatu sistem pemaknaan bersama yang di anut oleh anggota organisasi dalam bentuk nilai, tradisi, keyakinan, norma dan cara berpikir unik yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lainnya.

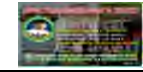
2. Fungsi dan Tujuan Budaya Organisasi Organisasi Di Lembaga Pendidikan Islam

Pemimpin lembaga pendidikan Islam berusaha untuk menggagas, mengembangkan dan menginternalisasikan potensi dan nilai-nilai budaya pada lembaganya agar seluruh warga lembaga pendidikan Islam agar mampu mempersepsikan dirinya dan mampu merespon dan berkomunikasi dengan lingkungan lembaganya. Dalam kaitan ini, budaya organisasi merupakan sebuah nilai dan prilaku yang harus diorientasikan secara aktif dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam dan memberi bekal kepada seluruh warganya untuk dapat melukiskan pola implisit, perilaku, dan emosi yang muncul yang menjadi karakteristik dalam organisasi. (Redho, 2017:251).

a. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Anthony dan Govindarajan, (Sulistiyorini, (2003: 181), ada empat fungsi budaya organisasi:

- 1) Memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota organisasi.
- 2) Memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif.
- 3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial.
- 4) Membentuk prilaku dengan membantu anggota-anggota organisasi memiliki sense terhadap sekitarnya.



b. Tujuan Budaya Organisasi

Dalam buku yang disunting oleh Sulistyorini, Edgar H. Schein menjelaskan enam tujuan organisasi, yaitu:

- 1) Observed behavioral regularities, yaitu keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati.
- 2) Norms, yaitu berbagai standar perilaku yang ada, termasuk didalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
- 3) Dominant values, yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi.
- 4) Philosophy, yaitu adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
- 5) Rules, yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi. Organization climate, merupakan perasaan keseluruhan yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi dan tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain. (Sulistiyorini, 2003: 183-84).

3. Faktor dan Ciri Pembentukan Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan Islam

Penciptaan budaya organisasi merupakan suatu proses. Artinya, tidak serta merta terbentuk meskipun sejak semula pendirinya telah meletakkan fondasi budaya yang mungkin didasarkan pada filsafat hidupnya, pengalamannya, dan hasil-hasil yang pernah diraih dengan menggunakan budaya serupa. Para pendiri organisasi biasanya mengharapkan pelestarian oleh orang-orang yang kemudian bergabung dengan organisasi. Dalam hubungan ini, sangat penting untuk memperhatikan bahwa kelembagaan budaya tersebut haruslah sedemikian rupa sehingga usia budaya itu lebih panjang dari usia siapa pun dalam organisasi. (Siagian, 2002: 202).

Riset terbaru mengemukakan karakteristik primer yang mencerminkan hakikat budaya suatu organisasi, yaitu: inovasi dan pengambilan resiko; perhatian ke rincian; orientasi hasil; orientasi orang; orientasi tim; keagresifan; dan kemantapan. Tiap karakteristik ini berlangsung pada kontinum dari rendah ke tinggi. Maka, dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu sendiri. Gambaran ini menjadi dasar untuk pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan perilaku apa yang seharusnya dilakukan oleh para anggotanya (Sulistiyorini, 2003: 179).

Sejalan dengan pandangan Robbins (2002:28), , budaya organisasi memiliki ciri-ciri, sebagai berikut:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, yang terlihat dari sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail, yang terlihat dari sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi hasil, yang terlihat dari sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.



- d. Orientasi orang, yang terlihat dari sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim, yang terlihat dari sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
- f. Keagresifan yang berkaitan dengan agresivitas karyawan.
- f. Kemantapan yang dilakukan oleh organisasi untuk menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Begitu para pendiri memiliki ide untuk mendirikan lembaga pendidikan Islam, saat itu pula embrio terbentuknya budaya organisasi tidak terelakkan. Sedangkan realisasinya baru terjadi pada saat lembaga tersebut sudah berdiri. Bisa dikatakan bahwa begitu organisasi didirikan pembentukan budayapun dimulai (Sobirin, 2009: 216). Hal itu, sebagaimana yang difirman Allah SWT, dalam surat As-Shaf, Ayat: 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مُرْضُوضٌ

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh” (QS. As-Shaf, [61: 4]).

Ayat diatas 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 Mekkah yang fokus pada pengokohan aqidah dan ruhiyah ummat Islam masa itu.

B. Esensi, Peran dan Urgensi Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan Islam

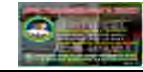
1. Esensi Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan Islam

Budaya adalah segala nilai, pemikiran, serta simbol yang memengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dan masyarakat. (Sumarwan, 2008: 26). Pada awalnya, pemimpin lembaga pendidikan Islam pasti memiliki visi, misi dan tujuan tertentu yang diberikan setiap elemen yang ada di lembaga pendidikan Islam. Seorang pemimpin memberi contoh, kemudian diikuti bawahan. Akhirnya kebiasaan-kebiasaan tersebut akan menjadi budaya jika semuanya, baik pemimpin maupun bawahan memperaktikkannya. (Hafidhuddin dan Tanjung, 2008: 60).

2. Peran Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan Islam

Adapun kaitannya dengan peran budaya organisasi di lembaga pendidikan Islam, menurut Purwanto (2008:26), budaya organisasi memiliki lima peran, yaitu:

- a. Budaya memberikan rasa memiliki identitas dan kebanggaan bagi karyawan, yaitu menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasinya dengan yang lain.
- b. Budaya mempermudah terbentuknya komitmen dan pemikiran yang lebih luas daripada kepentingan seseorang.
- c. Memperkuat standar perilaku organisasi dalam membangun pelayanan superior pada pelanggan.



- d. Budaya menciptakan pola adaptasi.
- e. Membangun sistem kontrol organisasi secara menyeluruh.

Dalam Islam, Rasulullah SAW sebagai panutan umat Muslimin, memandang orang lain sebagai manusia yang utuh dan dianggap sebagai sahabat atau kawan, termasuk kepada pembantunya sendiri. Rasulullah SAW tidak menganggap pembantunya sebagai bawahan tetapi merupakan saudara bagi beliau, sehingga apa yang beliau makan dan beliau pakai tidak berbeda dengan apa yang dimakan dan dipakai oleh pembantunya. Jika pimpinan lembaga pendidikan maupun meniru sikap yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW ini tentu akan memberikan pengaruh yang berbeda di lembaga pendidikan Islam. Iklim kerja akan terasa nyaman dan dapat memunculkan berbagai macam kreativitas-kreativitas baru yang dimunculkan oleh anggota lembaga pendidikan Islam. Namun jika bawahan berada di bawah tekanan yang begitu kuat dari pimpinan, maka seorang bawahan tidak akan berprestasi dan hanya akan mengerjakan apa yang menjadi kewajibannya. (Hafidhuddin dan Tanjung, 2008:61).

Begitu pentingnya budaya organisasi di lembaga pendidikan Islam, bisa tercerminkan dari keberhasilan Rasulullah SAW dalam membentuk suasana kerja yang nyaman kepada para sahabatnya, hal ini disebabkan oleh sikap beliau yang sangat penyayang kepada seluruh umatnya, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Ali Imran, ayat:159:

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِن لَّوُ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَقْتَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَا وَرَهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya:“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya” (QS. Ali Imran, [3]:159).

Pada awal kemunculannya, budaya organisasi yang dibentuk di lembaga pendidikan Islam biasanya mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendiriannya yang dipengaruhi oleh cita-cita internal dan tuntutan eksternal yang melingkupinya, sebagai sebuah fenomena kelompok, proses kemunculan budaya memakan waktu yang cukup lama dan pada umumnya melibatkan seorang tokoh (pimpinan puncak) yang memperkenalkan visi dan misi kepada stafnya, kemudian dijadikan acuan oleh seluruh anggota kelompok.(Komariah dan Chepi, 2006: 112).

3. Urgensi Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan Islam

Budaya organisasi yang terbentuk di lembaga pendidikan Islam pada dasarnya memakan waktu yang tidak sebentar dan tidak jarang yang naik turun dalam proses pembentukannya. Namun, pada hakekatnya budaya organisasi yang terbentuk di lembaga pendidikan Islam merupakan hasil pengalaman setiap elemen secara komulatif dari pendirinya dan juga dari lingkungan masyarakat sejak lembaga tersebut berdiri hingga saat ini.



Purwanto, (dalam Aldo, 2018: 260), menegaskan bahwa, pada organisasi yang dikelola dengan baik, setiap orang dalam lembaga pendidikan Islam 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.
- c. Budaya berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Jika organisasi memiliki budaya yang kuat, organisasi dan karyawannya akan memiliki perilaku yang seiring dan sejalan.

Budaya memiliki peran yang sangat penting terhadap berbagai aspek kehidupan lembaga pendidikan Islam secara menyeluruh. Wirawan, (dalam Aldo, 2018: 261), menyatakan bahwa pentingnya budaya organisasi terhadap lembaga pendidikan Islam, anggotanya, dan mereka yang berhubungan dengan lembaga pendidikan Islam, yaitu sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya organisasi merupakan lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. 3. Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi.
- c. Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.
- d. Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian.
- e. Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi.
- f. Budaya organisasi merupakan kekuatan yang tidak terlihat atau *invisible force* dibelakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi.
- g. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi.
- h. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja.
- i. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas, dan efisiensi serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.³¹

Selanjutnya, Wirawan, (dalam Aldo, 2018: 262), Menegaskan bahwa, Budaya organisasi yang kuat menuntun perilaku elemen yang ada di lembaga pendidikan serta membantu mereka untuk mengerjakan seluruh aktivitas dan kegiatan yang ada di lembaga tersebut 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.



C. Iklim dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Lembaga Pendidikan

Iklim organisasi menurut Robbins (1994:4), mengemukakan bahwa suatu organisasi merupakan kesatuan sosial yang di koordinasikan secara sadar dengan suatu batasan yang relative dapat diidentifikasi, relatif bekerja terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau sekelompok tujuan. Iklim organisasi merupakan sekumpulan total tingkatan dan kualitas faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi anggota organisasi yang diukur melalui persepsi.

Iklim organisasi menurut Falahy (2005:12), merupakan sarana bagi guru untuk melakukan pendekatan dengan lingkungan kerjanya dengan pandangan yang positif. Iklim organisasi mempunyai kaitan dengan prestasi, motivasi, kepuasan dan kinerja guru. Jika iklim organisasi kondusif, suasana lingkungan manusia yang familiar maka akan membuat guru menjadi termotivasi karena puasanya guru terhadap organisasi. Dan sebaliknya jika iklim tidak kondusif maka mengakibatkan guru kurang bergairah dalam bekerja.

Iklim dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Para pegawai mengharapkan imbalan, kepuasan, prestasi atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi. Iklim organisasi di sekolah bisa bergerak dari yang menyenangkan ke netral, sampai dengan tidak menyenangkan. Tetapi pada umumnya kepala sekolah, guru dan pegawai menginginkan iklim yang menyenangkan karena menyangkut keuntungan seperti prestasi yang lebih baik, kepuasan kerja dan dapat menimbulkan kinerja yang lebih baik lagi.

1. Dimensi Iklim organisasi

Menurut Steers (dalam Usman, 2006: 82), iklim adalah kepribadian organisasi yang dicerminkan oleh anggota-anggotanya (terdapat sepuluh dimensi iklim pada tingkat organisasi secara keseluruhan, yaitu:

- a. Struktur tugas,
- b. Hubungan imbalan-hukum,
- c. Sentralisasi keputusan,
- d. Tekanan pada prestasi,
- e. Tekanan pada latihan dan pengembangan,
- f. Keamanan vs risiko,
- g. Keterbukaan vs tertutupan,
- h. Status dan semangat,
- i. Pengakuan dan umpan balik,
- j. Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum.



2. Timbulnya Iklim Organisasi

Iklim yang timbul merupakan arena penetapan keputusan mengenai prestasi. Jika iklim bermanfaat bagi kebutuhan individu (misalnya: memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi), maka kita dapat mengharapkan tingkah laku – ke arah tujuan yang tinggi (Falahy, 2005). Sebaliknya jika iklim yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun kepuasan kerja akan berkurang.

Iklim organisasi mempengaruhi perilaku pendidik yang kemudian mempengaruhi kinerja organisasi pendidikan, maka ada kontribusi yang positif atau baik maka menghasilkan perilaku dan kinerja organisasi yang positif dan baik. Dapat dikatakan pula iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh pelajar sehingga organisasi meningkat.

3. Indikator Iklim Organisasi

Iklim organisasi, menurut Wirawan (2007: 171), dapat dilihat dari budaya organisasi karena di dalam budaya organisasi di bicarakan hal-hal yang mencakup:

- a. Perubahan organisasi
- b. Karakteristik organisasi
- c. Kreasi
- d. Contoh-contoh budaya organisasi dan memelihara atau menjaga organisasi
- e. Prinsip-prinsip organisasi dan tipe-tipe organisasi.

4. Pengaruh Kultur dan Iklim Budaya terhadap Lembaga Pendidikan Islam

a. Pergeseran paradigma pendidikan

Tidak hanya perubahan sosial, budaya pun berpengaruh dalam dunia pendidikan, terutama terhadap manajemen organisasi lembaga pendidikan, akibat kebudayaan, sekarang terhadap pergeseran paradigma pendidikan yaitu: dari sekolah kemasayarakat luas dengan pengalaman yang luas pula. Pada saat ini terjadi perubahan yang terbaru dalam sejarah sosial manusia. Dunia hari ini sedang bergerak sangat cepat melalui titik balik sejarah yang amat menentukan. Kita sekarang hidup ditengah repolusi yang mengubah carakita hidup, berkomunikasi berpikir, dan mencapai kesejahteraan. Perubahan ini tentunya sangat berpengaruh terhadap dunia pendidikan.

Secara sosiologi, pendidikan berarti pewaris budaya (transmission of culture) dari generasi tua kepada generasi muda, agar hidup masyarakat berkelanjutan. Atau dengan kata lain, masyarakat mempunyai nilai-nilai budaya yang ingin disalurkan dari satu generasi kegenerasi lain. Agar identitas masyarakat itu tetap terpelihara. Nilai-nilai itu bermacam-macam. Ada yang bersifat intelektual, seni, politik, ekonomi dan lain-lain. Dalam berbagai nilai-nilai budaya ini berpadu pada pada suatu karya seperti pada



binaan rumah. Dalam rumah nampak jelas warisan intelektual, seni, politik, ekonomi, agama, dan lain-lain dari bangsa dan masyarakat yang menciptakannya. (Ruswandi, dkk, 2008: 76)

Anatar pendidikan dan kebudayaan terdapat hubungan yang sangat erat dalam arti keduanya berkenaan dengan suatu hal sama yaitu nilai-nilai. Sutan Takdir Alisyahbana (1992: 42), mengungkapkan bahwa konfigurasi budaya Indonesia asli dibangun oleh tiga jenis nilai yang dominan yaitu nilai religius, nilai solidaritas dan nilai etnis. Ketiga nilai tersebut memberikan nilai refleksi akan kuatnya kehidupan religi, gotong-royong dan unjuk rasa melandasi kreatifitas dalam kebudayaan.

Pendidikan selalu berkaitan dengan manusia, sedang setiap manusia selalu menjadi anggota masyarakat dan pendukung kebudayaan tertentu. (Tirtaraharda, 2000: 100). Cara-cara untuk mewariskan tingkah laku kepada generasi baru, berbeda dari masyarakat ke masyarakat. Pada dasarnya ada tiga cara yang dapat diidentifikasi, yaitu informal, nonformal, dan formal. Cara informal terjadi dalam keluarga, nonformal dalam masyarakat, sedangkan secara formal terjadi di sekolah. Usaha-usaha menuju pola tingkah lak, norma-norma, dan nilai baru ini disebut transformasi kebudayaan.

Dalam lembaga pendidikan Islam sebagai budaya haruslah dapat membuat anak-anak mengembangkan kata hati dan perasaan taat terhadap ajaran-ajaran agama yang dipeluknya. Bukan hanya pemahaman dan perasaan yang harus dikembangkan melainkan juga tindakan atau perilaku sehari-hari yang cocok dengan ajaran agama perlu dibina sehingga anak-anak melakukannya inilah operasional keimanan dan ketakwaan terhadap agama dalam lembaga pendidikan Islam. (Ruswandi, dkk. 2008: 86).

b. Sikap, Perilaku, Pendidikan Masyarakat

Kebudayaan dan Pendidikan Masyarakat sebagai satu kesatuan individu adalah pembentuk, pelestari sekaligus aset budaya. Sikap, Perilaku, merupakan pemahaman atas keberadaan masing-masing individu pada suatu masyarakat. Kebiasaan suatu kelompok besar atau masyarakat dan sub kultur kelompok kecil yang lebih memungkinkan dapat saling berkomunikasi satu sama lainnya untuk memfungsikan dirinya sebagai penyedia transmisi budaya dan memberikan kewenangan kepada masyarakat untuk bertindak secara maksimal. Anak-anak diharuskan berakulturasi (bergaul), belajar konsep, nilai-nilai dan perilaku secara bersama sebagai sebuah budaya (kebiasaan) dan sebagai cara sosialisasiannya anak-anak ditempatkan sebagai fungsi utama kemudian para remaja dan selanjutnya orang dewasa agar semuanya ikut berpartisipasi secara efektif dalam kelompok dan masyarakat secara luas.

Didalam lembaga pendidikan Islam sistem budaya sangat berpengaruh, karena adanya interaksi sosial antara individu dengan individu, individu antar kelompok, pendidikan adalah suatu proses membuat orang kemasukan budaya, membuat orang berperilaku mengikuti budaya yang memasuki dirinya. Enkulturasinya ini terjadi dimana-mana, di setiap tempat hidup seseorang dari setiap waktu. Dengan adanya kebudayaan (kultur) di lembaga pendidikan Islam, banyak sekali sistem organisasi yang beraneka ragam, karena adanya kebudayaan yang timbul dari dasar keunikan pemikiran manusia itu sendiri.

Suatu budaya (kultur) sesungguhnya merupakan bahan masukan atau pertimbangan dalam anak dalam mengembangkan dirinya. Ada kalanya budaya (kultur) akan dipakai terus-menerus, ada kalanya diperbaiki ada kalanya dibuang dan diganti dengan kebudayaan yang baru. Hal ini bergantung kepada pembinaan pendidik, pengaruh lingkungan, dan hasil penilaian anak itu



sendiri. Untuk budaya (kultur) yang mengandung nilai-nilai luhur bangsa perlu dipertahankan dan diinternalisasikan oleh anak-anak. Hal ini membutuhkan metode tambahan agar anak-anak mengkhayati indahnya nilai-nilai itu sehingga ingin melaksanakan dalam hidupnya.

Didalam lembaga pendidikan islam,kebudayaan (kultur) itu disatu pihak dipengaruhi oleh anggota masyarakat, tetapi dilain pihak anggota masyarakat itu dipengaruhi oleh kebudayaan. Didalam organisasi pendidikan islam budaya sangat berpengaruh pada lingkungan pendidikan yang ad dalam lembaga pendidikan islam,karena satu generasi menurun kegenenrasi yang lain,jdi timbullah corak organisasi yang berbeda-beda pada lingkungan masyarakat,karena adanya pemikiran manusia yang berbeda-beda dalam kebudayaannya masing-masing.

Dengan hasil budaya manusia, maka terjadilah pola kehidupan dan pola kehidupan inilah yang menyebabkan hidup bersama, dan dengan pola kehidupan ini pula dapat mempengaruhi cara berpikir dan gerak sosial. Contoh kehidupan umat islam dijawa tengah, jawa barat, dan sumatra berlain-lainan bentukny, sebab pola kehidupan merekajuga lain, karena adanya pengaruh kultur didaerah itu sendiri, maka dari situlah pengeruh kultur terhadap lembaga pendidikan islam.(Abu Ahmadi, 1984: hal 52)

c. Perubahan Kebudayaan

Didalam dunia pendidikan kebudayaan itu akan berubah terus berjalan dengan perkembangan zaman, percepatan perkembangan ilmu dan teknologi, serta kepandaian manusia. Pendidikan adalah bagian dari kebudayaan, pendidikan dan kebudayaan mempunyai pengaruh timbal balik. Bila kebudayaan berubah maka pendidikan juga bisa berubahdan bila pendidikan berubah akan dapa mengubah kebudayaan. Disini tampak bahwa dalam lembaga pendidikan islam peranan pendidikan dalam mengembangkan kebudayaan adalah sangat besar, sebab pendidikan adalah tempat manusia-manusia dibina, ditumbuhkan , dan dikembangkan potensi-potensinya. Semakin potensi manusia berkembang semakin mampu ia menciftakan atau mengembangkan kebudayaan, sebab kebudayaan dikembangkan oleh kebudayaan. (Made Pidarta, 2000:161)

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi di lembaga pendidikan Islam, dalam hal ini Deal dan Kennedy membaginya menjadi lima unsur pembentuk budaya organisasi yaitu: (a) Lingkungan Usaha, (b) Nilai-Nilai, (c) Pahlawan, (d) Ritual, dan (e) Jaringan Budaya.(Pabundu, 2008: 17).

D. Manajemen Budaya Profesional, sebagai Alternatif dalam Iklim dab Budaya Organisasi Pendidikan

1. Makna Manajemen Budaya Profesional

Manajemen secara etimologi berasal dari kata *to manage* mempunyai arti mengurus, mengatur, melaksanakan atau mengelola". (Echols dan Shadily, 2003: 372). Secara terminologi, manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya yang lain guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Malayu S. P. Hasibuan, 2007: 2). Atas dasar itu, maka "manajemen budaya/kultur profesional merupakan manajemen ekstensi (perluasan) dari manajemen substansif pendidikan inti. Tujuannya aggar peran sekolah sebagai pusat pendidikan dapat



memberikan pengaruh positif terhadap masyarakat, maka budaya sekolah perlu dikelola dan dievaluasi secara profesional dengan ilmu manajemen. (Rusdiana, 2016:264)

Dengan adanya evaluasi manajemen dalam suatu organisasi maka dapat diukur hasil kinerja yang dilakukan organisasi tersebut dan jika terjadi penyimpangan akan dapat dilakukan perbaikan, sehingga akan tercapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Budaya profesional guru pada hakikatnya adalah fenomena kelompok, oleh karenanya terbentuknya budaya profesional tidak dapat lepas dari dukungan kelompok dan terbentuk dalam kurun waktu yang lama. Dikarenakan manajemen budaya sekolah memiliki fungsi untuk menata, mengatur, mengontrol, dan mengorganisir nilai-nilai yang difahami atau yang teridentifikasi dalam pola perilaku. Budaya ini dimanifestasikan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari kepala sekolah, guru, dan siswa. Kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya dapat memberikan contoh atau keteladanan dalam perilaku di sekolah yang mengarah kepada budaya sekolah yang kondusif kepada siswa.

Dengan memahami konsep yang telah diuraikan, dapat diketahui bahwa penerapan konsep budaya organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Hanya saja terdapat sedikit perbedaan, yaitu pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya. Nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para guru.

2. Proses Pembentukan Budaya Professional

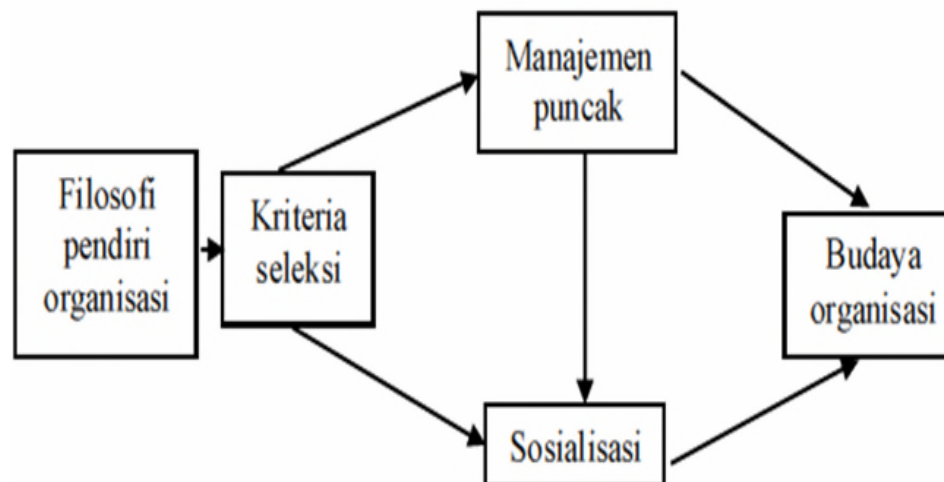
Proses pembentukan budaya profesional melibatkan leader/tokoh yang memperkenalkan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi kepada para anggota sehingga dalam waktu tertentu menjadi kebiasaan dan dijadikan acuan oleh seluruh anggotanya untuk bertindak dan berperilaku. (Hidayat&Mahali, 2012: 73). Pembentukan budaya organisasi sekolah berawal dari proses sosial, terbentuknya budaya terjadi melalui proses akomodasi, akulturasi, dan asimilasi. Akomodasi (accomodation) adalah proses penerimaan budaya yang satu oleh budaya yang lain sebagaimana adanya, baik berdasarkan saling membutuhkan, kesukarelaan, kesepakatan, atau pertukaran (exchange). (Rusdiana, 2016:264)

Munculnya gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dalam organisasi bisa bermula dari mana pun, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. Taliziduhu Ndraha (1997:140), menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya: pendiri organisasi, pemilik organisasi, sumber daya internal, sumber daya eksternal, orang yang berkepentingan dengan organisasi (stakeholder) dan masyarakat.

Pembentukan budaya organisasi sekolah berawal dari proses sosial, terbentuknya budaya terjadi melalui proses akomodasi, akulturasi, dan asimilasi. Akomodasi (accomodation) adalah proses penerimaan budaya yang satu oleh budaya yang lain sebagaimana adanya, baik berdasarkan saling membutuhkan, kesukarelaan, kesepakatan, atau pertukaran (exchange). Identitas masing-masing terpelihara. Akulturasi (acculturation) adalah proses adopsi budaya yang satu oleh budaya yang lain, sehingga sementara identitas masing-masing tetap utuh, terjadi pembentukan yang lain, sehingga sementara identitas masing-masing tetap



utuh, terjadi pembentukan budaya baru (sinergi budaya). Asimilasi (assimilation) mengandung arti budaya yang satu menyatu (incorporated), berubah (converted), atau menjadi sama (resembled to, resembled with), identitas masing-masing relative berubah atau sebagian besar besar hilang. (Nurholis, 2003: 21). Pembentukan budaya tersebut tidak dapat dilakukan dalam waktu yang singkat, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi. Untuk hal itu Stephen P. Robbins (dalam Nurholis, 2003: 21), memberikan ilustrasi, seperti pada digambarkan 11.1, sebagai berikut:

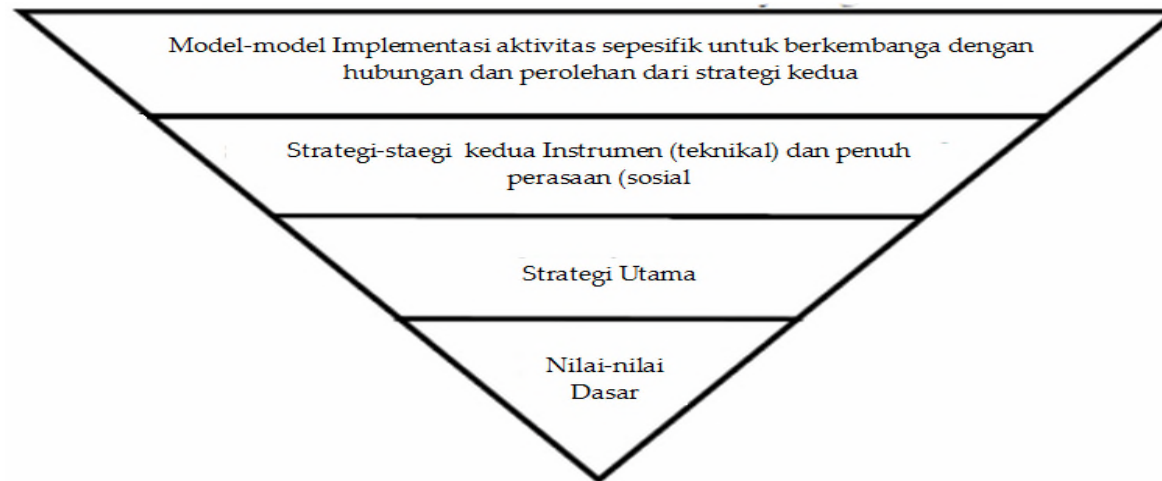


Gambar. 11.1. Proses Pembentukan budaya

Sumber: Stepen (dalm Nurkolis, Manajemen Berbasis Sekolah, 2003)

Dari gambar 11,1, tersebut terlihat jelas filsafat organisasi di mana pendiri memiliki asumsi, persepsi, dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dulu. Hasil seleksi tersebut akan dimunculkan ke permukaan melalui sosialisasi, setelah dipahami dan dianut oleh semua anggota, nilai-nilai tersebut nantinya akan menjadi karakteristik budaya profesional guru. Jadi, dapat diketahui awal kemunculannya, budaya organisasi mengacu pada visi pendirinya yang dipengaruhi oleh cita-cita internal dan tuntutan eksternal yang melingkupinya. Kemudian, budaya yang dibangun dari nilai-nilai yang dianut akan memicu tumbuhnya komitmen anggota sehingga anggota dengan mudah memahami nilai-nilai dan norma yang dianut dalam satuan kerja dan menerapkannya dalam lingkungan kerja/sekolah sebagai pedoman dalam berperilaku. Kepala sekolah sangat berperan dalam mengembangkan budaya sekolah yang kondusif.

Adapun proses model multi level dalam membentuk budaya organisasi di lembaga pendidikan Islam, menurut Hadari Nawawi, (dalam Redho, 2017:257), dapat dilihat pada gambar 11.2 berikut:



Gambar 11. 2. Model Multi Level Budaya Organisasi

Sumber: Hadari Nawawi, (dalam Redho, 2017)

Gambar 11.2, diatas, menunjukkan pentahapan dalam bentuk multi level dari pembentukan budaya organisasi, yang diawali dari terkristalisasinya berbagai nilai yang melatarbelakangi cara berpikir, sikap, dan cara berperilaku yang berbeda-beda di antara anggota organisasi menjadi Nilai dasar. Nilai-nilai dasar yang diterima oleh semua anggota organisasi itu dipergunakan dalam memilih dan menetapkan strategi utama. Dalam strategi utama berupa rencana strategik diimplementasikan nilai-nilai dasar melalui peumusan visi, misi, dan tujuan organisasi. Renstra yang bersifat operasional sebagai strategi kedua yang akan di implementasikan dalam tindakan organisasi yang bersifat teknis. Rencana operasional harus dikomunikasikan pada semua anggota organisasi dalam menerima dan merespon rencana tersebut. Pada tahap akhir ditetapkan dan dilaksanakan model implementasinya yang berisi penentuan sasaran, pemilihan dan pelaksanaan program, proyek, dan kegiatan rutin sebagai kegiatan spesifik yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai dasar.²⁴

3. Penerapan Konsep Budaya Organisasi di Lingkungan Sekolah

Dengan memahami konsep tentang budaya organisasi sebagaimana telah diutarakan di atas, selanjutnya di bawah ini akan diuraikan tentang pengembangan budaya organisasi dalam konteks persekolahan. Secara umum, penerapan konsep budaya



organisasi di sekolah sebenarnya tidak jauh berbeda dengan penerapan konsep budaya organisasi lainnya. Kalaupun terdapat perbedaan mungkin hanya terletak pada jenis nilai dominan yang dikembangkannya dan karakteristik dari para pendukungnya.

Berkenaan dengan pendukung budaya organisasi di sekolah Paul E. Heckman sebagaimana dikutip oleh Stephen Stolp (1994) dalam Rusdiana, (2016: 265), mengemukakan bahwa; *“the commonly held beliefs of teachers, students, and principals.”* maksud Stolp; “kepercayaan umum dari guru, siswa, dan kepala sekolah.” Prinsip-prinsip tersebut adalah nilai-nilai yang dikembangkan di sekolah, tentunya tidak dapat dilepaskan dari keberadaan sekolah itu sendiri sebagai organisasi pendidikan, yang memiliki peran dan fungsi untuk berusaha mengembangkan, melestarikan dan mewariskan nilai-nilai budaya kepada para siswanya. Dalam hal ini, Larry Lashway, menyebutkan bahwa *“schools are moral institutions, designed to promote social norms”*. Maksud Lashway; (dalam Rusdiana, 2016: 265), bahwa “sekolah adalah institusi moral, yang dirancang untuk mempromosikan norma-norma sosial”. di dalamnya terkandung beberapa nilai, diantaranya:

a. *Observed behavioral regularities (keteraturan perilaku yang terobsesi)*

Budaya organisasi di sekolah ditandai dengan adanya keberaturan cara bertindak dari seluruh anggota sekolah yang dapat diamati. Keberaturan berperilaku ini dapat berbentuk acara-acara ritual tertentu, bahasa umum yang digunakan atau simbol-simbol tertentu, yang mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh anggota sekolah.

b. *Norms (Norma)*

Budaya organisasi di sekolah ditandai pula oleh adanya norma-norma yang berisi tentang standar perilaku dari anggota sekolah, baik bagi siswa maupun guru. Standar perilaku ini bisa berdasarkan pada kebijakan intern sekolah itu sendiri maupun pada kebijakan pemerintah daerah dan pemerintah pusat. Standar perilaku siswa terutama berhubungan dengan pencapaian hasil belajar siswa, yang akan menentukan apakah seorang siswa dapat dinyatakan lulus/naik kelas atau tidak. Standar perilaku siswa tidak hanya berkenaan dengan aspek kognitif atau akademik semata namun menyangkut seluruh aspek kepribadian.

Jika berpegang pada Kurikulum Berbasis Kompetensi, (Depdiknas, 2002: 43), secara umum standar perilaku yang diharapkan dari tamatan Sekolah Menengah Atas, mencakup, beberapa hal diantaranya:

- 1) Memiliki keyakinan dan ketaqwaan sesuai dengan ajaran agama yang dianutnya;
- 2) Memiliki nilai dasar humaniora untuk menerapkan kebersamaan dalam kehidupan;
- 3) Menguasai pengetahuan dan keterampilan akademik serta beretos belajar untuk melanjutkan pendidikan;
- 4) Mengalihkan kemampuan akademik dan keterampilan hidup dimasyarakat local dan global;
- 5) Berekspresi dan menghargai seni;
- 6) Menjaga kebersihan, kesehatan dan kebugaran jasmani;
- 7) Berpartisipasi dan berwawasan kebangsaan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis.



Sedangkan berkenaan dengan standar perilaku guru, tentunya erat kaitannya dengan standar kompetensi yang harus dimiliki guru, yang akan menopang terhadap kinerjanya. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (dalam Rusdiana, (2016: 266), yaitu:

1) **Kompetensi Pedagogik**

Kompetensi pedagogik, merupakan kemampuan dalam pengelolaan peserta didik yang meliputi: (1) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (2) pemahaman terhadap peserta didik; (3) pengembangan kurikulum/silabus; (4) perancangan pembelajaran; (5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (6) evaluasi hasil belajar; dan (7) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya;

2) **Kompetensi Kepribadian**

Kompetensi kepribadian yaitu merupakan kemampuan kepribadian yang: (1) mantap; (2) stabil; (3) dewasa; (4) arif dan bijaksana; (5) berwibawa; (6) berakhlak mulia; (7) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (8) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (9) mengembangkan diri secara berkelanjutan;

3) **Kompetensi Sosial**

Kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk: (1) berkomunikasi lisan dan tulisan; (2) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (3) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua/wali peserta didik; dan (4) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar;

4) **Kompetensi Profesional**

Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang meliputi: (1) konsep, struktur, dan metoda keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (2) materi ajar yang ada dalam kurikulum sekolah; (3) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (4) penerapan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari; dan (5) kompetisi secara profesional dalam konteks global dengan tetap melestarikan nilai dan budaya nasional.

c. **Dominant value (Nilai-nilai Dominan)**

Jika dihubungkan dengan tantangan pendidikan Indonesia dewasa ini yaitu tentang pencapaian mutu pendidikan, maka budaya organisasi di sekolah seyogyanya diletakkan dalam kerangka pencapaian mutu pendidikan di sekolah. Nilai dan keyakinan akan pencapaian mutu pendidikan di sekolah hendaknya menjadi hal yang utama bagi seluruh warga sekolah. Adapun tentang makna dari mutu pendidikan itu sendiri, Jiyono sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim (2002:102), mengartikannya sebagai "gambaran keberhasilan pendidikan dalam mengubah tingkah laku anak didik yang dikaitkan dengan tujuan pendidikan".



Sementara itu, dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Depdiknas, 2001: 77), mutu pendidikan meliputi aspek input, proses dan output pendidikan. Pada aspek input, mutu pendidikan ditunjukkan melalui tingkat kesiapan dan ketersediaan sumber daya, perangkat lunak, dan harapan-harapan. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.

1) Pada aspek proses

Sedangkan pada aspek proses, mutu pendidikan ditunjukkan melalui pengkoordinasian dan penyerasian serta pemanduan input sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik.

2) Pada aspek Output

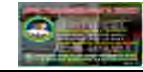
Dari aspek output, mutu pendidikan dapat dilihat dari prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa, baik dalam bidang akademik maupun non akademik. Berbicara tentang upaya menumbuhkembangkan budaya mutu di sekolah akan mengingatkan kita kepada suatu konsep manajemen dengan apa yang dikenal dengan istilah Total Quality Management (TQM), yang merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan suatu unit usaha untuk mengoptimalkan daya saing organisasi melalui prakarsa perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses kerja, dan lingkungannya.

Berkaitan dengan bagaimana TQM dijalankan, Gotsch dan Davis sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim (2002:121) mengemukakan bahwa aplikasi TQM didasarkan atas kaidah-kaidah: (1) Fokus pada pelanggan; (2) obsesi terhadap kualitas; (3) pendekatan ilmiah; (4) komitmen jangka panjang; (5) kerjasama tim; (6) perbaikan kinerja sistem secara berkelanjutan; (7) diklat dan pengembangan; (8) kebebasan terkendali; kesatuan tujuan; dan (10) keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara optimal.

Dengan mengutip pemikiran Scheuing dan Christopher (Sudarwan Danim, 2002:123), dikemukakan pula empat prinsip utama dalam mengaplikasikan TQM, yaitu: (1) kepuasan pelanggan, (2) respek terhadap setiap orang; (3) pengelolaan berdasarkan fakta, dan (4) perbaikan secara terus menerus.

Selanjutnya, dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Depdiknas (2001:111), telah memerinci tentang elemen-elemen yang terkandung dalam budaya mutu di sekolah, yaitu: (a) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan; bukan untuk mengadili/mengontrol orang; (b) kewenangan harus sebatas tanggung jawab; (c) hasil harus diikuti penghargaan (*reward*) atau sanksi (*punishment*); (d) kolaborasi dan sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis kerja sama; (e) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya; (f) atmosfer keadilan (*fairness*) harus ditanamkan; (g) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan (h) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

Di lain pihak, Jann E. Freed et. al. (1997) dalam (Rusdiana, 2016: 269), tulisannya tentang *A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education*. dalam *ERIC Digest*, memaparkan tentang upaya membangun budaya keunggulan akademik pada pendidikan tinggi, dengan menggunakan prinsip-prinsip *Total Quality Management*, yang mencakup:



“... (1) *vision, mission, and outcomes driven*; (2) *systems dependent*; (3) *leadership: creating a quality culture*; (4) *systematic individual development*; (4) *decisions based on fact*; (5) *delegation of decision making*; (6) *collaboration*; (7) *planning for change*; dan (8) *leadership: supporting a quality culture*. Dikemukakan pula bahwa “*when the quality principles are implemented holistically, a culture for academic excellence is created*. Maksudnya “... (1) didorong visi, misi, dan hasil; (2) bergantung pada sistem; (3) kepemimpinan: menciptakan budaya yang berkualitas; (4) pengembangan individu yang sistematis; (4) keputusan berdasarkan fakta; (5) pendelegasian pengambilan keputusan; (6) kolaborasi; (7) merencanakan perubahan; dan (8) kepemimpinan: mendukung budaya kualitas. Dikemukakan pula bahwa “ketika prinsip mutu diterapkan secara holistik, tercipta budaya untuk keunggulan akademik.

Dari pemikiran Jan E.Freed et. al. di atas, kita dapat disimpulkan bahwa, untuk membangun budaya keunggulan akademik atau budaya mutu pendidikan, betapa pentingnya para pemangku kepentingan pendidikan dapat mengimplementasikan prinsip-prinsip *Total Quality Management*, dan menjadikannya sebagai nilai dan keyakinan bersama dari setiap anggota sekolah.

d. Philosophy (Filsafat)

Budaya organisasi ditandai dengan adanya keyakinan dari seluruh anggota organisasi dalam memandang tentang sesuatu secara hakiki, misalnya tentang waktu, manusia, dan sebagainya, yang dijadikan sebagai kebijakan organisasi. Jika kita mengadopsi filosofi dalam dunia bisnis yang memang telah terbukti memberikan keunggulan pada perusahaan, di mana filosofi ini diletakkan pada upaya memberikan kepuasan kepada para pelanggan, maka sekolah pun seyogyanya memiliki keyakinan akan pentingnya upaya untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Dalam konteks Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Depdiknas (2001: 132) mengemukakan bahwa: “pelanggan, terutama siswa harus merupakan fokus dari semua kegiatan di sekolah. Artinya, semua in put–proses yang dikerahkan di sekolah tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekuensi logis dari ini semua adalah bahwa penyiapan in put, proses belajar mengajar harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan siswa.”

e. Rules (Aturan)

Budaya organisasi ditandai dengan adanya ketentuan dan aturan main yang mengikat seluruh anggota organisasi. Setiap sekolah memiliki ketentuan dan aturan main tertentu, baik yang bersumber dari kebijakan sekolah setempat, maupun dari pemerintah, yang mengikat seluruh warga sekolah dalam berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Aturan umum di sekolah ini dikemas dalam bentuk tata- tertib sekolah (*school discipline*), di dalamnya berisikan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh warga sekolah, sekaligus dilengkapi pula dengan ketentuan sanksi, jika melakukan pelanggaran.

Joan Gaustad (1992) dalam tulisannya tentang *School Discipline* yang dipublikasikan dalam ERIC Digest 78, yang menyatakan bahwa: “*School discipline has two main goals: (1) ensure the safety of staff and students, and (2) create an environment conducive to learning*. Maksudnya: “Disiplin sekolah memiliki dua tujuan utama: (1) memastikan keselamatan staf dan siswa, dan (2) menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran. (Rusdiana, 2016:270)



f. *Organization climate* (iklim organisasi)

Budaya organisasi ditandai dengan adanya iklim organisasi. Hay Resources Direct (2003: 211), mengemukakan bahwa “*oorganizational climate is the perception of how it feels to work in a particularenvironment. It is the “atmosphere of the workplace” and people’s perceptions of “the way we do things here.*” Maksudnya, bahwa: “Iklim organisasi adalah persepsi tentang bagaimana rasanya bekerja di lingkungan tertentu. Ini adalah “atmosfer tempat kerja” dan persepsi orang tentang cara melakukan sesuatu di sini”.

Suatu organisasi pendidikan termasuk sekolah tidak terlepas dari lingkungan yang mengelilinginya, baik internal maupun eksternal, salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai salah satu lingkungan organisasi sangat mempengaruhi terciptanya iklim atau suasana organisasi. Dalam hal ini budaya merupakan bagian hidup manusia yang apaling dekat dengan kehidupan sehari-hari. Setiap kegiatan manusia hampir tidak akan pernah lepas dari unsur sosial budaya. Sebab sebagian terbesar dari kegiatan tersebut dilakukan hubungan antar individu, antar masyarakat, individu dengan masyarakat, dan masyarakat dengan individu, dalam hal ini lah msing berinteraksi, timbulalah pemikiran yang berbeda, makanya mempunyai kebudayaan (kultur) yang berbeda-beda, terjalinlah suatu organisasi dalam suatu sekolah.

REFERENSI

1. Aan Komariah dan Chepi Triatna, 2006. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, Bandung: Bumi Aksara.
2. Ahmad Sobirin, 2009, *Budaya Organisasi (Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
3. Ahmadi, Abu., 1975. *Pengantar Sosiologi*, Surakarta: AB. Sitti Syamsiyah, SALA,
4. Aldo Redho Syam. “Urgensi Budaya Organisasi Untuk Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam.” *Jurnal EDUCAN*. Vol.2:1 (Agustus 2017), 249-262.
5. Ara Hidayat, Dan Imam Machali, 2010. *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung: Pustaka Educa,
6. Depdiknas, 2002. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Depdiknas.
7. Depdiknas. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Buku I Konsep dan Pelaksanaan*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen Depdiknas.
8. Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani Press,
9. Falahy, 2005. *Studi Korelasional Antara Iklim Organisasi & Motivasi Berprestasi*. Jakarta: PT Indeks-Gramedia.
10. Hay Resources Direct. 2003. *Intervention: Managerial Style & Organizational Climate Assessment*. Eugene, Oregon: ERIC, hlm. 211.
11. Husaini Usman, 2006, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
12. Jann E. Freed. et.al. (1997) *A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education*. Eugene, Oregon: ERIC,
13. Joan Gaustad 1992, *School Discipline*. ERIC Digest 78. Eugene, Oregon: ERIC,
14. John M. Echols dan Hasan Shadily, 2003. *An English-Indonesian Dictionary*, Get. XXV, Jakarta: Gramedia.



15. Malayu S. P. Hasibuan, 2007. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara.
16. Nasution, S., 2009. *Sosiologi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara,
17. Ngalm Purwanto, 2008. *Budaya Perusahaan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar,
18. Nurkolis, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT. Grasindo,), hlm.200.
19. Pabundu Tika, Moh. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara,
20. Pidarta, Made., 2000. *Landasan Kependidikan: Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*, Jakarta: Rineka Cipta,
21. Robbins, S.P., 2003, *Perilaku Organisasi*, judul asli *Organizational Behavior, Tenth Edition*, (alih bahasa: Benyamin Molan), Jakarta: Indeks-Gramedia.
22. Rusdiana A. 2016. *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
23. Ruswandi, Uus dkk., 2008. *Landasan Pendidikan*, Bandung: Insan Mandiri,
24. Sudarwan Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan. Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
25. Sulistyorini. 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.
26. Sutan Takdir Alisyahbana. 1992. *Anak Perawan di Sarang Penyamun karangan*. Jakarta: Penerbit Dian Rakyat.
27. Taliziduhu Ndraha, 2005. *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta,
28. Ujang Sumarwan, 2003. *Perilaku Konsumen: Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran*. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia,
29. Umar Tirtarahardja, S. L. La Sulo, 2000. *Pengantar pendidikan*: Edisi revisi. Jakarta: Rineka Cipta,
30. Uus Ruswandi, A. Heris Hermawan, Nurhamzah. 2009. *Landasan Pendidikan*. Bandung: Insan Mandiri.
31. Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat




TUGAS MAHASISWA

1. Mengidentifikasi dan mengabstraksikan 4 poin penting (A_B_C_D), dari kajian Budaya dan Iklim Organisasi Lembaga Pendidikan Islam.
 - Konsep dasar budaya organisasi
 - Esensi, Peran dan Urgensi Budaya Organisasi Di Lembaga Pendidikan Islam
 - Iklim budaya organisasi
 - Pengaruh iklim budaya organisasi
 - Manajemen iklim budaya profesional budya Secra profesional
2. Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
3. Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Oleh :
NIM :
JURUSAN :

 Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Resensi Rangkuman:

A Esensi/ Sub Materi

B Esensi/ Sub Materi

C Esensi/ Sub Materi

D Esensi/ Sub Materi

summary :

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500Kata

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:

Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@



PART: 12

MODEL EFEKTIVITAS PENGEMBANGAN ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Efektif adalah melakukan pekerjaan yang benar dan sesuai serta dengan cara yang tepat untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Sedangkan efisien adalah hasil dari usaha yang telah dicapai lebih besar dari usaha yang dilakukan. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa mampu:

- Menjelaskan, konsep dasar efektifitas organisasi lembaga pendidikan
- Menjelaskan, ukuran efektifitas organisasi lembaga pendidikan
- Menjelaskan, pendekatan efektifitas organisasi lembaga pendidikan
- Menjelaskan, model efektifitas organisasi lembaga pendidikan

POKOK BAHASAN

- Konsep dasar efektifitas organisasi lembaga pendidikan
- Ukuran efektifitas organisasi lembaga pendidikan
- Pendekatan efektifitas organisasi lembaga pendidikan
- Model efektifitas organisasi lembaga pendidikan



TOPIK BAHASAN

Efektivitas sering diikuti dengan kata efisiensi, dimana kedua kata tersebut sangat berhubungan dengan produktivitas dari suatu tindakan atau hasil yang diinginkan. Suatu yang efektif belum tentu efisien, demikian juga sebaliknya suatu yang efisien belum tentu efektif. Dengan demikian istilah efektif adalah melakukan pekerjaan yang benar dan sesuai serta dengan cara yang tepat untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Sedangkan efisien adalah hasil dari usaha yang telah dicapai lebih besar dari usaha yang dilakukan. Gambar di atas, dimaksudkan untuk secara sepintas melihat masalah yang akan dijumpai jika kita menentukan atau mengukur keefektifan organisasi. Keefektifan organisasi dianggap sangat penting, oleh karena itu perlu dibahas dalam makalah ini. Tapi sampai saat ini masih belum ada kesepakatan umum mengenai arti yang sebenarnya dari keefektifan organisasi. Organisasi Lembaga Pendidikan Islam bisa dibilang efektif, jika sumber daya atau sarana dan prasarana dipergunakan secara sadar dan sesuai perencanaan sebelumnya, guna menghasilkan barang atau jasa dengan mutu tertentu serta tepat pada waktunya. Selanjutnya Kajian mengenai keefektifan manajemen, baik di sekolah maupun perguruan tinggi, menawarkan harapan akan adanya peningkatan prestasi belajar siswa di sekolah/madrasah, dan kualitas pendidikan mahasiswa di perguruan tinggi.

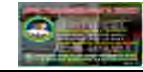
A. Konsep Dasar Efektivitas Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

1. Efektivitas dan Efisien Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Efektivitas merujuk pada kemampuan untuk memiliki tujuan yang tepat atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas juga berhubungan dengan masalah bagaimana pencapaian tujuan atau hasil yang diperoleh, kegunaan atau manfaat dari hasil yang diperoleh, tingkat daya fungsi unsur atau komponen, serta masalah tingkat kepuasan pengguna/*client*. Berdasarkan Ensiklopedi Umum Administrasi, (dalam Rusdiana, 2016: 272), bahwa "Efektivitas berasal dari kata kerja Efektif, berarti terjadinya suatu akibat atau efek yang dikehendaki dalam perbuatan". Setiap pekerjaan yang efektif belum tentu efisien, karena mungkin hasil dicapai dengan penghamburan material, juga berupa pikiran, tenaga, waktu, maupun benda lainnya.

Menurut Soekarno K. (1986: 42), efektif adalah pencapaian tujuan atau hasil dikehendaki tanpa menghiraukan faktor-faktor tenaga, waktu, biaya, pikiran alat dan lain-alat yang telah dikeluarkan/ digunakan. Hal ini berarti bahwa pengertian efektivitas yang dipentingkan adalah semata-mata hasil atau tujuan yang dikehendaki. Jadi pengertian efektivitas kinerja organisasi adalah pencapaian tujuan atau hasil yang dilakukan dikerjakan oleh setiap individu secara bersama-sama.

Kata efektivitas sering diikuti dengan kata efisiensi, dimana kedua kata tersebut sangat berhubungan dengan produktivitas dari suatu tindakan atau hasil yang diinginkan. Suatu yang efektif belum tentu efisien, demikian juga sebaliknya suatu yang efisien belum tentu efektif. Dengan demikian istilah efektif adalah melakukan pekerjaan yang benar dan sesuai serta dengan cara yang tepat untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan. Sedangkan efisien adalah hasil dari usaha yang telah dicapai lebih besar dari usaha yang dilakukan.



Steers (dalam Rusdiana, 2016: 273), memandang, “...sebuah organisasi yang betul-betul efektif adalah suatu organisasi dimana orang-orang yang berada di dalamnya tidak hanya melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan saja tetapi juga membuat suasana supaya para pekerja lebih bertanggung jawab, bertindak secara kreatif demi peningkatan efisiensi dalam usaha mencapai tujuan.”

Pernyataan Steers menunjukkan bahwa efektivitas tidak hanya berorientasi pada tujuan melainkan berorientasi juga pada proses dalam mencapai tujuan. Konsep Efektivitas Organisasi (tak terkecuali organisasi pendidikan) selama ini melihat pada kinerja dari sistem *input* (masukan), proses transformasi, *output* (keluaran), yang kemudian ada feed back dari output kepada input kembali, serta *outcomes* (dampak) dari suatu output.

Efektivitas merupakan ukuran keberhasilan dari tujuan organisasi. Efektivitas institusi lembaga pendidikan terdiri atas dimensi manajemen dan kepemimpinan sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan personal lainnya, siswa, kurikulum, sarana prasarana, pengelolaan kelas, hubungan sekolah dan masyarakat, pengelolaan bidang khusus lainnya, yang hasil nyatanya merujuk pada hasil yang diharapkan, bahkan menunjukkan kedekatan/kemiripan antara hasil nyata dan yang diharapkan. (Sanusi Uwes & Rusdiana, 2017: 228).

Pendidikan islam, berarti sistem pendidikan yang dapat memberikan kemampuan seseorang untuk memimpin kehidupannya sesuai dengan cita-cita dan nilai-nilai Islam yang telah menjiwai dan mewarnai corak kepribadiannya. Dengan kata lain, manusia yang mendapatkan pendidikan Islam harus mampu hidup di dalam kedamaian dan kesejahteraan sebagaimana diharapkan oleh cita-cita islam. Dengan demikian pengertian pendidikan Islam adalah suatu sistem kependidikan yang mencakup seluruh aspek kehidupan manusia yang dibutuhkan oleh hamba manusia, baik duniawi maupun ukhrawi.

Tujuan pendidikan islam, berdasar pada konsepsi tentang alam semesta memperjelas tujuan dasar keberadaan manusia di muka bumi, yaitu penghambaan, ketundukukan kepada allah, dan kekhalifahannya di muka bumi ini. Kesadaran akan tugas kekhalifahan di muka bumi ini akan menjauhkan manusia dari sikap eksploitasi alam. Yang ada hanya sikap memakmurkan alam semesta melalui perwujudan ketaatan pada syariat allah. Al-Qur“an pun telah jelas-jelas menegaskan tujuan penciptaan manusia ini melalui firman Allah ini (An Nahlawi, 1995: 117). yaitu Fiman Allh, SWT., dalam Qs. Adz-dzariat ayat 56:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ

Artinya: “Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku”.(Qs.Adz-dzariat [51]: 56).

Dari makna ayat tersebut, An Nahlawi, (1995: 117), memandang Pendidikan Islam dua hal, yaitu:

- a. Jika tugas manusia dalam kehidupan ini demikian penting, pendidikan harus memiliki tujuan yang sama dengan tujuan penciptaan manusia. Bagaimana pun, pendidikan Islam sarat dengan pengembangan nalar dan penataan perilaku serta emosi



manusia dengan landasan dinul Islam. Dengan demikian, tujuan pendidikan Islam adalah merealisasikan penghambaan kepada Allah dalam kehidupan manusia, baik secara individual maupun secara sosial (An Nahlawi, 1995: 117).

- b. Perealisasian tujuan pendidikan melalui ibadah tidak diartikan sebagai upaya manusia yang terfokus pada aspek ritual seperti pergi ke masjid atau membaca Al-Qur'an. Untuk menyempurnakannya, kita harus memaknai ibadah itu sebagai ketaatan yang mencakup seluruh aspek kehidupan. Sehingga semua proses pendidikan yang dilakukan manusia baik itu belajar maupun mengajar, jika hal tersebut dilakukan karena ketaatan manusia kepada Allah SWT, maka disebut sebagai ibadah.

Intinya, tugas dan fungsi itu bersasaran pada manusia yang senantiasa tumbuh dan berkembang mulai dari periode kandungan ibu sampai meninggal dunia. Untuk hal itu, Arifin (2009: 33), memandang tugas pendidikan dapat dibedakan dari fungsinya sebagai berikut:

- a. Tugas pendidikan adalah membimbing dan mengarahkan pertumbuhan dan perkembangan kehidupan anak didik dari satu tahap ke tahap lain sampai meraih titik kemampuan yang optimal. Bimbingan dan pengarahan tersebut menyangkut potensi predisposisi (kemampuan dasar) serta bakat manusia yang mengandung kemungkinan-kemungkinan berkembang ke arah kematangan yang optimal. Potensi atau kemungkinan berkembang dalam diri manusia itu baru dapat berlangsung dengan baik bilamana diberi kesempatan yang cukup baik dan *favorable* untuk berkembang melalui pendidikan yang terarah. Kemampuan potensial pada diri manusia baru aktual dan fungsional bila disediakan kesempatan untuk muncul dan berkembang dengan menghilangkan segala gangguan yang dapat menghambatnya. Hambatan-hambatan mental dan spiritual banyak corak dan jenisnya, seperti hambatan pribadi dan hambatan sosial, yang berupa hambatan emosional dan lingkungan masyarakat yang tidak mendorong kepada kemajuan pendidikan dan sebagainya.
- b. Fungsi pendidikan adalah menyediakan fasilitas yang dapat memungkinkan tugas pendidikan tersebut dapat berjalan lancar. Penyediaan fasilitas ini mengandung arti dan tujuan bersifat struktural dan institusional.
- c. Makna dan tujuan struktural menuntut terwujudnya struktur organisasi yang mengatur jalannya proses kependidikan, baik dilihat dari segi vertikal maupun dari segi horizontal, di mana faktor-faktor pendidikan dapat berfungsi secara interaksional (saling pengaruh mempengaruhi satu sama lain) yang berarah tujuan kepada pencapaian tujuan pendidikan yang diinginkan.
- d. Makna dan tujuan institusional mengandung implikasi bahwa proses kependidikan yang terjadi di dalam struktur organisasi itu dilembagakan untuk lebih menjamin proses pendidikan itu berjalan secara konsisten dan berkesinambungan mengikuti kebutuhan pertumbuhan dan perkembangan manusia yang cenderung ke arah tingkat kemampuan yang optimal. Oleh karena itu, terwujudlah pelbagai jenis dan jalur kependidikan yang formal dan yang nonformal dalam masyarakat, yang akomodatif terhadap kecenderungan tersebut.



2. Komponen Efektivitas dan Efisien Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Secara teritis, efisiensi pendidikan dapat dijadikan pijakan untuk mengukur keberhasilan suatu lembaga pendidikan seperti yang dikemukakan Muljani A. Nurhadi (1988: 21), yang menjelaskan dari segi unsur sistem sebagai berikut:

a. Komponen masukan (input),

Fokus pada tingkat ketersediaan dan pendayagunaan masukan instrumental dan masukan lingkungan (*environmental*) sebagai bahan pokok yang digunakan dalam proses pembelajaran atau pelatihan. Masukan instrumental mencakup antara lain tenaga kependidikan, fasilitas dan peralatan pendidikan, bahan pelajaran, dana dan kemampuan administratif atau manajerial. Masukan *environmental* (lingkungan) antara lain berupa daya dukung orangtua atau masyarakat, kondisi dan situasi lingkungan fisik dan sosial.

b. Pengukuran proses

Melihat dari tingkat efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pembelajaran dan pelatihan, yang mencakup antara lain perilaku manajemen, alokasi waktu efektif untuk pembelajaran atau pelatihan, dan tingkah laku peserta didik.

c. Keluaran (output),

Melihat dari tingkat pencapaian (*attainment*) lembaga dan hasil belajar (*achievement*) peserta didik, seperti *intake* atau *enrollment* yang semakin meningkat, jumlah tinggal kelas, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari hasil belajar atau berlatih, dan perubahan sikap dan tingkah laku.

d. Segi *Outcomes*

Melihat dari dampak, hasil tidak langsung atau jangka panjang sebagai akibat dari hasil proses pembelajaran atau pelatihan yang diperoleh oleh peserta didik, penerimaan dan keberhasilan studi di jenjang pendidikan yang lebih tinggi, keberhasilan memperoleh pekerjaan, dan jumlah penghasilan yang diperoleh.

3. Ciri-ciri Efektivitas dan Produktifitas Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Katz dan Kahn dikutip Richard M. Steers, (1985), dalam Rusdiana (2016:274) menyatakan bahwa untuk memastikan keberhasilan akhir suatu organisasi harus dapat memenuhi tiga persyaratan perilaku penting yaitu:

- a. Organisasi mampu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap terdiri dari personil trampil.
- b. Organisasi dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para personilnya, dalam hal ini setiap personil bukan saja dituntut untuk bersedia berkarya, tetapi juga harus melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya.
- c. Para personil harus mengusahakan bertingkah laku yang spontan dan inovatif, dengan demikian setiap personil jangan hanya bertingkah laku secara pasif saja.

Bila pendapat tersebut diperhatikan, maka syarat pertama yang diajukan berkisar pada masalah keterikatan pada organisasi, sedangkan persyaratan kedua dan ketiga berhubungan dengan tingkat dan kualitas prestasi kerja dalam organisasi. Aspek-aspek



tersebut merupakan suatu proses yang didasarkan pada perilaku dan struktur organisasi dan kemudian diarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.

Ditilik dari kacamata administrasi dan manajemen, dalam suatu organisasi selalu ada seseorang atau beberapa orang yang bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan sejumlah orang untuk bekerjasama dengan segala aktivitas dan fasilitasnya, dan organisasi itu sendiri terdiri dari individu-individu dan kelompok karena efektivitas organisasi juga terdiri dari individu dan kelompok, tetapi efektivitas organisasi lebih sekedar penjumlahan efektivitas individu dan kelompok melalui efek sinergi, organisasi mendapatkan tingkat efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan penjumlahan bagian-bagiannya.

Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien (Mulyasa, 2009: 93).

Islam mengajurkan umatnya untuk bekerja produktif, dalam QS Al-Jumu'ah ayat 10;

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”. (QS. Al-Jumu'ah [62]: 10).

Bekerja merupakan kewajiban setiap muslim, sebab dengan bekerja setiap muslim mengaktualisasikan kemuslimannya. Karena manusia adalah makhluk ciptaan Allah yang paling sempurna di atas dunia. (Fathoni & Mohammad 2019: 8)

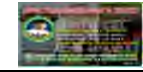
B. Ukuran Keberhasilan Efektivitas Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Ukuran keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang lebih luas dan utuh telah dikemukakan Thomas, J. Alan. (1971: 233), Thomas yang memandang Sekolah/Madrasah sebagai suatu sistem terbuka, dan menyatakan bahwa Sekolah/Madrasah yang produktif adalah Sekolah/Madrasah yang memiliki keseimbangan yang baik antara input dan output, yang dapat dilihat dari segi:

1. Fungsi produksi administrator

Fungsi produksi administrator, yang menunjuk pada kuantitas dan kualitas input seperti: ukuran kelas, kualifikasi pendidikan guru, konstruksi bangunan, ukuran dan isi perpustakaan, dan peralatan laboratorium. Outputnya adalah pelayanan-pelayanan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan siswa.

Tilaar sampai pada kesimpulan bahwa manajemen pendidikan itu merupakan penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam mengelola praksis pendidikan agar efektif dan efisien. Harapannya, lulusan (*output*) dari organisasi pendidikan mempunyai mutu yang tinggi. Selanjutnya Pidarta menyebut manajemen pendidikan sebagai proses pengelolaan orang-orang, pengambilan keputusan, dan pengorganisasian dengan memakai sumber daya yang ada guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Wibowo, 2017: 335),



2. Fungsi produksi Psikologis

Fungsi produksi psikologis, yaitu perubahan tingkah laku siswa, termasuk penambahan ilmu pengetahuan, pemahaman nilai-nilai dan peningkatan kemampuan berkomunikasi atau berhubungan dengan orang lain.

3. Fungsi produksi Ekonomis

Thomas, J. Alan. (1971: 133), menyatakan, bahwa: "Fungsi produksi ekonomis, yaitu penghasilan tambahan yang diperoleh dari peningkatan suatu jenjang Sekolah/Madrasah dibandingkan dengan investasi untuk Sekolah/Madrasah yang bersangkutan".

Ukuran Produktifitas, dalam Surat Al-Isra" ayat 70;

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا

Artinya : "Dan sesungguhnya telah Kami muliakan anak-anak Adam, Kami angkut mereka di daratan dan di lautan, Kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah Kami ciptakan."(QS. Al-Isra [17]:70).

Ayat di atas menerangkan kepada kaum beriman untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja guna memperoleh pendapatan yang dapat memperbaiki keadaan ekonominya. Konsep pendidikan produktif merupakan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Efektif dan efisien selalu dipakai bergandengan karena efektif saja sangat mungkin terjadi pemborosan, sedangkan efisien saja bisa berakibat tidak tercapainya tujuan atau rencana yang telah ditetapkan.

4. Manajemen Pendidikan yang Efektif

Organisasi ataupun manajemen bisa dibidang efektif, jika sumber daya atau sarana dan prasarana dipergunakan secara sadar dan sesuai perencanaan sebelumnya, guna menghasilkan barang atau jasa dengan mutu tertentu serta tepat pada waktunya (Siagian,2006: 55). Selanjutnya menurut Sudarwan Danim (2006:141), kajian mengenai keefektifan manajemen, baik di sekolah maupun perguruan tinggi, menawarkan harapan akan adanya peningkatan prestasi belajar siswa di sekolah/madrasah, dan kualitas pendidikan mahasiswa di perguruan tinggi.

Keefektifan merupakan ukuran yang menyatakan sejauh mana tujuan (kualitas, kuantitas dan waktu) telah tercapai. Dalam bentuk persamaan, keefektifan sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan. Senada dengan hal tersebut, Cheng (dalam Wibowo, 2017: 343), berpendapat bahwa: "...define school effectiveness as the capacity of the school to maximize school functions or degree to which the school can perform school function, when given a fixed amount of school input." Dari pendapat Cheng tersebut diketahui bahwa keefektifan sekolah/lembaga pendidikan dapat terjadi bila sekolah/lembaga pendidikan tersebut mampu mengoptimalkan fungsi-fungsinya.



Adapun untuk mengetahui indikator tercapainya keefektifan ini, dapat dilihat dari sejauhmana hasil nyata dan pencapaian organisasi/lembaga sesuai dengan target yang telah ditetapkan, atau sejauhmana masalah yang dipilih dan ditentukan oleh lembaga/organisasi untuk diatasi dapat dipecahkan secara tepat. (Depdiknas, 2007: 5).

Selanjutnya, mengetahui keefektifan sebuah organisasi dalam hal ini lembaga pendidikan Islam, berarti membedakan antara tingkat pencapaian tujuan dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Keefektifan menunjukkan perbandingan hasil nyata dengan hasil yang direncanakan. Keefektifan adalah membandingkan terlaksananya fungsi-fungsi manajemen pendidikan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengkomunikasian dan pengawasan, pada bidang garapan manajemen pendidikan yang meliputi: (1) manajemen kurikulum; (2) manajemen sarana dan prasarana; (3) manajemen tatalaksana; dan (8) manajemen hubungan masyarakat/komunikasi. (Wibowo, 2017: 345).

Wayan Sidarta (Fatoni, 2015:114), memandang pekerjaan yang efektif ialah pekerjaan yang memberikan hasil seperti rencana semula, sedangkan pekerjaan yang efisien adalah pekerjaan yang mengeluarkan biaya sesuai dengan rencana semula atau lebih rendah, yang dimaksud dengan biaya adalah uang, waktu, tenaga, orang, material, media dan sarana. 103 Ayat-ayat AlQur'an yang dapat dijadikan acuan kedua hal tersebut adalah surat Al-Kahfi ayat 103-104, yaitu:

قُلْ هَلْ نُنَبِّئُكُمْ بِالْأَخْسَرِينَ أَعْمَالًا الَّذِينَ ضَلَّ سَعِيَّهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَهُمْ يَحْسَبُونَ أَنَّهُمْ يُحْسِنُونَ صُنْعًا

Artinya: "Katakanlah: "Apakah akan Kami beritahukan kepadamu tentang orang-orang yang paling merugi perbuatannya?" (103) Yaitu orang-orang yang telah sia-sia perbuatannya dalam kehidupan dunia ini, sedangkan mereka menyangka bahwa mereka berbuat sebaik-baiknya." (104). (QS. Al-Kahfi [18]: 103-104)

Agama Islam sangat menganjurkan agar manusia dapat bekerja produktif dengan baik dan giat. Islam mendorong orang-orang mukmin untuk bekerja keras, produktif. Karena pada hakikatnya kehidupan dunia ini merupakan kesempatan yang tidak akan pernah terulang untuk berbuat kebajikan atau sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain. Hal ini sekaligus untuk menguji orang-orang mukmin, siapakah diantara mereka yang paling baik dan tekun dalam bekerja. (Fathoni & Mohammad, 2015: 6).

C. Pendekatan-Pendekatan Keefektifan Organisasi

1. Pendekatan Pencapaian Tujuan (*goal attainment approach*)

Pendekatan pencapaian tujuan mengasumsi bahwa organisasi adalah kesatuan yang dibuat dengan sengaja, rasional, dan mencari tujuan. Oleh karena itu, pencapaian tujuan yang berhasil menjadi sebuah ukuran yang tepat tentang keefektifan. Namun demikian agar pencapaian tujuan bisa menjadi ukuran yang sah dalam mengukur keefektifan organisasi, asumsi-asumsi lain juga harus diperhatikan. Pertama, organisasi harus mempunyai tujuan akhir. Kedua, tujuan-tujuan tersebut harus diidentifikasi dan ditetapkan dengan baik agar dapat dimengerti. Ketiga, tujuan-tujuan tersebut harus sedikit saja agar mudah dikelola. Keempat, harus ada consensus atau kesepakatan umum mengenai tujuan-tujuan tersebut.



Beberapa permasalahan dalam pendekatan ini antara lain adalah :

- a. apa yang dinyatakan secara resmi oleh sebuah organisasi sebagai suatu tujuan tidak selalu mencerminkan tujuan yang sebenarnya.
- b. Tujuan jangka pendek sering kali berbeda dengan tujuan jangka panjangnya.
- c. Organisasi yang memiliki tujuan majemuk akan menciptakan kesulitan.

2. Pendekatan Sistem (system approach)

Pendekatan system terhadap efektifitas organisasi mengimplikasikan bahwa organisasi terdiri dari sub-sub bagian yang saling berhubungan. Jika salah satu sub bagian ini mempunyai performa yang buruk, maka akan timbul dampak yang negative terhadap performa keseluruhan system.

Keefektifan membutuhkan kesadaran dan interaksi yang berhasil dengan konstituensi lingkungan. Manajemen tidak boleh gagal dalam mempertahankan hubungan yang baik dengan para pelanggan, pemasok, lembaga pemerintahan, serikat buruh, dan konstituensi sejenis yang mempunyai kekuatan untuk mengacaukan operasi organisasi yang stabil.

Kekurangan yang paling menonjol dari pendekatan system adalah hubungannya dengan pengukuran dan masalah apakah cara-cara itu memang benar-benar penting. Keunggulan akhir dari pendekatan system adalah kemampuannya untuk diaplikasikan jika tujuan akhir sangat samara atau tidak dapat diukur.

3. Pendekatan Konstituen-Strategis (strategic-constituencies approach)

Pendekatan konstituensi-strategis memandang organisasi secara berbeda. Organisasi diasumsikan sebagai arena politik tempat kelompok-kelompok yang berkepentingan bersaing untuk mengendalikan sumber daya. Dalam konteks ini, keefektifan organisasi menjadi sebuah penilaian tentang sejauh mana keberhasilan sebuah organisasi dalam memenuhi tuntutan konstituensi kritisnya yaitu pihak-pihak yang menjadi tempat bergantung organisasi tersebut untuk kelangsungan hidupnya di masa depan.

Kekurangan dari pendekatan ini adalah dalam praktik, tugas untuk memisahkan konstituensi strategis dari lingkungan yang lebih besar mudah untuk diucapkan, tetapi sukar untuk dilaksanakan. Karena lingkungan berubah dengan cepat, apa yang kemarin kritis bagi organisasi mungkin tidak lagi untuk hari ini. Dengan mengoperasikan pendekatan konstituensi strategis, para manajer mengurangi kemungkinan bahwa mereka mungkin mengabaikan atau sangat mengganggu sebuah kelompok yang kekuasaannya dapat menghambat kegiatan-kegiatan sebuah organisasi secara nyata.

4. Pendekatan Nilai-nilai Bersaing (Competing-values approach)

Nilai-nilai bersaing secara nyata melangkah lebih jauh dari pada hanya pengakuan tentang adanya pilihan yang beraneka ragam. Pendekatan tersebut mengasumsikan tentang adanya pilihan yang beraneka ragam. Pendekatan tersebut mengasumsikan bahwa berbagai macam pilihan tersebut dapat dikonsolidasikan dan diorganisasi. Pendekatan nilai-nilai bersaing mengatakan bahwa ada elemen umum yang mendasari setiap daftar criteria Efektifitas Organisasi yang komprehensif dan bahwa elemen



tersebut dapat dikombinasikan sedemikian rupa sehingga menciptakan kumpulan dasar mengenai nilai-nilai bersaing. Masing-masing kumpulan tersebut lalu membentuk sebuah model keefektifan yang unik.

Setelah membahas empat pendekatan yang berbeda untuk menilai keefektifan organisasi yang masing-masing mempunyai cara tersendiri serta dapat menjadi model yang bermanfaat. Untuk menentukan dalam kondisi bagaimana dari masing-masing pendekatan itu agar dapat dicapai hasil yang optimal, berikut ini akan diikhtisarkan setiap pendekatan tersebut dengan cara mengidentifikasi apa yang dibutuhkan dalam menetapkan keefektifan beserta kondisi-kondisi yang diperlukan.

Tabel: 12.1 Perbandingan Keempat Pendekatan

Pendekatan	Definisi	Berguna Pada Saat
Pencapaian tujuan	Organisasi efektif jika organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan	Tujuan jelas, dibatasi waktu, dan dapat diukur
Sistem	Organisasi memperoleh sumber yang dibutuhkan	Ada hubungan yang jelas antara masukan dan keluaran
Konstituensi strategis	Semua constituensi strategis paling tidak dipenuhi	Konstituensi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap organisasi, dan organisasi harus menanggapi tuntutan-tuntutan
Nilai-nilai bersaing	Pendekatan organisasi dikeempat bidang utama sesuai dengan preferensi dan konstituen	Organisasi sendiri tidak jelas mengenai apa yang menjadi penekanannya, atau mengenai minat dalam perubahan kriteria dalam jangka waktu tertentu.

Sumber: Thomas, J. Alan. (1971: 137),

Dari pembahasan diatas, efektivitas dapat dikatakan sebagai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dari dua sudut pandang. Sudut pandang *pertama*, dari segi 'hasil' maka tujuan atau akibat yang dikehendaki telah tercapai. *Kedua*, dari segi 'usaha' yang telah ditempuh atau dilaksanakan telah tercapai, sesuai dengan yang ditentukan. Dengan demikian pengertian efektivitas dapat dikatakan sebagai taraf tercapainya suatu tujuan tertentu, baik ditinjau dari segi hasil, maupun segi usaha yang diukur dengan mutu, jumlah serta ketepatan waktu sesuai dengan prosedur dan ukuran-ukuran tertentu sebagaimana yang telah digariskan dalam peraturan yang telah ditetapkan.

D. Model Efektifitas Sekolah/Madrasah (School Effectiveness)

1. Keefektifan Sekolah/Madrasah

Keefektifan merupakan ukuran pada suatu unit organisasi apakah mampu melaksanakan tugas-tugas manajerial yang dapat dilaksanakan dengan berhasil mencapai tujuan lembaga (Yukl, 1994: 5). Menurut Koontz (1988: 8) *Effectiveness is the achievement of objectives*. Artinya keefektifan diukur dengan tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan dengan kegiatan yang dilakukan. Suatu kegiatan dikatakan efektif bila telah mencapai tujuan yang ditentukan. Kegiatan dimaksud dikatakan efisien bila prosesnya



memuaskan pelaksana, sehingga menjadi pendorong untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai. Keefektifan dari usaha kerja sama antar individu atau unit kerja berkaitan erat dengan pelaksanaan tugas untuk mencapai suatu tujuan dalam suatu sistem yang didominasi dengan pandangan dapat memenuhi kebutuhan sistem dimaksud. Sedangkan efisiensi dari suatu sistem kerja adalah hasil gabungan efisiensi dari upaya setiap individu. Jelasnya bahwa keefektifan dari kelompok/organisasi adalah bila tujuan organisasi tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan (Newstrom, 1985: 216).

Berdasarkan uraian di atas bahwa organisasi dapat dikatakan efektif apabila pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang dibuat berdasarkan kebijakan organisasi. Keefektifan organisasi dapat dilihat sejauh mana anggota organisasi tersebut melaksanakan tugas pokoknya atau pencapaian semua sasaran. Apabila tujuan suatu kegiatan yang telah direncanakan dapat diwujudkan maka dapat dikatakan bahwa pegawai bekerja secara efektif dan memiliki prestasi baik. Sedangkan apabila terdapat akibat yang tidak diinginkan dari proses kegiatan tersebut, maka berarti kegiatan dimaksud kurang efektif.

Karena itulah maka produktivitas itu adalah perpaduan antara efektivitas dan efisiensi; (Geor Kuper, 1975) dalam (Suwanto: 2009:90-1), mengungkapkan bahwa produktivitas akan lebih baik bila didefinisikan sebagai ukuran sampai sejauh mana sumber-sumberdaya disertakan dan dipadukan dalam organisasi dan digunakan untuk mencapai seperangkat hasil. Keefektifan biasanya terkait dengan kriteria waktu untuk menunjukkan hasil tindakan dalam kurun waktu tertentu. Efektivitas berhubungan dengan pelaksanaan, sedangkan efisiensi berhubungan dengan pemanfaatan sumber-sumberdaya. Sampai sejauh mana sumber-sumberdaya dapat dikombinasikan dan dimanfaatkan ditetapkan dengan membandingkan besaran atau jumlah hasil yang seringkali disebut output (efektivitas), dengan besaran atau jumlah sumber-sumberdaya yang acapkali disebut input (efisiensi). Agar produktivitas itu dapat diperkirakan, output dan input haruslah dapat diukur dan dibandingkan. Rasio ini menjadi sebuah indeks definisi dan ukuran produktivitas:

$$\text{Indeks produktivitas} = \frac{\text{Output diperoleh}}{\text{Input dikeluarkan}} = \frac{\text{Hasil yang diperoleh}}{\text{Sumber daya yang dipergunakan}} = \frac{\text{Efektivitas}}{\text{Efisiensi}}$$

Prasyarat bagi perbaikan produktivitas adalah terukurnya output (pencapaian hasil) dan input (sumberdaya yang dimanfaatkan). Bilamana pencapaian hasil dan sumberdaya tidak dapat diukur, prosesnya harus disusun kembali sehingga pengukuran dapat dilakukan. Pengukuran kedua dimensi produktivitas itu sungguh-sungguh penting dalam setiap upaya manajerial. Pengukuran itu menghasilkan indeks produktivitas yang merupakan rasio yang mengukur sampai sejauh mana sumber-sumberdaya dimanfaatkan dalam hubungannya dengan pencapaian misi atau seperangkat tujuan. Produktivitas akhirnya akan menjadi tidak efektif bilamana ternyata tidak efisien. Karena itulah manajemen berupaya agar dapat memperoleh suatu perbandingan yang senantiasa lebih besar antara output dan input.



Gambar 12. 2: Produktivitas

Sumber: Suwarto: 2009

Pendapat lain menyebutkan bahwa keefektifan berkaitan erat dengan pencapaian unjuk kerja secara maksimal, yaitu dalam arti pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Keterkaitan ini menunjukkan pada suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh tujuan telah dipenuhi semenjak proses hingga akhir kegiatan (Mulyasa: 2004: 132-133).

Konsep keefektifan menurut Robbins di atas menyangkut pencapaian tujuan organisasi secara sukses, diartikan sebagai suatu ukuran bahwa tindakan yang dilakukan manajer adalah benar. Efisiensi menyangkut seberapa jauh para manajer melakukan hal-hal yang benar. Suatu perusahaan dikatakan efektif bila tercapai tujuannya. Sebaliknya perusahaan dikatakan tidak efektif apabila gagal mencapai tujuannya. Kegagalan pencapaian tujuan disebabkan karena kekeliruan di dalam menetapkan tujuan, merumuskan atau melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Prokopenko (dalam Hakim, 2018: 84), menyatakan bahwa: *Effectiveness is the degree to which goals are attained*. Artinya bahwa keefektifan merupakan pencapaian terhadap tujuan yang diinginkan.

Uraian di atas menjelaskan bahwa keefektifan merupakan ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target yang dapat dicapai, mengarah kepada pencapaian yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Keefektifan adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana tindakan yang dilakukan menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan. Ini berarti bahwa apabila suatu tindakan dapat diselesaikan dengan perencanaan baik waktu, biaya maupun mutunya maka dapat dikatakan efektif.

Keefektifan suatu organisasi dicapai melalui keefektifan individual anggota organisasi dan keefektifan kelompok dalam organisasi tersebut. Keefektifan individual merupakan landasan utama bagi terbentuknya keefektifan kelompok, karena individu tidak bekerja seorang diri. Tumbuh dan berkembangnya keefektifan kelompok merupakan sinergi dari keefektifan individu-individu yang bekerjasama dalam sebuah kelompok. Selanjutnya keefektifan berbagai kelompok dalam organisasi akan bersinergi membentuk keefektifan organisasi.

2. Pengukuran Keefektifan Sekolah/Madrasah

Lembaga perSekolah/Madrasah sebagai suatu organisasi atau institusi pendidikan juga bertujuan mengoptimalkan sumberdaya, pengelolaan dan pengendalian. Oleh karena itu perlu adanya profesionalisme manajemen Sekolah/Madrasah, yang secara teoritis akan bisa mewujudkan keefektifan Sekolah/Madrasah. Maekenzie dalam kajiannya tentang; "... *School Culture* mengemukakan bahwa *the literate on school culture make it clear that effective schools, school that demonstrate high standards of achievement in academics, have a culture characterized by a well-defined set of goals that all member of the school administration, faculty, and student-value and promote* (Aan dan Cepi, 2005:3 5).



Sejalan dengan itu, Koster (dalam Nurul Huda, 2019: 52), mengkaji keefektifan Sekolah/Madrasah dilihat dari korelasi antara input Sekolah/Madrasah, kepuasan kerja guru, partisipasi orangtua siswa dan iklim Sekolah/Madrasah dengan hasil pengajaran. Dari kajian ini diperoleh temuan terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara berbagai variabel yang dimaksud. Keefektifan merupakan suatu dimensi tujuan manajemen yang berfokus pada hasil, sasaran, dan target yang diharapkan. Sekolah/Madrasah yang efektif adalah Sekolah/Madrasah yang menetapkan keberhasilan pada *input*, proses, *output*, dan *outcome* yang ditandai dengan kualitasnya komponen-komponen sistem tersebut. Dengan demikian, keefektifan Sekolah/Madrasah bukan sekedar pencapaian sasaran atau terpenuhinya berbagai kebutuhan untuk mencapai sasaran, tetapi berkaitan erat dengan saratnya komponen-komponen sistem dengan mutu, dengan kata lain ditetapkan pengembangan mutu Sekolah/Madrasah.

- a. *Output* dari aktivitas sekolah segala sesuatu yang kita pelajari disekolah yaitu seberapa banyak yang dipelajari dan seberapa baik kita mempelajarinya. *Output* sekolah yaitu berupa kelulusan siswa, siswa yang lulus dengan sangat baik dan siswa yang lulus dengan biasa-biasa saja. *Output* sekolah berfokus pada siswa yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan. Output sekolah adalah lulusan yang berguna bagi kehidupan yang bermanfaat bagi dirinya, keluarga, dan lingkungannya. Artinya, lulusan semacam ini mencakup *outcome*.
- b. *Outcome* pada pendidikan dasar dan menengah adalah siswa yang dapat melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi, sedangkan jika tidak melanjutkan maka dalam kehidupannya dapat mencari nafkah dengan bekerja kepada orang lain atau mandiri, hidup layak, dapat bersosialisasi, dan bermasyarakat.

Asas terpenting dan menjadi landasan bergerak dalam pengelolaan pendidikan menuju Sekolah/Madrasah efektif adalah pernyataan bahwa “semua anak dapat belajar”. Hal ini mengisyaratkan pada kita bahwa Sekolah/Madrasah merupakan wahana yang menyediakan tempat yang terbaik bagi anak untuk belajar, *a place for better learning*. Artinya, semua upaya manajemen dan kepemimpinan yang terjadi di Sekolah/Madrasah diarahkan bagi usaha membuat seluruh peserta didik belajar.

Apabila mencari relevansi lain sehubungan dengan pernyataan di atas maka definisi Taylor (1990:219), tentang Sekolah/Madrasah efektif cukup sepeham sebagai Sekolah/Madrasah yang mengorganisasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk menjamin semua siswa (tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status social ekonomi) biasa mempelajari materi kurikulum yang esensial di Sekolah/Madrasah.

Keefektifan adalah ukuran yang menyatakan sejauh mana sasaran/tujuan (kuantitas, kualitas, dan waktu) telah dicapai. Dalam bentuk persamaan, keefektifan adalah sama dengan hasil nyata dibagi hasil yang diharapkan. Sekolah/Madrasah efektif menunjukkan kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan. Abin (1999:11) menegaskan bahwa keefektifan Sekolah/Madrasah pada dasarnya menunjukkan tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai berupa *achievements* atau *observed outputs* dengan hasil yang diharapkan berupa *objectives*, *targets*, *intended outputs* sebagaimana telah ditetapkan.

Keefektifan Sekolah/Madrasah menunjukkan adanya proses perencanaan berbagai sumber dan metode yang diarahkan pada terjadinya pembelajaran di Sekolah/Madrasah secara optimal. Keefektifan Sekolah/Madrasah merujuk pada pemberdayaan semua



komponen Sekolah/Madrasah sebagai organisasi tempat belajar berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam struktur program dengan tujuan agar siswa belajar dan mencapai hasil yang telah ditetapkan, yaitu memiliki kompetensi.

3. Indikator Keefektifan Sekolah/Madrasah

Untuk mendukung kepentingan pengembangan model Sekolah/Madrasah, pada bagian ini disajikan ciri-ciri Sekolah yang efektif berdasarkan hasil temuan penelitian para ahli diakulasikan oleh Nurul Huda, (2019:47) sebagai berikut:

a. Penelitian Edmons (1979)

Edmons (1979) lima karakteristik sekolah efektif yaitu :

- 1) Kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kualitas pengajaran
- 2) Pemahaman yang mendalam terhadap pengajaran
- 3) Iklim yang nyaman dan tertib bagi berlangsungnya pengajaran dan pembelajaran
- 4) Harapan bahwa semua siswa minimal akan menguasai ilmu
- 5) pengetahuan tertentu
- 6) Penilaian siswa yang didasarkan pada hasil pengukuran hasil belajar siswa.

b. Penelitian Rutter (1979)

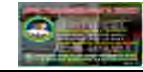
Di Inggris, hasil penelitian Rutter (tahun 1979) melaporkan bahwa sekolah harus memiliki ciri-ciri:

- 1) Menekankan pada pembelajaran
- 2) Guru merencanakan bersama dan bekerja sama dalam pelaksanaan pembelajaran
- 3) Ada supervisi yang terarah dari guru senior dan kepeksek.

c. Penelitian David A. Squires, et.al. (1983)

David A. Squires, et.al. (1983) dalam penelitiannya menemukan ciri-ciri sekolah efektif yaitu:

- 1) Adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan di sekolah
- 2) Memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di kelas
- 3) Mempunyai standar prestasi sekolah yang sangat tinggi
- 4) Siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan
- 5) Siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik
- 6) Adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi
- 7) Siswa berpendapat kerja keras lebih penting dari pada faktor keberuntungan dalam meraih prestasi
- 8) Para siswa diharapkan mempunyai tanggung jawab yang diakui secara umum
- 9) Kepala sekolah mempunyai program inservice, pengawasan, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama-sama dengan para guru dan memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademiknya.



d. Penelitian Jaap Scheerens (1992)

Jaap Scheerens (1992) sekolah yang efektif mempunyai lima ciri penting yaitu;

- 1) Kepemimpinan yang kuat
- 2) Penekanan pada pencapaian kemampuan dasar
- 3) Adanya lingkungan yang nyaman
- 4) Harapan yang tinggi pada prestasi siswa
- 5) Penilaian secara rutin mengenai program yang dibuat siswa.

e. Penelitian Edward Heneveld (1992)

Edward Heneveld (1992) yang mengungkapkan serangkaian indikator berupa 16 faktor yang berkenaan dengan sekolah efektif yaitu:

- 1) Dukungan orangtua siswa dan lingkungan
- 2) Dukungan yang efektif dari sistem pendidikan
- 3) Dukungan materi yang cukup
- 4) Kepemimpinan yang efektif
- 5) Pengajaran yang baik
- 6) Fleksibilitas dan otonomi
- 7) Waktu yang cukup di sekolah
- 8) Harapan yang tinggi dari siswa
- 9) Sikap yang positif dari para guru
- 10) Peraturan dan disiplin
- 11) Kurikulum yang terorganisir
- 12) Adanya penghargaan dan insentif
- 13) Waktu pembelajaran yang cukup
- 14) Variasi strategi pengajaran
- 15) Frekuensi pekerjaan rumah
- 16) Adanya penilaian dan umpan balik sesering mungkin.

f. MacBeath & Mortimer (2001)

MacBeath & Mortier tahun 2001, melakukan kajian meta analisis terhadap hasil penelitian sebelumnya di Amerika Serikat, (Weber (1971), Austin (1978), Brookeover & Lezotte (1979), Edmonds & Frederickson (1979), Phi Delta Kappa (1980), secara meta analisis MacBeath & Mortier, menyimpulkan, tampak pada tabel sekolah mempunyai ciri dan :



Tabel 12. 2. Ciri Sekolah/Madrasah efektif:MacBeath & Mortier (2001)

Indikator Sekolah	Indikator Sekolah Efektif
1	2
1) Kepemimpinannya kuat 2) Memiliki harapan yang tinggi bagi siswa dan guru 3) Lingkungannya yang kondusif 4) Kepala sekolah berperan sebagai 'instructional leader' 5) Kemajuan prestasi belajar siswa sering dimonitor 6) Adanya dukungan pelibatan orang tua secara aktif	1) Visi dan misi yang jelas 2) Kepala sekolah yang professional 3) Guru yang professional 4) Lingkungan belajar yang kondusif 5) Ramah siswa 6) Manajemen yang kuat 7) Kurikulum yang luas dan berimbang 8) Penilaian dan pelaporan prestasi siswa yang bermakna 9) Pelibatan masyarakat yang tinggi

Sumber: diadaptasi dari MacBeath & Mortier (2001) dalam Huda, (2019) (dikembangkan oleh penulis)

Atas dasar hasil meta analisis tersebutlah kemudian MacBeath & Mortier (2001) menjabarkan lebih lanjut masing-masing ciri/karakteristik sekolah efektif tersebut secara lengkap yang kemudian disebut sebagai indikator-indikator sekolah efektif.

g. Kajian Aan dan Cepi (2005)

Aan dan Cepi (2005:38), melakukan kajian yang diadaptasi dari berbagai sumber, tentang ciri Sekolah/Madrasah efektif adalah:

Tabel 12. 3. Ciri Sekolah/Madrasah efektif

Substansi	Indikator
1	2
Tujuan Sekolah/Madrasah dinyatakan secara jelas dan spesifik	Tujuan Sekolah/Madrasah: <ul style="list-style-type: none"> ▪ dinyatakan secara jelas ▪ digunakan untuk mengambil keputusan ▪ dipahami oleh guru, staf, dan siswa
Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala Sekolah/Madrasah	Kepala Sekolah/Madrasah : <ul style="list-style-type: none"> ▪ bisa diubungi dengan mudah ▪ bersikap responsife kepada guru dan siswa ▪ responsife kepada orangtua dan masyarakat ▪ melaksanakan kepemimpinan yang berfokus kepada pembelajaran ▪ menjaga agar rasio antara guru/siswa sesuai dngan rasio ideal



1	2
Ekspektasi guru dan staf tinggi	Guru dan staf : <ul style="list-style-type: none">▪ yakin bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi▪ menekankan pada hasil akademis▪ memandang guru sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan siswa
Ada kerjasama kemitraan antara Sekolah/Madrasah, orang tua, dan masyarakat	Sekolah/Madrasah: <ul style="list-style-type: none">▪ komunikasi secara positif dengan orangtua▪ memelihara jaringan serta dukungan orangtua dan masyarakat▪ berbagi tanggungjawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan▪ menghadiri acara-acara penting di Sekolah/Madrasah
Adanya iklim yang positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar	Sekolah/Madrasah : <ul style="list-style-type: none">▪ rapi, bersih, dan aman secara fisik▪ dipelihara secara baik▪ memberi penghargaan kepada yang berprestasi▪ memberi penguatan terhadap perilaku positif siswa Siswa : <ul style="list-style-type: none">▪ menaati aturan Sekolah/Madrasah dan aturan pemerintah daerah▪ menjalankan tugas/kewajiban tepat waktu
Kemajuan siswa sering dimonitor	Guru memberi siswa : <ul style="list-style-type: none">▪ tugas yang tepat▪ umpan balik secara cepat/segera▪ kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal▪ penilaian hasil belajar dari berbagai segi
Menekankan kepada keberhasilan siswa dalam mencapai keterampilan aktivitas yang esensial	Siswa: <ul style="list-style-type: none">▪ melakukan hal terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersifat akademis maupun nonakademis▪ memperoleh keterampilan yang esensial Kepala Sekolah/Madrasah : <ul style="list-style-type: none">▪ Menunjukkan komitmen dan mendukung program keterampilan esensial



1	2
	Guru : Menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan keterampilan yang esensial
Komitmen yang tinggi dari SDM Sekolah/Madrasah terhadap program pendidikan	Guru : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan Sekolah/Madrasah Staf : <ul style="list-style-type: none"> ▪ memperkuat dan mendukung kebijakan Sekolah/Madrasah dan pemerintah daerah ▪ menunjukkan profesionalisme dalam bekerja

Sumber: Aan dan Cipi (2005:38)

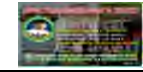
Selanjutnya keefektifan Sekolah/Madrasah sebagai sebuah studi juga diungkap dengan mengkaji faktor *input, proses, output/outcome* dan hubungan antara faktor-faktor tersebut yang merupakan telaah terhadap keberadaan Sekolah/Madrasah pada tingkat mikro. Hal ini telah dibuktikan secara empirik diberbagai negara, yang menunjukkan bahwa studi keefektifan Sekolah/Madrasah telah banyak membantu dalam memecahkan masalah pendidikan termasuk peningkatan mutu pendidikan

Pada umumnya kerangka teori yang sering digunakan dalam penelitian keefektifan Sekolah/Madrasah (*school effectiveness*) merujuk pada (Patricia, 2004; 6) dengan membandingkan ukuran output yang didapat dengan output yang ditargetkan antara lain dalam bentuk:

- 1) Etos kerja atau budaya mengenai pendidikan dan kenyamanan Sekolah/Madrasah;
- 2) Tingkat ekspektasi pada murid;
- 3) Penetapan standar termasuk karakteristik Sekolah/Madrasah;
- 4) Pengambilan keputusan dan profesionalisme para guru;
- 5) Pengaturan yang jelas mengenai tugas-tugas/ pekerjaan rumah, kelakuan para murid di Sekolah/Madrasah dan sebagainya;
- 6) Kepemimpinan (manajemen Sekolah/Madrasah) dan
- 7) Partisipasi peran serta para staf, masyarakat dan unsur lainnya).

Keefektifan Sekolah/Madrasah juga dapat diharapkan untuk mencapai standar nasional pendidikan yang telah ditetapkan. Hal ini berhubungan dengan sembilan hal yang menjadi ciri Sekolah/Madrasah efektif (Squires, et.al, 1983: 145) yaitu:

- 1) Adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala Sekolah/Madrasah, guru, siswa dan karyawan di Sekolah/Madrasah;
- 2) Memiliki suatu keteraturan dalam rutinitas kegiatan di Sekolah/Madrasah;
- 3) Mempunyai standar prestasi Sekolah/Madrasah yang sangat tinggi;
- 4) Siswa diharapkan mampu mencapai tujuan yang telah direncanakan;



- 5) Siswa diharapkan lulus dengan menguasai pengetahuan akademik;
- 6) Adanya penghargaan bagi siswa yang berprestasi;
- 7) Siswa berpendapat kerja keras lebih penting dari faktor keberuntungan dalam meraih prestasi;
- 8) Para siswa diharapkan mempunyai tanggung jawab yang diakui secara umum; dan
- 9) Kepala Sekolah/Madrasah mempunyai program *in service*, organisatoran, supervisi, serta menyediakan waktu untuk membuat rencana bersama para guru sehingga memungkinkan adanya umpan balik demi keberhasilan prestasi akademik.

Uraian di atas, yang dimaksud dengan keefektifan Sekolah/Madrasah adalah adanya kesesuaian antara tujuan-tujuan di pendidikan di Sekolah/Madrasah dan hasil yang dicapai dengan standar nasional pendidikan yang terdiri dari: (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi kelulusan; (4) standar pendidikan dan tenaga kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan; (8) standar penilaian pendidikan.



REFERENSI:


1. Aan Komariah dan Cipi Triatna, (2005). *Visionary Leadership Menuju Sekolah. Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
2. Abdurrahman An Nahlawi, *Pendidikan Islam di Rumah Sekolah dan Masyarakat*, Jakarta: Gema Insani.
3. Abin Syamsudin Makmun. (1996). *Psikologi Pendidikan Perangkat Sistem*. Pengajaran Modul. Bandung: Remaja Rosdakarya.
4. Agus Wibowo, "Efektivitas Manajemen Lembaga Pendidikan Islam pada Jurusan PAI Fakultas Tarbiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta" *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* Volume 2, Nomor 2, (November 2017)
5. Alan, Thomas, J. 1971. *The Productive School: A System Analysis Approach to Educational Administration*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
6. Arifin, HM, 2003. *Ilmu Pendidikan Islam Tinjauan Teoritis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*, Jakarta: Bumi Aksara
7. Arifin, HM, 2009. *Filsafat Pendidikan Islam*, PT Bumi Aksara, Jakarta,
8. Buhler, Patricia. 2004. *Alpha Teach Yourself: Manajement Skill in 24 Hours*. Jakarta: Prenada Media.
9. Departemen Agama RI 2006 *Al-Qur'an Terjemah Indonesia*, Kudus Depag RI.
10. Depdiknas, 2007. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.
11. Fatoni, A. "Konsep Manajemen Pendidikan Islam Perspektif AL-Qur'an", *al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*. 5: (Juni, 2015).
12. Gibson, Ivancevich Donnely, 1997. *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
13. Khoirul Fathoni & Mohammad Ghozali, Analisis Konsep Produktivitas Kerja Konvensional Dalam Pandangan Islam, *Jurnal Al-Tijarah*. Vol 3, No 1 (April 2017).
14. Lukman Hakim *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Jambi: CV. Timur Laut Aksara
15. Mohammad Nurul Huda "Membentuk Sekolah Yang Efektif" *Ta'dibi: Jurnal Prodi Manajemen Pendidikan Islam*. Volume VII Nomor 2, (Agustus 2019).
16. Mulyasa, E *Manajemen Berbasis Sekolah*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2009,
17. Newstroom, & Keith Davis. 1995. *Organization Behavior, Human Behavior at Work*, 8thEd. Singpura: Mc. Graw Hill Book Company.
18. Nurhadi, Muljani A., 1988. *Pendidikan dan Pembangunan Era Industrialisasi*. Pidato Dies disampaikan pada Upacara Dies Natalis XXVIII IKIP Muhammadiyah Yogyakarta 19 Nopember 1988.
19. Rusdiana, 2016. *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
20. Sanusi Uwes&Rusdiana, 2017. *Sistem Pemikiran Manajemen Pendidikan Alternatif Memecahkan Masalah Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
21. Soekarno. K., 1986. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Miswar.
22. Sondang P. Siagian, 2006. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara,
23. Steers, Richard M., 1980. *Efektivitas Organisasi (Kaidah Tingah Laku)*. Jakarta: Erlangga.
24. Suwarto "Berbagai Pandangan Tentang Produktivitas" *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 9, No. 1, (April 2009)
25. Taylor, B.O. (Ed).1990. *Case Studies in Effective School Research*. Hunt Publishing Company.


TUGAS MAHASISWA

1. Mengidentifikasi dan mengabstraksikan 4 poin penting (A_B_C_D), dari kajian Model Efektifitas Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam
 - Konsep dasar efektifitas organisasi lembaga pendidikan Islam
 - Ukuran efektifitas organisasi lembaga pendidikan Islam
 - Pendekatan efektifitas organisasi lembaga pendidikan Islam
 - Model efektifitas organisasi lembaga pendidikan Islam
2. Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
3. Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Dok :
NIM :
JURUSAN :

 Isi /Aplod Foto Resmi Mu

 Isi Identitas MK & Individu

Resensi Rangkuman:

A Esensi/ Sub Materi

B Esensi/ Sub Materi

C Esensi/ Sub Materi

D Esensi/ Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500 Kata

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@



PART: 13

MODEL PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

KEMAMPUAN AKHIR PEMBELAJARAN

Perubahan dan pengembangan organisasi, sangat penting dialami oleh organisasi, dikarenakan organisasi tersebut pastinya juga menginginkan sesuatu yang baru dan pastinya tidak ingin tertinggal dengan organisasi lainnya. Setelah mengikuti mata kuliah ini mahasiswa mampu:

- Menjelaskan, konsep dasar perubahan dan pengembangan organisasi Lembaga Pendidikan Islam
- Mengidentifikasi teori/model manajemen perubahan organisasi Lembaga Pendidikan Islam
- Menjelaskan, Model Pengembangan dan Perubahan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam
- Dapat mempraktekan Implementasi Perubahan dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

POKOK BAHASAN

- Konsep dasar perubahan dan pengembangan organisasi Lembaga Pendidikan Islam
- Teori/model manajemen perubahan organisasi Lembaga Pendidikan Islam
- Model Pengembangan dan Perubahan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam
- Implementasi Perubahan dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam



TOPIK BAHASAN

Pepatah mengatakan bahwa sesuatu yang paling abadi di dunia adalah perubahan. Tiada sesuatu yang bertahan statis di dunia ini, segalanya mengalami perubahan dan perkembangan, demikian pula halnya dengan kondisi masyarakat juga mengalami perubahan, itulah sebabnya setiap organisasi/lembaga termasuk sekolah/madrasah juga harus memiliki kemampuan untuk berubah dan berkembang. Hanya perubahan itu sendirilah yang akan abadi. Perubahan atau pengembangan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Perubahan merupakan bagian yang sangat penting dari suatu organisasi. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan. “Tidak ada yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri” itulah ungkapan yang pernah didengar dalam sebuah pelatihan dalam berorganisasi. Organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tuntutan kebutuhan. Tuntutan itu timbul sebagai akibat pengaruh lingkungan (eksternal dan internal) organisasi yang selalu berubah. Untuk menghadapi faktor penyebab perubahan tersebut, organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan mengadakan berbagai perubahan dalam dirinya. Perubahan-perubahan itu tentunya ke arah pengembangan organisasi yang lebih baik. Perubahan sangat penting dialami oleh organisasi. Ini dikarenakan organisasi tersebut pastinya juga menginginkan sesuatu yang baru dan pastinya tidak ingin tertinggal dengan organisasi lainnya. Hal ini lumrah terjadi karena organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu mengikuti arus perkembangan zaman tapi tidak meninggalkan imej khas dari organisasi tersebut. Seiring berjalannya waktu, perubahan dan perkembangan zaman dari masa ke masa mengalami kemajuan yang cukup pesat.

A. Konsep Dasar Perubahan dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

1. Makna dan Hakikat Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Makna perubahan merujuk pada sebuah terjadinya sesuatu yang berbeda dengan sebelumnya. Jeff Davidson (Wibowo, 2006: 36). Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur-prosedur manajemen baru, penggabungan, melakukan reorganisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu yang sangat signifikan. Rumusan perubahan yang diungkapkan oleh Davidson tersebut, bahwa perubahan organisasi termasuk lembaga pendidikan tinggi bisa terjadi diberbagai aspek kehidupan organisasi.

Michel Beer (2002: 452), menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Jika pilihan hasilnya sama dengan yang sebelumnya berarti akan memperkuat status yang ada. Selanjutnya Winardi (2005: 2), menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

Sejalan dengan itu Anne Maria (Rebecca Potts and LaMarsh 2004: 36), berpendapat, bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan,



penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran. Potts dan LaMarsh (dalam Rusdiana, 2016: 289), melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang dan budaya. Perubahan lembaga menurut Potts dan LaMarsh dibatasi pada aspek struktur organisasi, proses, orang dan budaya organisasi.

Perubahan dalam suatu organisasi, seperti menambahkan orang baru, memodifikasi suatu program dan lain-lain. Perubahan tidak harus dilaksanakan dalam suatu organisasi. Secara khusus, organisasi harus melakukan perubahan dalam organisasi itu sendiri untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut dan meninggalkan keterpurukan-keterpurukan yang terjadi (Siswanto & Sucipto, 2008: 139). Perubahan organisasi sering berlawanan dengan nilai-nilai yang menghormati anggota dalam organisasi, perubahan biasa melawan keputusan anggota dari berbagai yang harus dilaksanakan. Itu sebabnya banyak sumber perubahan keorganisasian yang mendiskusikan tentang perubahan yang diperlukan didalam kultur organisasi, mencakup perubahan di dalam kepercayaan dan nilai-nilai anggota serta didalam cara mereka menetapkan kepercayaan dan nilai-nilai ini.

Adapun pengembangan Organisasi Pendidikan, menurut Iskandar Wiryokusumo (1982: 93), adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur, dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh dan selaras, pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuannya, sebagai bekal untuk selanjutnya atas prskarsa sendiri menambah, meningkatkan dan mengembangkan dirinya, sesame, maupun lingkungannya ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal dan pribadi yang mandiri.

Pada hakikatnya perubahan dalam organisasi berarti menyangkut nilai pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi berhubungan dengan suatu strategi, sistem, proses-proses guna menimbulkan perubahan organisasi sesuai dengan rencana, sebagai suatu alat guna menghadapi situasi-situasi yang berubah yang dihadapi oleh organisasi modern dan yang berupaya untuk menyesuaikan diri (mengadaptasi) dengan lingkungan mereka. Teknik-teknik dalam melakukan pengembangan organisasi meliputi latihan laboratorium, latihan *manager, grid, feedback survei*, pembentukan tim, konsultasi proses, pengembangan karir, desain pekerjaan, manajemen ketegangan dan lain-lain. (Bakroni, 2020: 76).

Pemikiran di atas, berdasar pada beberapa pandangan para ahli yaitu:

a. Tidak ada yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri

Makna, “tidak ada yang tidak berubah kecuali perubahan itu sendiri” (Junita & Hermansyur, 2014), itulah ungkapan yang pernah didengar dalam sebuah pelatihan dalam berorganisasi. Organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tuntutan kebutuhan. Tuntutan itu timbul sebagai akibat pengaruh lingkungan (eksternal dan internal) organisasi yang selalu berubah. Untuk menghadapi faktor penyebab perubahan tersebut, organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan mengadakan berbagai perubahan dalam dirinya. Perubahan-perubahan itu tentunya ke arah pengembangan organisasi yang lebih baik. Bergerak adalah tanda utama dari kehidupan (Al harokatu `alamatul hayaah). Bumi, matahari, bulan, dan bintang



semuanya bergerak teratur dalam garis edarnya. Awan di angkasa, gelombang di samudra, angin di celah lembah bergerak seiring putaran semesta. Binatang di hutan, ikan di lautan dan burung di angkasa bergerak dalam lingkaran takdirnya. Bahkan gunung yang kita sangka diam pun ternyata bergerak laksana bergeraknya awan, demikian Firman Allah dalam QS An-Naml ayat 88:

وتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صَنَّ اللَّهُ الَّذِي آتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ

Artinya: "Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka Dia tetap di tempatnya, Padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan " (QS An-Naml [27]: 88).

1) Berhenti Bergerak Berarti Mati !

Bergerak sama artinya dengan berubah. Berubah dari satu putaran ke putaran yang lain, berubah dari satu bentuk ke bentuk yang lain, berubah dari satu posisi ke posisi yang lain, berubah dari satu keadaan ke keadaan yang lain. Semua berubah kecuali perubahan itu sendiri. *Wa tilkal ayyaam nudaawiluha bainannaas*, dan masa (kejayaan dan kehancuran) itu Kami pergilirkan di antara manusia, demikian kata Allah dalam QS Ali Imran ayat 140.

إِنْ يَمَسُّكُمْ قَرْحٌ فَقَدْ مَسَّ الْقَوْمَ قَرْحٌ مِثْلُهُ وَتِلْكَ الْأَيَّامُ تُدَاوِلُهَا بَيْنَ النَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَيَتَّخِذَ مِنْكُمْ شُهَدَاءَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ

Artinya: "Jika kamu (pada perang Uhud) mendapat luka, maka sesungguhnya kaum (kafir) itupun (pada perang Badar) mendapat luka yang serupa. Dan masa (kejayaan dan kehancuran) itu Kami pergilirkan diantara manusia (agar mereka mendapat pelajaran); dan supaya Allah membedakan orang-orang yang beriman (dengan orang-orang kafir) supaya sebagian kamu dijadikan-Nya (gugur sebagai) syuhada'. Dan Allah tidak menyukai orang-orang yang zalim"(QS Ali Imran [3]: 140),

2) Enggan Berubah Berarti Menunggu Mati !

Perubahan adalah salah satu rahasia di balik kekuatan alam yang maha dahsyat. Ledakan bom nuklir dan aliran jutaan mega watt listrik adalah salah satu diantara rahasia kekuatan energi alam yang berhasil dibuat oleh manusia karena memahami perubahan energi, yang berawal dari penemuan hukum bahwa energi tidak bisa diciptakan dan dimusnahkan, hanya bisa diubah dari satu bentuk energi ke bentuk energi yang lain.

Perubahan adalah pangkal dari perbaikan nasib. Nasib yang sudah ditetapkan untuk kita bisa dirubah dengan melakukan perubahan. Allah Sang Pemilik Perubahan telah menetapkan hukum perubahan kepada perubahan itu sendiri. (QS Ar-Ra'd : 11)

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغْيِرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغْيِرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya: ".....Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri " (QS Ar-Ra'd [13]: 11)



Jadi sebenarnya kita tidak bisa melawan perubahan, karena perubahan itu sendiri lebih kuat dari tenaga kita dan lebih panjang usianya dari usia kita. Maka langkah cerdas yang bisa kita lakukan adalah memmanage perubahan. *We cannot direct the wind but we can adjust our sails*, demikian sebuah kata bijak mengatakan

b. Pentingnya Perubahan

Perubahan dan pengembangan sangat penting dialami oleh organisasi (Gutama, 2010: 109). Ini dikarenakan organisasi tersebut pastinya juga menginginkan sesuatu yang baru dan pastinya tidak ingin tertinggal dengan organisasi lainnya. Hal ini lumrah terjadi karena organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu mengikuti arus perkembangan zaman tapi tidak meninggalkan imej khas dari organisasi tersebut. Seiring berjalannya waktu, perubahan dan perkembangan zaman dari masa ke masa mengalami kemajuan yang cukup pesat. Sekarang berada dalam empat zaman dikenal dengan Zaman/Era Revolusi Industri 4.0, yang terjadi secara bersamaan: zaman globalisasi ekonomi, zaman teknologi informasi, zaman strategic quality management, dan zaman revolusi manajemen. Dari pengalaman umat manusia di masa lalu, dalam mengalami satu zaman saja, misalnya Revolusi Industri, dampak perubahan zaman terhadap kehidupan masyarakat sudah tidak terperiikan dahsyatnya.

Dapat dibayangkan bagaimana dahsyatnya perubahan zaman terhadap kehidupan yang sekarang sedang dialami oleh masyarakat dengan terjadinya sekaligus empat zaman. Maka kita dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi mengikuti irama perubahan yang konstan, pesat, serentak, radikal dan pervasif. (Mulyadi & Johny, 1999: 33)

Contoh masyarakat yang tidak siap dengan perubahan adalah Bani Israil pasca kepemimpinan Musa AS, mereka tidak siap dengan perubahan struktural ketika terjadi suksesi kepemimpinan karena orang yang diangkat menjadi pimpinan mereka adalah orang baru di luar perhitungan mereka sebelumnya.

وَقَالَ لَهُمْ تَبِيعُوا إِنَّا لِلَّهِ قَدْ بَعَثْنَا لَكُمْ تَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ الْمَلِكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمَلِكِ مِنْهُ وَلَمْ يَأْتِ سَعَةَ مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلِكُهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

Artinya: “Nabi mereka mengatakan kepada mereka “Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu“. Mereka menjawab: bagaimana Thalut memerintah kami, padahal kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang banyak? (Nabi mereka) berkata: Sesungguhnya Allah telah memilihnya menjadi rajamu dan menganugerahinya ilmu yang luas dan tubuh yang perkasa“. Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha Mengetahui ” (QS. Al Baqarah[2]: 247).

c. Perubahan dan pengembangan Organisasi: berkepentingan dengan Peningkatan Kinerja

Perubahan dan pengembangan organisasi bukan semata untuk kepentingan organisasi, tetapi justru yang lebih berkepentingan adalah manusia yang ada dalam organisasi. Organisasi dijadikan objek oleh kegiatan manusia, dimana manusia mencari manfaat yang sebesar-besarnya dari aktivitas organisasi melalui manusia-manusia yang ada di dalamnya. Untuk



mengalami perubahan tersebut, organisasi juga harus mengalami perkembangan, dimana perkembangan ini merupakan tahapan untuk perubahan organisasi tersebut (Siahaan& Zen, 2012: 59).

Perubahan dan pengembangan suatu organisasi, seperti menambahkan orang baru, memodifikasi suatu program dan lain-lain. Perubahan tidak harus dilaksanakan dalam suatu organisasi. Secara khusus, organisasi harus melakukan perubahan dalam organisasi itu sendiri untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut dan meninggalkan keterpurukan-keterpurukan yang terjadi (Siswanto & Sucipto, 2008: 141). Perubahan organisasi sering berlawanan dengan nilai-nilai yang menghormati anggota dalam organisasi, perubahan biasa melawan keputusan anggota dari berbagai yang harus dilaksanakan. Itu sebabnya banyak sumber perubahan keorganisasian yang mendiskusikan tentang perubahan yang diperlukan didalam kultur organisasi, mencakup perubahan di dalam kepercayaan dan nilai-nilai anggota serta didalam cara mereka menetapkan kepercayaan dan nilai-nilai ini.

Diketahui bahwa suatu organisasi yang baik untuk mengadakan perubahan. Hal tersebut adalah positif bagi ketahanan hidup suatu organisasi. Tapi, terdapat banyak faktor yang menghalangi perubahan itu. Sesuatu yang baru adalah asing dan menimbulkan perasaan sebagai penghambat. Untuk memulai dengan yang baru yang lama harus dibuang, dan itu adalah hal yang sulit. Lagipula perubahan dalam organisasi menuntut pula perubahan dalam individunya sendiri. Semakin ia menjadi tua, adalah sukar baginya untuk berubah. Ini jelas sekali bahwa perubahan tidak hanya berlaku bagi organisasinya saja, tapi juga bagi individu yang berada di dalamnya.

Hakikat Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam sebagaimana dijelaskan Arifin, H.M. (1998:208), "pengembangan bila dikaitkan dengan pendidikan berarti suatu proses perubahan secara bertahap kearah tingkat yang berkecenderungan lebih tinggi dan meluas dan mendalam yang secara menyeluruh dapat tercipta suatu kesempurnaan atau kematangan". Perubahan lembaga pendidikan ini menjadi penting karena dengan perubahan inilah lembaga pendidikan dapat bergerak lebih lincah. Lembaga pendidikan dapat menentukan pola proses pendidikan di setiap level organisasi. Lembaga pendidikan juga dapat menawarkan program pendidikan yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Dengan ciri ilmu keislaman yang kuat dan mentradisi maka lembaga pendidikan Islam berpeluang menjadi pusat keunggulan baru dalam dunia pendidikan di Indonesia. Pusat keunggulan baru ini akan menjadi sebuah keniscayaan karena adanya model integrasi dan interkoneksi dalam pengembangan ilmu, dan akan mampu berdiri dengan tegak dimasa globalisasi ini (Mundzar Fahman, 2018:116).

Lembaga pendidikan Islam harus selalu berbenah, apalah arti sebuah visi global bila tidak dimbangi dengan SDM yang mengikuti perkembangan. Lembaga pendidikan Islam harus selalu mawas diri tidak mudah puas dengan capaian-capaian pada saat ini bila masih ingin tetap eksis sebagai lembaga Pendidikan Tinggi Islam yang diterima tidak saja oleh masyarakat Islam tapi bisa diterima, diakui dan dapat berdiri sejajar dengan Perguruan Tinggi berlevel Internasional.



2. Tujuan dan Sasaran Perubahan dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

a. Tujuan Perubahan dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

1) Tujuan Umum Tujuan Perubahan dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Keterlibatan seluruh jajaran organisasi dalam memahami apa tujuan perubahan bukanlah hanya sekedar meyakinkan pentingnya perubahan bagi organisasi, tetapi yang lebih penting lagi adalah meyakinkan jajaran organisasi bahwa perubahan yang dilakukan berimplikasi luas terhadap kesejahteraan siapa saja yang berada dalam organisasi. Dapat dikatakan bahwa tujuan perubahan dan pengembangan organisasi pada dasarnya adalah:

- (a) Meningkatkan efektivitas organisasi;
- (b) Meningkatkan kesejahteraan seluruh jajaran organisasi;
- (c) Berorientasi kepada masa depan;
- (d) Mendekatkan diri pada pelanggan atau pengguna jasa organisasi (Rifai, 2017: 56).

Kemampuan organisasi melakukan perubahan adalah agar organisasi berfungsi dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Walaupun dalam mencapai tujuan tersebut, bukan hanya kepentingan organisasi tetapi juga untuk kepentingan individu yang ada di dalam organisasi. Individu yang ada dalam organisasi adalah orang yang sangat berkepentingan tentang kinerja organisasi, walaupun harus disadari, kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja setiap individu tersebut. Hubungan antara organisasi dengan orang yang ada dalam organisasi bersifat mutual simbolik. Manajer yang baik dalam organisasi adalah yang bisa meyakinkan bahwa kepentingan individu akan terpenuhi oleh organisasi, tetapi pada saat yang bersamaan meyakinkan anggota bahwa kepentingan tersebut akan terpenuhi secara efektif jika setiap individu memberikan kinerja yang juga tinggi terhadap organisasi. Karena itu kinerja organisasi ditentukan kontribusi setiap anggota organisasi.

2) Tujuan Perubahan dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Tujuan Pengembangan Pendidikan Agama Islam, dideskripsikan Sholeh, (2016: 58), merupakan sebuah Rumusan dari Kongres Pendidikan Islam se Dunia di Islamabad tahun 1980 dan hasil keputusan seminar Pendidikan Islam se Indonesia tanggal 07 sampai 11 Mei 1960 di Cipayung Bogor menghasilkan:

- (a) Rumusan yang ditetapkan dalam kongres se Dunia tentang Pendidikan Islam sebagai berikut: *“Education should aim at the balanced growth of total personality of man through the training of man’s spirit, intellect the rational self, feeling and bodily sense. Education should there for cater for the growth of man in all its aspect, spiritual, intellectual, imaginative, physical, scientific, linguistic, both individually and collectively, and motivate, all these aspect toward goodness and attainment perfection. The ultimate aim of education lies in the realization of complete submission to Allah on the level of individual. The community and humanity at larga”*; Maksudnya adalah: Pendidikan harus ditujukan pada pertumbuhan yang seimbang dari kepribadian total manusia melalui pelatihan jiwa manusia, intelek diri yang rasional, perasaan dan indera tubuh. Pendidikan harus ada untuk memenuhi pertumbuhan manusia dalam segala aspeknya, spiritual, intelektual, imajinatif, fisik, ilmiah, bahasa, baik secara individu maupun kolektif, dan memotivasi,



semua aspek tersebut menuju kebaikan dan pencapaian kesempurnaan. Tujuan akhir pendidikan terletak pada realisasi ketundukan penuh kepada Allah pada tingkat individu, Komunitas dan kemanusiaan.

- (b) Rumusan hasil keputusan seminar pendidikan Islam se Indonesia tanggal 07 sampai dengan 11 Mei 1960 di Cipayung, Bogor. Dari uraian di atas dapatlah disimpulkan bahwa pendidikan Islam mempunyai tujuan yang luas dan dalam, seluas dan sedalam kebutuhan hidup manusia sebagai makhluk individu dan sebagai makhluk sosial yang mengabdikan kepada Khaliknya dengan dijiwai oleh nilai-nilai ajaran agama. Oleh karena itu pendidikan Islam bertujuan untuk menumbuhkan pola kepribadian manusia yang bulat melalui latihan kejiwaan kecerdasan otak, penalaran, perasaan dan indera. Lembaga Pendidikan Islam harus melayani pertumbuhan manusia dalam semua aspek, baik aspek spiritual, intelektual, imajinasi, maupun aspek ilmiah, (secara perorangan maupun secara berkelompok). Dan pendidikan ini mendorong aspek tersebut ke arah keutamaan serta pencapaian kesempurnaan hidup.

Tujuan ini merupakan cerminan dan realisasi dari sikap penyerahan diri sepenuhnya kepada Allah, baik secara perorangan, masyarakat, maupun sebagai umat manusia keseluruhannya. Sebagai hamba Allah yang berserah diri kepada Khaliknya, ia adalah hamba-Nya yang berilmu pengetahuan dan beriman secara bulat, sesuai kehendak pencipta-Nya untuk merealisasikan cita-cita yang terkandung dalam firman Allah SWT, Qs. Al-Anam: 162

قُلْ إِن صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

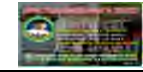
Artinya: "Katakanlah, sesungguhnya salatku dan ibadahku dan hidupku serta matiku hanya untuk Allah, Pendidikan sekalian alam." (Qs. Al-Anam [6]:162);

Inti pengembangan pendidikan Islam ialah mencapai ridla Allah. Dengan pendidikan diharapkan akan lahir individu-individu yang baik, bermoral, berkualitas sehingga bermanfaat bagi dirinya, keluarganya, masyarakatnya, bangsanya serta umat manusia umumnya

b. Sasaran Perubahan dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Manusia adalah fokus utama dari pendidikan. Ia terdiri dari jasmani dan rohani. Karenanya institusi pendidikan seharusnya lebih memfokuskan perhatiannya kepada substansi kemanusiaan, membuat system yang mendukung kepada terbentuknya manusia yang baik. Pendidikan diharapkan mampu mengantarkan anak didik untuk memiliki kemakmuran materi dan juga individu yang memiliki kebahagiaan dunia dan akherat.

Pendidikan merupakan proses pembentukan kepribadian yang merupakan hasil dari proses pembelajaran. Maka melalui lembaga-lembaga pendidikan diharapkan tidak hanya mampu menghadapi masyarakat teknologi masa depan yang makin teknologis tetapi juga pendidikan berpengaruh terhadap proses pembentukan dan pengembangan sikap dan perilaku manusia.



Pendidikan yang ideal diyakini dapat melayani pertumbuhan manusia dalam semua aspek, baik aspek spiritual, intelektual, imajinasi, maupun aspek ilmiah.

Dengan demikian proses pendidikan ini sebaiknya mendorong aspek tersebut ke arah keutamaan serta pencapaian kesempurnaan hidup melalui pembentukan karakter kepribadian. Melalui pembentukan karakter kepribadian muslim diharapkan dapat melahirkan individu-individu yang baik, bermoral, berkualitas sehingga bermanfaat bagi dirinya, keluarganya, masyarakatnya, bangsanya serta umat manusia umumnya.

3. Sumber-sumber Pendorong dan Faktor Penyebab Perubahan Pengembangan Organisasi

Siswanto & Sucipto, (2008:143), menyakan bahwa, sumber-sumber yang dapat mendorong adanya perubahan dalam organisasi antara lain:

- a. Lingkungan. Perubahan organisasi seringkali dipengaruhi oleh perubahan lingkungannya. Lingkungan umum organisasi dalam masyarakat meliputi faktor-faktor teknologi ekonomi, hukum, politik dan kebudayaan;
- b. Sasaran dan nilai. Dorongan lain untuk perubahan datang dari modifikasi sasaran organisasi. Perubahan nilai juga penting, karena menyebabkan perubahan sasaran;
- c. Teknik. Sistem teknik jelas merupakan suatu sumber perubahan organisasi. Perubahan teknik ini meliputi bentuk dan fungsi suatu produk atau jasa, disamping proses transformasi yang dipakai oleh organisasi itu;
- d. Struktur. Sumber lain perubahan organisasi oleh subsistem struktur. Perubahan-perubahan dan sistem berbagai subsistem yang lain;
- e. Manajerial. Dalam kegiatan perencanaan dan pengawasan, peranan manajer adalah mempertahankan keseimbangan yang dinamis antara kebutuhan akan stabilitas dan kontinuitas organisasi dengan kebutuhan akan adaptasi dan inovasi;
- f. Konsultan. Dorongan kuat untuk perubahan organisasi juga datang dari para konsultan. Adakalanya digambarkan sebagai "jawaban yang mencari pertanyaan „atau“ pemecahan yang mencari persoalan". Hal-hal yang mendorong terjadinya perubahan, tetapi faktor yang menonjol adalah keberadaan teknologi komputer, kompetisi di tingkat lokal maupun global serta kondisi demografi (Sopiah, 2008: 103).

4. Tren Perkembangan dan Tantangan Ke Depan Studi Perilaku Organisasi

Turbulensi perubahan lingkungan eksternal yang begitu tinggi yang terjadi dalam 20 tahun terakhir ini menyebabkan para manajer tidak bisa lagi mengelola organisasi yang di pimpinannya secara tradisional layaknya mengelola organisasi, seperti pada tahun 1950-an dan 1960-an, ketika lingkungan eksternal organisasi relatif masih stabil. Di masa mendatang peranan para manajer dalam mengelola organisasi banyak mengalami perubahan. Para manajer dengan demikian dituntut lebih inovatif, kreatif, dan harus lebih adaptif agar organisasi yang dipimpnnya bisa survive dan mencapai tujuan-tujuannya.



Oleh karenanya mereka dituntut untuk melakukan desain ulang dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya dan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Hal ini misalnya secara eksplisit dikemukakan oleh Sumantra Ghoshal dan Christopher Barlett dalam tiga seri tulisannya yang dimuat dalam *Harvard Business Review* (Bartlett&Ghoshal,1995:121). Ghoshal dan Barlett (dalam Bakroni Latar 2020:82) , menyatakan bahwa seorang pimpinan puncak tidak bisa lagi berkuat dan memberi perhatiannya semata-mata kepada masalah strategi organisasi, tetapi sudah harus beralih kepada masalah penetapan tujuan organisasi. Demikian juga, proses untuk mencapai tujuan harus lebih diprioritaskan ketimbang semata-mata mempersoalkan struktur organisasi dan terakhir, memperhatikan persoalan manusia lebih bermakna ketimbang sekadar persoalan sistem organisasi. Akibat dari perubahan-perubahan di atas, persyaratan untuk menjadi seorang manajer dan keterampilan (skill) yang harus dimilikinya juga mengalami perubahan. Sebagai contoh, dari simposium yang diselenggarakan oleh *Board of Director of American Society for Training and Development* (dalam Bakroni Latar 2020:82) misalnya disimpulkan bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang eksekutif di masa datang berbeda jika dibandingkan dengan sifat- sifat eksekutif di masa lalu sebagaimana tampak pada Tabel 13.1. berikut:

Tabel 13.1 Sifat-sifat Eksekutif di Masa Lalu dan Masa Datang

Sifat-sifat Manajer Masa Lalu	Sifat-sifat Manajer Masa Depan
Orang yang serba tahu	Pimpinan sebagai seorang pembelajar
Memiliki visi global	Memiliki visi domestik
Memperhatikan kepentingan orang per orang	Memiliki intuisi untuk masa depan organisasi
Manajer adalah satu-satunya orang yang memiliki visi	Memfasilitasi orang lain untuk memiliki visi
Semata-mata menggunakan kekuasaan	Menggunakan kekuasaan dan fasilitas
Menetapkan tujuan dan cara-cara untuk mencapainya	Menitik beratkan terhadap proses pencapaian tujuan
Berada sendirian di atas	Menjadi bagian dari tim eksekutif
Hanya sekadar mengikuti tata nilai yang ada	Bisa menerima hal-hal yang bersifat paradoksal di tengah adanya keos
Monolingual	Multikultural
Lebih ditujukan agar memperoleh kepercayaan dari komisaris dan pemegang saham	Lebih ditujukan agar memperoleh kepercayaan pemilik, konsumen, dan karyawan

Sumber: Bakroni Latar 2020

Perubahan-perubahan dalam cara mengelola organisasi seperti tersebut di atas sekaligus mengakibatkan perubahan dalam cara memahami perilaku organisasi. Hal ini terjadi mengingat organisasi dan manusia di dalam organisasi merupakan bagian dari ruang lingkup perilaku keorganisasian. Ke depan, dengan demikian studi perilaku organisasi akan menghadapi beberapa tantangan yang tidak bisa dihindarkan.



5. Tingkatan Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Menurut Winardi (2004: 61), menyatakan bahwa ada dua macam untuk menganalisis tingkat-tingkat perubahan keorganisasian atau lembaga pendidikan. Salah satu metode adalah mempelajari tingkat-tingkat individu kelompok dan tingkat keorganisasian, dan metode kedua adalah mempelajari tingkat perubahan yang diperlukan pada kelompok yang dipengaruhi oleh perubahan tersebut. Kombinasi antara tingkat dan derajat atau tingkat perubahan yang menghasilkan sebuah matriks hubungan-hubungan tersebut.

a. Perubahan pada tingkat individu

Perubahan-perubahan pada tingkat individual jarang menimbulkan implikasi signifikan, bagi organisasi yang bersangkutan secara total, walaupun terdapat adanya kekecualian tertentu pada saat-saat tertentu. Contoh-contoh perubahan pada tingkat individual misalnya perubahan pada penugasan pada pekerjaan, dipindahkannya karyawan yang bersangkutan pada lokasi yang berbeda, atau perubahan kondisi kedewasaan individu yang bersangkutan, yang terjadi dengan berlangsungnya waktu.

b. Perubahan Pada Tingkat Kelompok

Kebanyakan perubahan keorganisasian menimbulkan dampak besar, pada tingkat kelompok. Hal tersebut disebabkan oleh karena kebanyakan kegiatan didalam organisasi-organisasi di organisasi pada basis kelompok. Kelompok yang dimaksud adalah departemen-departemen, tim-tim proyek, unit-unit fungsional di dalam departemen, atau kelompok-kelompok kerja informal. Perubahan-perubahan pada tingkat ini dapat mempengaruhi arus pekerjaan, desain pekerjaan, organisasi sosial, sistem-sistem pengaruh dan status, dan pola-pola komunikasi. Dengan demikian, para manajer dalam hal mengimplementasikan perubahan, perlu mempertimbangkan faktor-faktor kelompok.

c. Tingkat Keorganisasian

Perubahan yang terjadi pada tingkat keorganisasian pada umumnya dinyatakan orang sebagai pengembangan organisasi (*organizational development*). Secara teknis, istilah pengembangan organisasi berkaitan dengan setiap perubahan yang direncanakan, di dalam setiap organisasi. Contoh: tindakan reorganisasi struktur dan tanggung jawab organisasi yang bersangkutan, perombakan total sistem imbalan perusahaan tersebut, atau perubahan-perubahan besar dalam sasaran-sasaran organisasi yang bersangkutan.

B. Teori Model Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Berdasar pada kajian Bakroni Latar (2020: 78), ada beberapa model perubahan dan pengembangan Organisasi, untuk diterapkan dalam perubahan dan pengembangan organisasi lembaga pendidikan, antarlain, sebagaiberikut:

1. Model Perubahan Lewin

Kurt Lewin didalam buku Robbins dan Judge mengembangkan tiga tahap model perubahan yang meliputi bagaimana mengambil inisiatif perubahan, mengelola dan menyetabilkan proses perubahan itu sendiri. Lebih jauh Robbins menjelaskan tahap perubahan tersebut dengan istilah *unfreezing*, *Moving & refreezing* (Robbins&Judge, 2008: 12). *Unfreezing* merupakan proses



awal dari tahap perubahan. Pada tahap ini terjadi pencairan perilaku dan sistem lama (*status quo*). pertentangan antara faktor pendorong perubahan dan yang menentang akan terjadi pada tahap ini. Tahap pencairan berjalan lancar jika kekuatan pendorong mendominasi. Kekuatan pendorong perubahan selanjutnya menggerakkan pada perilaku dan sistem yang diinginkan (Mellita &

Moving merupakan tahap pembelajaran (Sumindar & Lestari, 2012:33). Pada tahap ini, pekerja diberi informasi baru, model dan sistem kerja yang diharapkan diterapkan nantinya, atau sebuah cara pandang baru untuk level pengambil kebijakan. *Refreezing* merupakan tahap pembekuan kembali perilaku, sistem serta cara pandang yang diharapkan. Pada tahap diperlukan sebuah penegasan dan penegasan kembali tentang arti penting perubahan yang sedang dijalankan. Guna mendukung perubahan jangka panjang diperlukan sebuah sistem yang mengawal dan menjamin pelaksanaan perubahan yang sedang dijalankan (Romadona & Setiawan, 2020: 101). Dalam model perubahan tiga tahap, Lewin menggunakan beberapa asumsi yang melandasi keberhasilan perubahan. Asumsi yang dipakai oleh Lewin dalam (Robbins & Judge, 2008:15), meliputi:

- a. Proses perubahan menyangkut mempelajari sesuatu yang baru, dan tidak melanjutkan sikap atau perilaku sekarang,
- b. Perubahan harus didorong adanya keinginan dan motivasi untuk berubah;
- c. Manusia adalah penggerak perubahan;
- d. Adanya resistensi adanya perubahan adalah sebuah keniscayaan, walaupun tujuan perubahan sangat diinginkan.
- e. Perubahan yang efektif memerlukan penguatan perilaku baru, sikap, dan praktik organisasional

2. Model Perubahan Pasmore

Proses perubahan menurut Pasmore dalam (Siswanto & Sucipto, 2008:145), berlangsung dalam delapan tahap. Kedelapan tahap perubahan organisasi tersebut meliputi:

- a. Tahap persiapan (*preperation*). Tahap ini dimulai dengan mengumpulkan sejumlah pengetahuan tentang perlunya organisasi bersangkutan untuk segera melakukan perubahan. Mengumpulkan informasi ini dapat dilakukan oleh internal perusahaan, namun tidak sedikit organisasi mendatangkan *outsider* untuk memotret dan menyosialisasikan perlunya dilakukan perubahan. Dalam tahap ini juga mempersiapkan dan meyakinkan para *stakeholder* agar mau dan mendukung perubahan. (Adityo et al., 2015: 133)
- b. Tahap analisis kekuatan dan kelemahan. Setelah dilakukan persiapan matang, aktivitas selanjutnya adalah melakukan analisis kondisi internal dan eksternal terkait kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Dalam tahap ini juga penting untuk menganalisis lingkungan khusus dan umum yang dapat mempengaruhi *performance* organisasi dimasa mendatang.
- c. Tahap mendesain sub unit organisasi baru. Perubahan secara umum bertujuan agar organisasi semakin adaptif terhadap perubahan. Guna mendukung tujuan tersebut diperlukan sub unit organisasi yang memiliki fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan.



- d. Tahap mendesain proyek. Tahap selanjutnya adalah mendesain proyek. Proyek dalam hal ini adalah perubahan yang menyeluruh dan integratif. Agar perubahan yang terjadi terintegrasi, maka seluruh anggota organisasi disertakan agar dapat memahami dan memiliki rasa memiliki perubahan yang sedang terjadi.
- e. Tahap mendesain sistem kerja. Tahap selanjutnya adalah mendesain sistem kerja. Sistem kerja ini adalah bagian penting untuk memformalisasikan pekerjaan terutama yang bersifat rutin. Sistem kerja yang didesain akan memudahkan evaluasi dan standarisasi pekerjaan.
- f. Tahap mendesain sistem pendukung. Agar proses perubahan dapat terintegrasi dan terjadi proses pembelajaran yang berjangka panjang, maka perlu didesain sistem yang mendukung tujuan tersebut. Sistem pendukung ini merupakan sarana untuk melanggengkan perubahan yang sedang dan akan dilakukan.
- g. Tahap mendesain mekanisme integratif. Mendesain mekanisme integratif merupakan proses untuk menjadikan sistem kerja dapat berkoordinasi secara baik dan berkesinambungan. Guna mencapai keinginan tersebut harus didukung adanya usaha untuk mengumpulkan dan menyebarkan informasi. Dengan adanya pengumpulan informasi, maka sebuah masalah tidak diselesaikan secara parsial. Selanjutnya mekanisme tersebut dikontrol oleh legitimasi kekuasaan agar mekanisme tersebut dapat berjalan.
- h. Tahap implementasi perubahan. Tahap terakhir dari model perubahan dari Pasmore adalah tahap implementasi perubahan dengan didukung semua pihak dan dipimpin oleh decision maker organisasi.

3. Model Perubahan Kraitner dan Kinicki

Model perubahan yang dikemukakan oleh Kraitner dan Kinicki dalam (Musyarofah, 2004:122), adalah model perubahan dengan pendekatan sistem. Dalam model perubahan ini ditawarkan kerangka kerja untuk menggambarkan kompleksitas perubahan organisasional. Pendekatan sistem yang dikemukakan oleh Kraitner dan Kinicki meliputi komponen yang terdiri atas input, unsur-unsur yang hendak dirubah (target element of change) dan output.

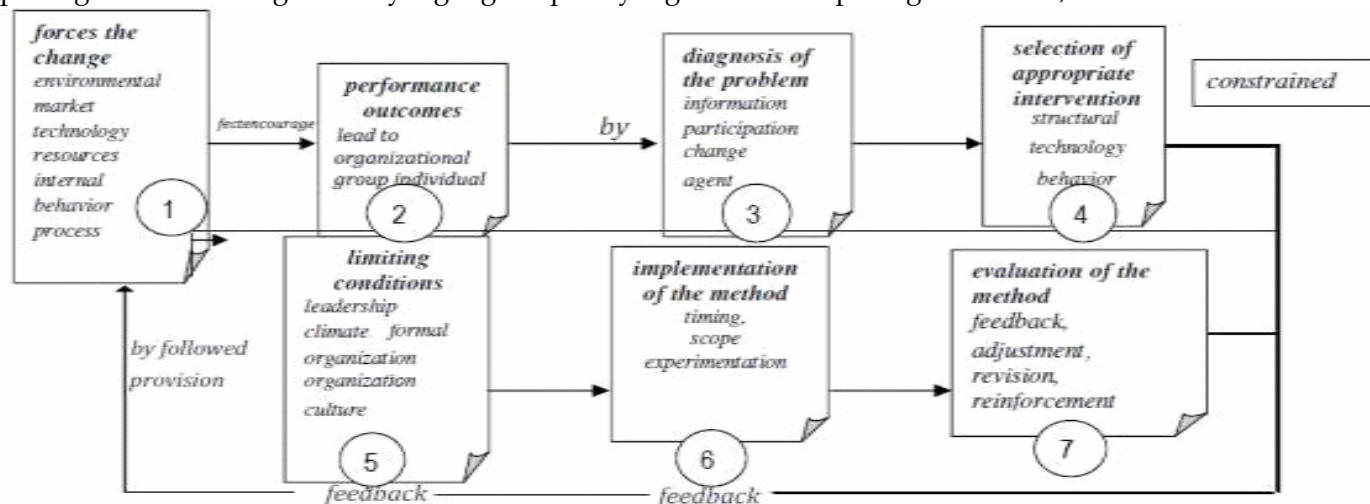
Ketiga komponen tersebut memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lain. Input merupakan faktor yang mendorong terjadinya proses perubahan. Semua perubahan yang bersifat organisasional harus konsisten dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Disamping itu juga melihat kemampuan dan potensi yang dimiliki. Dan juga meninjau ancaman dari dalam dan dari luar.

4. Model untuk Mengelola Perubahan Organisasi Model Gibson dan Donnelly

Model terdiri dari langkah-langkah spesifik umumnya diakui menjadi penting untuk manajemen perubahan yang berhasil. Manajer menganggap masing-masing, baik secara eksplisit, untuk melakukan program perubahan. Prospek memulai perubahan yang berhasil dapat ditingkatkan ketika manajer secara aktif mendukung upaya dan menunjukkan bahwa dukungan dengan menerapkan prosedur yang sistematis yang memberikan substansi untuk proses (Gibson et al., 2012:155). Proses pengelolaan perubahan menurut Gibson dan Donnelly dalam Bakroni Latar (2020:79), dapat didekati secara sistematis. Langkah-



langkah dapat digambarkan dengan cara yang logis seperti yang disarankan pada gambar 13.1, berikut:



Gambar 13. 1. *a seven-step model for the management of organizational change*

Sumber: diadaptasi dari Gibson dan Donnelly dalam (Bakroni Latar,2020),

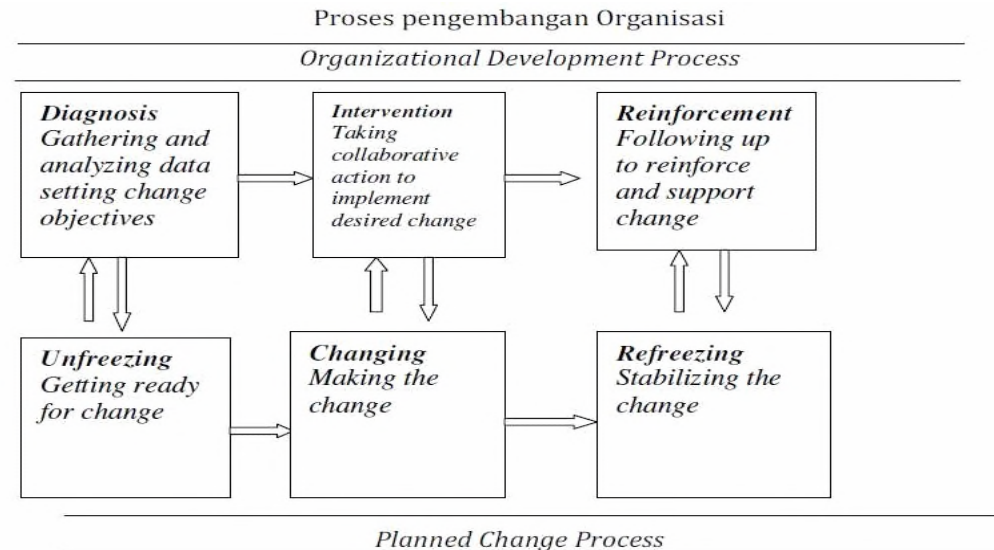
Model menunjukkan bahwa kekuatan untuk perubahan terus-menerus bertindak atas organisasi; asumsi ini mencerminkan karakter dinamis dari dunia modern. Pada saat yang sama, itu tanggung jawab manajer untuk memilah-milah informasi yang mencerminkan besarnya kekuatan perubahan. Informasi adalah dasar untuk mengenali ketika perubahan yang diperlukan; itu sama diinginkan untuk mengenali kapan perubahan tidak diperlukan. Tapi setelah manajer menyadari bahwa ada sesuatu yang rusak, mereka harus mendiagnosa masalah dan mengidentifikasi teknik alternatif yang relevan.

Akhirnya, manajer harus menerapkan perubahan dan memantau proses perubahan dan mengubah hasil. Model termasuk umpan balik ke langkah implementasi dan langkah pasukan untuk perubahan. loop umpan balik ini menunjukkan bahwa proses perubahan itu sendiri harus dimonitor dan dievaluasi. modus implementasi mungkin rusak dan dapat menyebabkan hasil yang buruk, tetapi tindakan responsif bisa memperbaiki situasi. Selain itu, loop umpan balik ke langkah awal mengakui bahwa tidak ada perubahan adalah final. situasi baru dibuat di mana masalah dan isu-isu akan muncul; pengaturan baru dibuat yang akan sendiri menjadi berubah. Model tersebut menunjukkan tidak ada solusi akhir; bukan, itu menekankan bahwa manajer modern beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dimana satu-satunya tentu adalah perubahan itu sendiri.

5. Model Proses Pengembangan Organisasi Terencana Schermermon

Proses pengembangan organisasi sebagai bagian dari rencana perubahan organisasi dilakukan dengan diawali oleh tindakan diagnosis, tindakan ini dilakukan untuk mengetahui kebutuhan rencana perubahan dan pengembangan organisasi. Tindakan

diagnosis ini dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisa sebanyak mungkin hal-hal yang berkaitan dengan tujuan perubahan organisasi. Setelah tahap pengumpulan dan analisa tersebut, proses selanjutnya adalah melakukan tindakan intervensi dengan melakukan kerjasama dengan orang-orang yang memiliki keinginan untuk melakukan perubahan. Kemudian, barulah melakukan penguatan-penguatan untuk mendapatkan dukungan penuh dari orang-orang yang mendukung rencana perubahan dan pengembangan organisasi. Schermermon (Siahaan & Zen, 2012:61), menggambarkan proses pengembangan organisasi dalam gambar 13.2, berikut:



Gambar 13. 2 Model Proses Pengembangan Organisasi

Sumber diadaptasi dari Schermermon (dalam Siahaan & Zen, 2012),

Langkah selanjutnya adalah mempersiapkan anggota-anggota organisasi agar berada dalam suasana yang cukup stabil dan seimbang kemudian memotivasinya untuk siap melakukan perubahan. Langkah ini dinamakan unfreezing. Selanjutnya proses perubahan. Proses perubahaan inilah yang merupakan langkah krusial dalam tahap-tahap perubahan. Setelah perubahan dilakukan dilanjutkan dengan langkah berikutnya yang disebut dengan refreezing. *Refreezing* adalah tindakan atau tahapan yang berupaya melakukan pengintegrasian setiap personal organisasi agar berada pada koridor perubahan sehingga setiap anggota berpikir tentang perubahan dan terlibat didalamnya secara aktif.

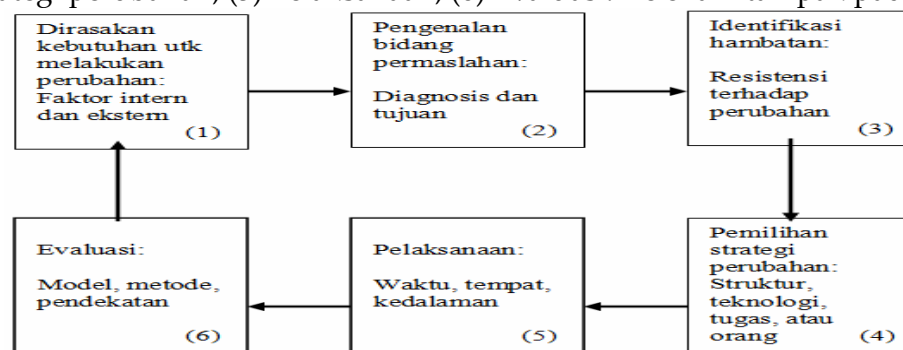
Model-model-model tersebut melibatkan berbagai unsur yang diyakini akan menjamin terjadinya proses perubahan dan pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi ditempatkan sebagai sentral namun memiliki keterkaitan secara timbalbalik dengan unsure-unsur yang mengitarinya. Unsur yang mengitarinya yaitu manusia, struktur, teknologi dan tugas. Keempat unsur



iniah yang sebenarnya menjadi perhatian dalam melakukan pengembangan organisasi. Keempat unsur yang terdapat model di atas dilengkapi dengan berbagai item yang menjadi acuan dalam merencanakan sebuah perubahan dan pengembangan organisasi. Pedalaman dari semua item tersebut dilakukan berdasarkan prioritas utama sehingga secara berkelanjutan akan menjamin proses pelaksanaannya.

6. Model Proses Perubahan dan Pengembangan Organisasi Terencana Model Harold Levitt

Harold Levitt dalam (Wallace dan Szilagyi, 1982:386), mengilustrasikan langkah proses perubahan organisasi yang direncanakan (planned change) mencakup enam tahapan, enam tahap proses perubahan dan pengembangan organisasi, yaitu: (1) Dirasakannya kebutuhan untuk melakukan perubahan; (2) Pengenalan bidang permasalahan; (3) Identifikasi hambatan; (4) Pemilihan strategi perubahan; (5) Pelaksanaan; (6) Evaluasi. Ke enam tampak pada gambar 13.3, berikut:



Gambar 13.3 Model Tahap-tahap Proses Perubahan dan Pengembangan Lembaga Pendidik

Sumber diadtaftasi dari Harold Levitt (dalam Wallace dan Szilagyi (1982:386)

Setelah mengenali berbagai keterbatasan yang ada, tahapan berikutnya ialah memilih strategi perubahan yang sesuai. Harold Levitt (Wallace J.M. & A.D. Szilagyi: 389), mengemukakan bahwa dalam rangka melaksanakan perubahan organisasi menyarankan pada empat macam strategi yang dapat dipilih, yaitu:

- Perubahan struktur berkenaan dengan pola hubungan kerja antar anggota. Sebagai contoh perubahan dari pola sentralisasi ke dalam desentralisasi atau sebaliknya, perubahan dari bentuk fungsional ke bentuk matrik, perubahan dari struktur yang memiliki tingkat formalitas tinggi ke tingkat formalitas rendah, dan sebagainya.
- Perubahan teknologi terutama berkaitan dengan proses dan metode kerja yang digunakan, misalnya penggantian sistem manual dengan mesin, penggunaan komputer, dan penggunaan ICT.
- Perubahan tugas berkaitan dengan perubahan jenis, macam, maupun jumlah satuan tugas yang dikerjakan anggota. Termasuk dalam kategori ini misalnya mutasi kerja, rotasi kerja, dan penambahan serta pengurangan tugas-tugas yang dibebankan kepada anggota.



- d. Perubahan manusianya ialah perubahan organisasi yang menyangkut faktor orang dalam kedudukannya sebagai warga sekolah. Termasuk dalam katagori ini misalnya program-program latihan, penataran, bimbingan & konseling, dan pemecahan masalah (*problem solving*).

C. Implementasi Strategi Perubahan dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

Untuk mencapai kerja optimal dalam melakukan perubahan dan pengembangan organisasi pendidikan, para pengembang perlu memerhatikan beberapa hal berikut:

1. Kunci Dasar dan Kerangka Kerja Perubahan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan

Indra Wijaya, (1998: 234), menyarankan ada, beberapa kunci dasar yang harus dimiliki oleh para Pengembang Organisasi Lembaga Pendidikan, diantaranya sebagai berikut:

- a. Hanya ada dua jenis lembaga: lembaga yang meningkat dan lembaga yang menurun
- b. Setiap lembaga dapat ditingkatkan tanpa memperhatikan tingkat keberhasilannya pada saat ini
- c. Potensi untuk maju sudah ada di tiap-tiap lembaga
- d. Pada peningkatan lembaga semua orang dewasa yang terlibat merupakan faktor yang penting
- e. Peningkatan lembaga adalah proses bukan peristiwa
- f. Orang yang bekerja di lembaga; guru staf, tata usaha, staf pendukung serta pihak lainnya berada pada posisi terbaik dalam mengatur proses pembaharuan
- g. Guru dan staff tata usaha telah melakukan yang terbaik untuk semua kondisi yang dihadapi
- h. Pembaharuan internal membutuhkan diadakan dan dipertahankannya pembicaraan mengenai peningkatan lembaga.

Menurut Syaiful Sagala. (2005: 71), kerangka kerja untuk pengembangan Lembaga Pendidikan, terdiri dari:

a. Kondisi yang memungkinkan kemajuan Lembaga

Kondisi yang memungkinkan kemajuan Lembaga, meliputi:

- 1) Kepemimpinan dan Pembaruan yang efektif; Langkah yang seharusnya diterapkan dalam lembaga ialah mengubah perilaku terhadap pengembangan lembaga, menciptakan Visi lembaga, dan mengembangkan Lembaga Pembelajaran
- 2) Kepemimpinan Pembelajaran yang Efektif; Dengan mengembangkan lembaga dengan merubah perilaku dalam pengembangan lembaga juga perlu pemberdayaan guru. Dan guru perlu mendapat dukungan dari para staf-staf pengajar agar mendapatkan pandangan baru. Dan guru perlu meningkatkan sumber belajar siswa.
- 3) Kepemimpinan Staf yang efektif ialah mencerminkan dan menerapkan komunikasi terbuka kepada seluruh siswa maupun kepada para stafstaf engajar. Keputusan dalam sebuah permasalahan juga perlu di ambil dengan kesepakatan bersama dan mempunyai tanggung jawab bersama.

b. Menciptakan Budaya Akademik lembaga yang Baik

Untuk menciptakan budaya lembaga yang baik, dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

- 1) Mengenal Budaya lembaga adalah nilai, kebiasaan, aturan, simbol, dan kepercayaan yang berkembang di lembaga yang



dijabarkan dalam pembelajaran, kinerja warga lembaga, dan menghiasi lingkungan adalah bagian dari budaya lembaga

2) Mengkaji Budaya lembaga adalah mengembangkan rasa kebanggaan dari sekolah dapat menciptakan budaya lembaga yang baik.

Kerangka kerja proses belajar mengajar, meliputi beberapa hal berikut:

- 1) Lingkungan Belajar; Apa yang harus dipelajari oleh siswa harus dirumuskan terlebih dahulu demi terlaksananya pendidikan yang efektif dan mempunyai hasil yang bagus. Dan yang perlu diperhatikan adalah tempat, siswa tidak akan focus jika tempat belajarnya tidak pasti. Jadi, siswa harus ditempatkan disebuah tempat yang dapat memberikan ilmu-ilmu kepada para siswa.
- 2) Mengidentifikasi efektifitas guru dalam menunjang pembelajaran juga diperlukan dalam pengembangan lembaga contohnya saja dalam mengidentifikasi dalam peningkatan pembelajaran aktif, pengembangan kreatifitas dalam pembelajaran, peningkatan sumber belajar guru. Meningkatkan sumber pembelajaran,
- 3) Pengembangan sarana dan prasarana untuk menunjang pembelajaran

c. Mengintegrasikan Masyarakat dalam Pengembangan Sekolah.Madrasah

Untuk mengintegrasikan Masyarakat dalam Pengembangan Sekolah, perlu dilakukan langkah-langkah berikut:

- 1) Pemanfaatan fasilitas sekolah, alat-alat pegawai untuk memajukan masyarakat secara utuh
- 2) Koordinasi dan kerjasama antara semua instansi
- 3) Memperkaya kurikulum sekolah melalui studi masyarakat dan tempattempat masyarakat
- 4) Mempelajari dan menentukan bantuan kepada masyarakat dalam mewujudkan potensinya
- 5) Penggunaan tokoh-tokoh masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan pendidikan
- 6) Pengembangan rasa bermasyarakat
- 7) beberapa upaya memperkuat ikatan kekeluargaan

2. Strategi dan Teknik Pengelolaan Perubanan dan Pengembangan Lembaga Pendidikan

Strategi pengembangan lembaga pendidikan adalah usaha menyeluruh, yang memerlukan dukungan dari pimpinan atas yang dirancang untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui penggunaan beberapa tehnik intervensi dengan menerapkan pengetahuan yang berasal dari ilmu-ilmu perilaku. (Richard Beckhard, dalam Indra Wijaya, 1989: 244). James L Gibson (1990:658), memandang srategi pengembangan lembaga pendidikan adalah suatu proses yang meningkatkan efektifitas keorganisasian dengan mengintergrasikan keinginan individu akan pertumbuhan dan perkembangan tujuan keorganisasian. secara khusus, proses ini merupakan usaha mengadakan perubahan secara berencana yang meliputi suatu sistem total sepanjang periode tertentu, dan usaha mengadakan perubahan ini berkaitan dengan misi organisasi.

Untuk hai itu, Burhanuddin Salam, (1997: 127), menyatakan bahwa, ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi strategi pengembangan Lembaga Pendidikan, perlu diidentifikasi terlebih dahulu, antara lain sebagai berikut:

a. Mengidentifikasi Pandangan Terhadap Pendidikan

Manusia sebagai makhluk yang dapat dididik dan harus mendidik manusia agar menjadi manusia dewasa melalui proses pendidikan. Sejak lahir manusia telah memiliki potensi dasar yang universal yang berupa:



- (a) Kemampuan untuk membedakan antara yang baik dan buruk (moral identity)
- (b) Kemampuan dan kebenaran untuk perkembangan diri sendiri sesuai dengan pembawaan dan cita-citanya (individual identity)
- (c) Kemampuan untuk berkembang dan kerja sama dengan orang lain (social identity)
- (d) Adanya ciri-ciri khas yang mampu membedakan dirinya dengan orang lain (individual differences)

b. Memenuhi kebijakan/Regulasi dan tuntutan kebutuhan masyarakat

Kesadaran tentang pentingnya pendidikan yang dapat memberikan harapan dan kemungkinan yang lebih baik di masa yang akan datang. Hal ini dapat mendorong berbagai upaya dan perhatian seluruh lapisan masyarakat terhadap setiap gerak langkah dan perkembangan dunia pendidikan. Kewenangan pengelolaan yang bertumpuh pada kebutuhan sekolah ini dipandang memiliki beberapa tingkat efektifitas yang tinggi seperti:

- 1) kebijakan dan kewenangan sekolah berpengaruh langsung dengan siswa, orang tua dan guru
- 2) selalu bertujuan untuk mengoptimalkan sumber daya sekolah;
- 3) efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah
- 4) adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, pengembangan sekolah, dan perubahan perencanaan.

c. Mengidentifikasi Perubahan sosial demografis didalam masyarakat

Di era globalisasi ini sudah dipastikan perubahan yang signifikan didalam masyarakat baik yang berupa aspek social maupun aspek budaya. Perubahan itu sebagai efek dari perkembangan teknologi informasi yang semakin canggih dan terus berkembang. Perubahan tersebut tentunya turut menciptakan karakteristik masyarakat, hal inilah yang menyebabkan budaya saat ini disebut budaya tanpa kompetisi. Kompetisi sendiri merupakan prinsip baru karena dunia terbuka dan bersaing untuk melaksanakan sesuatu yang lebih baik seperti semboyan “esok Pasti lebih baik dari hari ini”.

d. Mengidentifikasi Pengaruh Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat menimbulkan berbagai perubahan disegala aspek kehidupan. Perubahan tersebut menyebabkan sesuatu yang sebelumnya paling baik berubah menjadi biasa-biasa aja, dan sesuatu yang sebelumnya relevan menjadi tidak relevan, hal tersebut juga terjadi di dunia pendidikan.

Adapun dampak perkembangan iptek dibidang ilmu pendidikan adalah dikembangkannya berbagai metode belajar yang lebih sesuai, efektif dan efisien. Ilmu pendidikan juga banyak mendapatkan mafaat dari hasil perkembangan teknologi dengan cara dimanfaatkannya alat-alat baru dalam pro sese belajar mengajar. Penemuan-penemuan baru tentang audiovisual aid, penemuan itu telah banyak membantu guru dalam memberikan materi dan pengalaman kepada anak didik..



3. Teknik Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan

Adam Ibrahim Indrawijaya, (1989: 255), menyarankan bagi para Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan, untuk menggunakan teknik-teknik Pengembangan Organisasi, sebagai berikut:

a. Teknik *Job Enrichment*

Teknik *Job Enrichment* dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada setiap pegawai merencanakan sendiri pekerjaannya. Dengan demikian, ia dapat menentukan kapan ia menyelesaikannya. Atau cara lain yang senada dengan itu.

b. Teknik *Management Bay Objectiv (MBO)*

Teknik manajemen berdasarkan sasaran dilakukan dalam dua kegiatan utama, yaitu pada kegiatan perencanaan dan pada kegiatan evaluasi. pertama, para manager dan bawahannya mengadakan pertemuan atau berdiskusi untuk menentukan sasaran yang akan dicapai berdasarkan kebijakan organisasi secara keseluruhan. pada kesempatan itu pula secara bersama ditentukan: Apa yang akan dilakukan oleh para bawahan, kapan hal tersebut akan selesai dan bagaimana hasil pelaksanaannya akan dinilai. bila waktu yang sudah ditetapkan secara bersama sudah habis, manager dan bawahan mengadakan diskusi kembali untuk menilai hasil pekerjaan dan juga untuk menentukan sasaran berikutnya.

c. Teknik *The confrontation Meeting*

The confrontation meeting", teknik ini merupakan teknik baru pengembangan organisasi. Teknik ini diselenggarakan melalui suatu pertemuan satu hari yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam organisasi. dalam pertemuan itu diharap pula dapat dirumuskan beberapa cara pemecahan masalah.

Dalam pertemuan tersebut, pucuk pimpinan organisasi dengan bantuan konsultan memberikan alasan dan latar belakang pertemuan tersebut. ada waktu itu pula pimpinan organisasi perlu lebih menegaskan pentingnya keterbukaan. Setelah selesais pengarahan tersebut dan mengidentifikasi pula berbagai persoalan, maka dibentuklah beberapa kelompok yang keanggotaannya terdiri atas para pegawai yang berasal dari berbagai unit. Kelompok-kelompok ini kemudian secara husus mendirikan segala persoalan yang tadinya sudah dikeukakan oleh pimpinan organsasi, dan jangka waktu untuk diskusi ditentukan nsetelah waktu ini habis, semua kelompok berkumpul kembali untuk mendengarkan laporan setiap kelompok.

Berdasarkan laporan inilah disusun klasifikasi persoalan, termasuk mengkategorikan tingkat pentingnya berbagai persoalan, termasuk menkategorikan tingkat pentingnya berbagai persoalan, penyusunan perencanaan pemecahannya dan beberapa rekomendasi yang berhubungan dengan persoalan-persoalan tersebut. Kemudian kelompok menganalisa lebih lanjut dan secara periodik memberikan laporan kepada pimpinan.



4. Kinerja Pimpinan dalam Mengelola Perubahan dan Pengembangan Organisasi Pendidikan

Menurut Mulyadi (2010: 93), menyatakan bahwa Peran pimpinan organisasi dalam manajemen perubahan di madrasah adalah mengembangkan dan mengelola organisasi pendidikan/madrasah secara profesional. Pimpinan pendidikan/kepala madrasah merupakan peran utama dalam meningkatkan keefektifan dan efisiensi sekolah/madrasah. Posisi kepala sekolah/ madrasah sebagai penanggungjawab kesuksesan atau kegagalan dalam melaksanakan pembelajaran akan sangat tergantung pada upaya mengoptimalkan peran dan tugas kepemimpinan secara efektif. Sisi penting dari organisasi pendidikan/sekolah/madrasah adalah budaya organisasi yang dikembangkan kepala sekolah/madrasah untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

a. Langkah-langkah Pengelola Perubahan dan Pengembangan Organisasi Pendidikan

Menurut Mulyadi (2010: 93), menyarankan langkah-langkah kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan dalam sebuah madrasah menjadi lebih mutu dan berkualitas adalah:

- 1) Mengadakan riset pelanggan (studi kelayakan), dan menggunakan hasilnya untuk perencanaan produk pendidikan (*plan*).
- 2) Menghasilkan produk pendidikan melalui proses pembelajaran (*do*).
- 3) Memeriksa produk pendidikan melalui evaluasi pendidikan/evaluasi pembelajaran, apakah hasilnya sudah sesuai rencana atau belum (*check*).
- 4) Memasarkan produk pendidikan dan menyerahkan lulusannya kepada orang tua atau masyarakat, pendidikan lanjut ataupun di dunia usaha (*analyze*).
- 5) Menganalisis bagaimana produk tersebut di terima di pasar, baik-baik pada pendidikan lanjut ataupun di dunia usaha dalam hal kualitas, biaya dan criteria lainnya (*analyze*).

Dengan demikian, jika kepala/sekolah/madrasah menguasai langkah-langkah tersebut, untuk mengembangkan perubahan dalam sebuah sekolah/madrasah dalam menuju perubahan pendidikan yang lebih bermutu akan mudah tercapai tujuan tersebut.

b. Memimpin dan mengelola Perubahan dan Pengembangan Organisasi Pendidikan

Buhler (Mulyadi, 2010: 8), menyarankan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah/madrasah dalam pengelolaan perubahan dan pengembangan organisasi lembaga pendidikan adalah:

- 1) Merencanakan; sebagai seorang manajer atau kepala madrasah hendaknya membuat sebuah perencanaan yang nantinya untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan. Manajer harus menentukan arah tindakan yang akan diambil untuk masa depan, manajer harus mengumpulkan informasi dan membuat daftar kemungkinan alternatif., kemudian manajer harus memilih jalan alternatif sebagai pengambilan sebuah keputusan.
- 2) Mengorganisir; adalah fungsi kritis untuk setiap manajer. Mengorganisir melibatkan keputusan tentang bagaimana manajer membagi-bagi pekerjaan yang harus diselesaikan.



- 3) Mengontrol; Pengontrolan yang berhubungan dengan kinerja dan tidak berhubungan dengan melakukan supervise yang bersifat memaksa atau pengelolaan mikro. Manajer melaksanakan fungsi pengontrolan dengan membandingkan kinerja sesungguhnya dengan kinerja yang diinginkan.
- 4) Memimpin; disebut sebagai inti fungsi manajemen. Fungsi ini meliputi supervisi yang sesungguhnya terhadap karyawan. Penyebutan fungsi memimpin sebagai mengarahkan dalam beberapa literature adalah pengistilahan yang tidak cocok. Memimpin merupakan istilah yang lebih disukai dalam kebanyakan lingkaran manajemen. Beberapa organisasi yang progresif telah mengganti gelar “manajer” menjadi “pemimpin” untuk merefleksikan mentalitas baru ini

c. Tantangan dan Problem dalam Pelaksanaan Perubahan dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan

1) Mengidentifikasi tantangan dan Problem Perubahan

Sekolah merupakan sebuah sistem yang terdiri dari berbagai komponen. Perubahan pada salah satu komponen akan berpengaruh terhadap komponen yang lain. Manusia merupakan komponen yang paling sulit diprediksi dan dalam kaitannya dengan perubahan organisasi, merupakan persoalan yang paling rumit. Orang memiliki kecenderungan menolak adanya perubahan sebab perubahan akan membawa mereka ke dalam situasi yang tidak menentu. Pada umumnya orang menginginkan situasi yang stabil sehingga cenderung mempertahankan kondisi dan kedudukan yang telah mapan.

Nadler (1983:555), menganalisis, bahwa dalam upaya melaksanakan perubahan organisasi terdapat tiga tantangan yang dihadapi oleh para pengembang organisasi, diantaranya:

- (a) Resistensi atau penolakan terhadap perubahan,
- (b) Keorganisasian organisasi,
- (c) Kekuasaan.

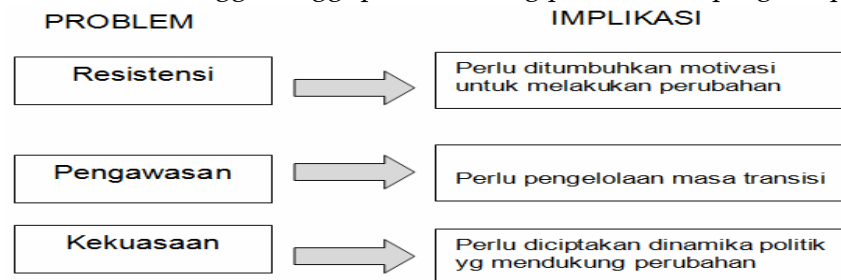
Yang dimaksud resistensi terhadap perubahan ialah bahwa orang (anggota) cenderung menolak perubahan dan berusaha mempertahankan status dan kenyamanan kerja sebagaimana yang telah mereka peroleh sebelumnya. Awalnya, mereka menganggap perubahan akan membawa mereka kepada situasi yang kacau sehingga menimbulkan kecemasan. Berbagai kemudahan yang mereka peroleh selama ini juga terancam hilang, setidaknya mengalami perubahan. Mereka sudah terbiasa dengan lingkungannya, menjalin hubungan baik dengan teman-teman sejawat dan juga pimpinannya.

Selanjutnya, Nadler (1983:556), menyatakan bahwa, perubahan organisasi akan merusak berbagai hubungan yang sudah terjalin tersebut, sehingga akan menimbulkan prolem baru. Kecuali itu anggota yang sudah memiliki kedudukan dan kekuasaan tertentu merasa terancam pula dengan adanya perubahan organisasi. Problem yang biasa terjadi, antara lain sebagai berikut:

- (a) Problem pertama, dalam situasi yang baru nanti tidak ada jaminan bahwa mereka akan memperoleh kedudukan yang lebih tinggi atau setidaknya sama dengan apa yang mereka dapatkan dalam kondisi lama. Dari berbagai alasan itulah maka anggota cenderung menolak perubahan organisasi.

- (b) Problem kedua berkenaan dengan organisatoran organisasi. Dalam situasi yang normal (sebelum perubahan dilaksanakan) organisatoran mudah dilakukan sebab jalurnya sudah pasti sebagaimana tergambar pada struktur organisasi. Akan tetapi dengan adanya perubahan, situasinya menjadi lain. Organisasi diliputi suasana kacau, paling tidak selama masa transisi. Dalam keadaan seperti itu sukar memantau tingkahlaku dan penampilan anggota. Dengan demikian sukar pula melakukan tindakan perbaikan jika ternyata terjadi penyimpangan. Mekanisme organisatoran sebagaimana tergambar dalam struktur organisasi hanya dapat dilakukan dengan efektif pada situasi yang stabil. Dalam masa transisi belum jelas benar siapa mengawasi siapa atau siapa bawahan siapa karena strukturnya mengalami perubahan.
- (c) Problem yang ketiga menyangkut masalah kekuasaan. Pada umumnya dalam sebuah organisasi (termasuk sekolah) terdapat kelompok-kelompok informal yang memiliki 'kekuasaan' dalam mengendalikan organisasi. Kelompok-kelompok seperti itu memiliki pengaruh yang besar terhadap pimpinan dan ikut mewarnai kebijakan-kebijakan yang diambil organisasi. Aktivitas kelompok-kelompok seperti itu cenderung bersifat politis daripada rasional organisatoris. Mereka sudah memiliki 'kedudukan' yang mapan dalam struktur yang berlaku. Dengan adanya perubahan organisasi, suasana menjadi kacau sehingga kedudukan mereka terancam. Akibatnya para anggota dan juga kelompok-kelompok yang ada saling berebut pengaruh agar dapat menduduki posisi kunci dalam struktur yang baru nanti. Situasi seperti itu dapat menyebabkan tujuan perubahan itu sendiri tidak tercapai, atau setidaknya mengurangi keefektifan pencapaian tujuan perubahan.

Implikasi ketiga problem tersebut terhadap pengelolaan perubahan ditunjukkan Nadler, pada gambar 13.3. Terhadap problem resistensi diperlukan tindakan penyadaran bagi anggota akan arti pentingnya perubahan dalam rangka peningkatan keefektifan organisasi. Dengan demikian timbul motivasi anggota untuk berpartisipasi aktif dan positif dalam program perubahan yang dilaksanakan. Terhadap problem organisatoran, perlu dilakukan persiapan khusus selama berlangsungnya masa transisi sehingga situasi tidakmenentu yang terjadi pada masa itu dapat terkendali. Sementaraitu terhadap problem kekuasaan, perlu diciptakan mekanisme politik yang dinamis dan sehat sehingga sanggup mendukung pelaksanaan program perubahan organisasi.



Gambar 13.3. Problem yang Dihadapi terhadap Pengelolaan Perubahan dan Implikasinya

Sumber: Nadler, D.A. (1983: 556)



Dari paparan singkat di atas dapat disimpulkan bahwa bagi sebuah sekolah, perubahan merupakan suatu keniscayaan. Menghadapi situasi seperti itu, yang diperlukan dari seorang pimpinan sekolah bukanlah menghindari atau mencegah terjadinya perubahan melainkan *manage* perubahan sedemikian rupa sehingga berdampak positif bagi sekolah yang dipimpinnya. Faktor terpenting yang harus mendapatkan perhatian sungguh-sungguh dalam setiap proses perubahan organisasi adalah manusianya, dalam hal ini warga sekolah. Keberhasilan atau kegagalan perubahan yang dilakukan sekolah banyak ditentukan oleh warga sekolah. Pada kenyataannya, faktor manusia ini terdiri dari tiga level: individu, group/kelompok, dan organisasi/sekolah.

Dalam konteks perubahan, kunci keberhasilannya terletak pada level individu. Implikasinya, setiap orang harus diyakinkan akan pentingnya arti sebuah perubahan sehingga secara individual mereka memahami dan pada akhirnya mendukung program perubahan yang dirancang oleh pimpinan. Jika hal ini terwujud maka pada gilirannya, perilaku positif pada level kelompok dan organisasi/sekolah akan terbentuk.

2) Strategi Mengatasi Problem dan Tantangan Terhadap Perubahan

Untuk mengatasi berbagai tantangan terhadap suatu perubahan Winardi (2004: 79), menyarankan kepada para pengembang organisasi sebagai berikut:

- (a) Pendidikan dan Komunikasi; Pesan yang disampaikan kepada para manajer yang ingin melaksanakan proses perubahan adalah: upayakan agar supaya pihak-pihak yang terlibat dalam perubahan tersebut memahami apa saja alasan dibelakang tindakan perubahan tersebut, bagaimana bentuknya dan bagaimana dampak-dampak yang dapat diduga akan timbul.
- (b) Partisipasi dan Keterlibatan; Bantulah dan berilah dorongan kepada semua pihak yang terlibat dalam semua proses dan aktivitas perubahan tersebut untuk membatu dan mendesain dan mengimplementasi perubahan tersebut, dalam rangka upaya mendapatkan ide-ide mereka, dan untuk memastikan komitmen mereka.
- (c) Fasilitas dan Bantuan; Berilah dorongan, bantuan, pelatihan, konseling, dan sumber-sumber daya kepada semua pihak yang dipengaruhi oleh perubahan tersebut, membantu mereka menyesuaikan diri terhadap tuntutan-tuntutan baru yang muncul.
- (d) Negosiasi dan Persetujuan; Tawaran-tawaran untuk menyediakan insentif-insentif sebagai imbalan untuk persetujuan menerima perubahan.
- (e) Manipulasi dan Kooptasi; Manipulasi berarti mengatur dan secara selektif, memanfaatkan informasi dan insentif-insentif yang terimplikasi guna memaksimalkan kemungkinan penerimaan terhadap perubahan.

D. Studi Empirik Transformasi IAIN Menjadi UIN

1. Latar Belakang Perubhan IAIN Bandung menjadi UIN Bandung

Reformasi terjadi Indonesia berawal dari tumbangnya rezim Ordebaru pada tahun 1998. Telah berdampak pada perbagai bidang kehidupan, sosial, ekonomi, politik, dan pendidikan. Tuntutan yang semakin besar terhadap dunia pendidikan membutuhkan adanya perubahan dalam pengelolaan pendidikan. Penerapan praktek-praktek manajemen tradisional tidak lagi



memadai untuk menjawab tantangan dan tuntutan-tuntutan terhadap dunia pendidikan saat ini. Oleh karena itu, diperlukan sistem manajemen yang tidak hanya terfokus pada sumber daya, alih-alih sumber dana yang terbatas yang dimiliki, tetapi juga mengakomodir tuntutan dan kebutuhan masyarakat guna mencapai arah perubahan yang diinginkan (Sutisna, 1993). Di samping itu, perubahan fundamental dan menyeluruh dalam dunia pendidikan menuntut pemimpin yang cakap, tidak saja selaku pejabat eksekutif yang efisien, melainkan juga selaku pemimpin institusional yang efektif (Sutisna 1993: 8).

Dengan adanya modernisasi dan globalisasi, maka permasalahan-permasalahan pendidikan Islam di Indonesia semakin kompleks. Dengan demikian, Malik Fadjar mentabulasi permasalahan-permasalahan pendidikan Islam di Indonesia di antaranya adalah: Pertama, lemahnya wawasan kekinian dan masa depan, sehingga kemampuan memberi respon kepada tantangan dan tuntutan sangat miskin. Kedua, kebanyakan masih terbatas pada mempertahankan yang baik dari masa silam dan belum membuka diri untuk mengambil yang baru dan yang lebih baik (A. Malik Fadjar, 1998: 175). Sehingga dari hal tersebut menimbulkan pemikiran-pemikiran konservatif terhadap hal-hal yang lebih baik pada era modernisasi dan globalisasi. Perubahan tersebut bukanlah sebuah proses yang sederhana. Ia adalah mengenai mengubah kinerja organisasi. Kemampuan organisasi untuk berubah ditentukan oleh seberapa berdayanya personil organisasi dalam melakukan perubahan (Wibowo, 2006).

Pada awal tahun 2000-an terjadi sebuah perubahan yang cukup mendasar di lingkungan Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN). Pada saat itu sejumlah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) di lingkungan Departemen Agama RI d/h., sekarang Kementerian Agama RI, berubah menjadi Universitas Islam Negeri (UIN). Hingga 2009, tercatat ada enam PTAIN yang telah mengubah status menjadi UIN. Salah satu diantaranya adalah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung Gunung Djati Bandung yang berubah menjadi UIN Sunan Gunung Djati Bandung sejak 10 Oktober 2005. (Karni, 2009: 304).

Gagasan transformasi ini sebenarnya bukan merupakan isu baru, sejak awal gagasan pendiriannya, Perguruan tinggi agama Islam dimaksudkan untuk mengembangkan sistem pendidikan Islam yang tidak hanya bersifat doktriner, melainkan lebih ke arah transformasi ajaran-ajaran Islam yang secara aplikatif berfungsi sebagai model, arah, nilai, dan cara untuk menapaki kehidupan yang jauh lebih baik dan kontekstual. Oleh karena itu, diperlukan upaya-upaya redefinisi, reposisi, reorientasi, dan reaktualisasi di lingkungan UIN. Redefinisi mengandung arti bahwa UIN merupakan institusi pendidikan tinggi modern yang mengkaji Islam dalam berbagai perspektif. Kenyataan ini sekaligus menempatkan UIN sebagai produsen kajian-kajian Islam kontemporer dan dapurnya para sarjana Muslim. Dengan demikian, pola pembelajaran yang dikembangkan di lingkungan UIN idealnya harus memadukan antara *learning to know* dengan *learning to be*, *learning to do*, dan *learning to life together*. Reposisi mengisyaratkan bahwa peran dan fungsi UIN tidak bisa dipisahkan dengan konteks ke-Indonesiaan. Di sisi ini, etos religius dan etos ilmiah bertemu dengan etos kebangsaan. Dengan kata lain, kehadiran UIN harus senantiasa memiliki kebermaknaan peran dan fungsi dalam pengembangan masyarakat dan bangsa Indonesia.



Reorientasi dimaksudkan sebagai upaya pembenahan dan penyempurnaan sistem pendidikan yang tidak hanya menekankan pada aspek link and match dalam hubungannya dengan dunia kerja *an sich*, melainkan juga harus diimbangi dengan orientasi pada upaya transformasi etis dalam mencetak serta membentuk watak dan karakter Islami setiap lulusannya. Sedangkan reaktualisasi mengandung arti bahwa UIN, sebagai lembaga pengkajian dan pendidikan, harus menjadi pioner dalam mewujudkan cita-cita masyarakat madani melalui internalisasi, institusionalisasi, dan fungsionalisasi Islam dalam kehidupan masyarakat yang majemuk. Hal tersebut memberi pengertian, bahwa konsepsi-konsepsi Islam harus ditransformasikan secara nyata dalam kehidupan, baik sebagai faktor motivatif, edukatif, dan dinamisatif, maupun sebagai faktor selektif, preventif, dan responsif dalam mensikapi segala kemungkinan yang akan menyeret pada pemikiran, ideologi, sikap, dan perilaku yang menyimpang. (UIN Bandung, 2006: vii-viii).

Sementara itu, kondisi internal PTAIN (IAIN/STAIN), saat itu, masih menyimpan sejumlah kelemahan, di antaranya minimnya pendanaan, lemahnya kemampuan sumberdaya manusia baik kualitas maupun kuantitas, belum optimalnya sarana penunjang akademik, dan belum terwujudnya kultur akademik yang memadai. Masalah-masalah yang menjadi kendala pengembangan di atas memerlukan penanganan dan pengelolaan yang serius jika perubahan yang dicita-citakan ingin tercapai dengan baik. Perubahan tersebut memerlukan persyaratan baik akademik maupun administratif, sehingga harus dilakukan dengan perencanaan yang matang dan prosedur yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal penting yang perlu dicatat atas perubahan mendasar tersebut, menurut Rahim (2006: 100), adalah perlunya strategi dan kebijakan yang konsisten, dalam arti diselaraskan dengan potensi yang dimiliki serta tantangan yang dihadapi pendidikan tinggi Islam dewasa ini.

Kelemahan-kelemahan tersebut menjadi masalah internal yang secara umum dihadapi PTAIN. Sebagaimana dikatakan Fadjjar (2006:17), sedikitnya terdapat lima faktor yang menjadi penghambat pengembangan perguruan tinggi Islam secara umum.

- a. Pimpinan perguruan tinggi Agama Islam kurang mampu melakukan komunikasi, baik ke dalam maupun ke luar. Oleh karena itu, pengembangan IAIN menjadi UIN, memerlukan peran pimpinan yang mampu menjalin komunikasi baik dengan kalangan dosen, karyawan, masyarakat, pemerintah, maupun dunia usaha untuk mengembangkan kerja sama dalam mengembangkan pendidikan yang bermutu.
- b. Perubahan IAIN menjadi UIN memerlukan dana pendidikan yang semakin meningkat seiring meningkatnya kebutuhan penambahan sarana-prasarana, pengembangan sumber daya manusia, serta kebutuhan layanan bagi mahasiswa dan personil lainnya. Sementara itu, sumber dana yang diperoleh dari pemerintah kurang mencukupi. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk mencari sumber dana alternatif di luar subsidi pemerintah.
- c. Belum terwujud keterkaitan yang mantap antara kurikulum dengan kebutuhan peserta didik, masyarakat dan dunia kerja. Karena itu diperlukan inovasi/pembaharuan kurikulum yang sesuai dengan kultur dan visi masyarakat, serta memiliki link and match dengan tuntutan lapangan kerja.



- d. Perubahan Institut menjadi Universitas telah menambah beban tersendiri bagi perguruan tinggi Islam. Sebab, resiko universitas memikul beban fakultas dan jurusan dengan beberapa disiplin ilmu. Sementara itu, dosen perguruan tinggi Islam yang memiliki disiplin ilmu yang sesuai dengan bidang-bidang keilmuan yang dikembangkan jumlahnya sedikit. Dengan demikian, harus mendatangkan dosen-dosen dari luar dalam jumlah yang banyak.
- e. Kelima, kendala paling berat yang dihadapi perguruan tinggi Islam adalah masalah kultur. Selama ini, perguruan tinggi Islam belum dapat membedakan secara jelas dalam menerapkan sistem manajemen perguruan tinggi dengan pondok pesantren. Pendidikan tinggi perlu kultur tersendiri, terutama berkaitan dengan orang-orang dengan latar sosio-kulturnya yang beragam. Gaya kepemimpinannya pun berbeda dengan kepemimpinan pondok pesantren yang terkonsentrasi pada kiai. Begitu pula dengan proses belajar-mengajarnya. Lebih jauh dari itu, manajemen pendidikan menyangkut perkembangan keilmuan dan pemikiran. Karena itu, wawasan dan gerak ke arah masa depan menjadi sebuah keharusan.

Berbagai perubahan telah dilakukan di lingkungan IAIN dalam rangka menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat. Namun, perubahan-perubahan itu ternyata belum dapat memberi kepuasan puncak bagi penyelenggara lembaga pendidikan tinggi Islam ini, hingga muncul gagasan untuk mengubah status IAIN menjadi UIN. Alasan yang paling menonjol dikemukakan, selalu dikaitkan dengan “permintaan pasar” dan “menyelamatkan masa depan” IAIN (Imrani, 2009) dalam (Suyatman, 2012:46).

Perubahan IAIN menjadi UIN akan sangat menentukan kualitas lulusan yang dihasilkan. Perubahan tersebut memiliki arti dan makna terutama berubahnya kultur akademik dan berkembangnya akhlak karimah dari seluruh civitas akademika UIN. Perubahan itu bukan sekedar berganti baju, tetapi menghendaki adanya nilai tambah dari kondisi yang ada sekarang. Melalui perubahan itu diharapkan bahwa IAIN tidak menjadi semacam mesin penghasil pengangguran, tetapi menghasilkan lulusan yang berkembang sisi keilmuannya serta dapat terserap di dunia kerja (Natsir, 2006: 26-27).

Penguatan masa depan pendidikan tinggi Islam (*shaping the future of Islamic higher education*) tidak dilihat sebagai upaya untuk menyeret agama dalam posisi sub-ordinat dalam hubungannya dengan perkembangan sosial, budaya, ekonomi, dan politik. Tetapi sebagai suatu usaha revitalisasi kehidupan keberagamaan yang sesuai dengan konteks dan makna empiriknya. Sehingga pendidikan Islam menjadi daya tawar bagi masyarakat dalam menghadapi dan mensikapi perubahan yang begitu cepat. Berdasarkan hal tersebut, pengembangan UIN Bandung diarahkan untuk menjadi *center of academic excellent* pengembangan ilmu agama dan ilmu umum. Sehingga UIN Bandung diharapkan mampu memberikan respon positif terhadap berbagai tantangan zaman yang dihadapi masyarakat (*social expectation*) melalui pengembangan ilmu-ilmu secara integratif-holistik yang dilandasi nilai-nilai Islam (*academic expectation*)

Pemikiran dan gagasan mengubah IAIN menjadi UIN didasarkan atas keinginan untuk menata sistem pendidikan tinggi Islam secara terpadu. Gagasan ini berkaitan dengan isu perlunya islamisasi ilmu pengetahuan dalam rangka menutupi kehampaan mental dan spiritual dalam dunia ilmu pengetahuan dan teknologi. Islamisasi dimaksudkan sebagai upaya memadukan ilmu-ilmu



keagamaan dengan ilmu-ilmu umum. Dengan perubahan status, diprediksi UIN bakal memiliki keunggulan dari universitas umum, khususnya dalam aspek nilai-nilai keislaman.

Secara aksiologis, alasan ini cukup berdasar, mengingat tanggung jawab profesional keilmuan menyangkut nilai-nilai moral. Alasan tersebut sejalan dengan yang dikatakan Basyuni, M. (2006), bahwa ditengah-tengah kecenderungan masyarakat terhadap pendidikan yang dapat memberikan kemampuan secara teknologis, fungsional, individual, informatif, dan terbuka, semakin menguat pula tuntutan masyarakat terhadap wujud lain hasil pendidikan, yaitu terkait dengan etik dan moral yang dapat dikembangkan melalui pendidikan agama.

2. Prinsip Pokok Transformasi IAIN Bandung menjadi UIN Bandung

Kemampuan untuk bersaing dengan perguruan tinggi-perguruan tinggi lainnya dalam menghasilkan lulusan yang bermutu dan kompetitif merupakan cita-cita yang hendak diwujudkan UIN Bandung seiring pengembangan yang dilakukannya. Untuk itu, terdapat lima prinsip pokok yang mendasari pengembangan tersebut, yaitu:

- a. *Regional authonomy parallelism*, yakni reformasi yang membawa kebijakan baru dalam pembangunan pendidikan tinggi yang berbasis desentralisasi;
- b. Keunikan, yakni pemilihan *core competence* untuk menjadikan UIN Bandung sebagai perguruan tinggi dengan daya tarik khusus;
- c. *National cohessiveness*, yakni prinsip yang mencerminkan bahwa keunikan UIN Bandung bersifat komplementer terhadap perguruan tinggi lain dalam lingkungannya;
- d. *Market oriented*, yakni misi yang diemban UIN Bandung dalam menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi masyarakat; dan
- e. *Managed professionally*, yakni pengelolaan UIN Bandung secara profesional sebagai salah satu perguruan tinggi modern (Natsir, 2011: 4-5).

3. Program Pengembangan UIN Bandung

Cita-cita dan arah pengembangan UIN dirumuskan ke dalam visi, misi, tujuan, dan tahap- tahap pengembangan dalam Rencana Strategis UIN Bandung 2008-2011. Visi UIN Sunan Gunung Djati Bandung adalah menjadikan UIN sebagai perguruan tinggi yang unggul dan kompetitif yang mampu mengintegrasikan ilmu agama dan ilmu umum berlandaskan paradigma wahyu memandu ilmu. Adapun Misi UIN Sunan Gunung Djati Bandung adalah untuk menyiapkan generasi ulul Albab yang mampu: (a) memadukan *dzikir* dan *fikir*, (b) memiliki kecerdasan spiritual, emosional, dan intelektual, serta (c) menemukan, mengembangkan, dan menerapkan ilmu, teknologi, sosial, budaya dan seni.

Sedangkan Tujuan UIN Sunan Gunung Djati Bandung adalah: (a) Menyiapkan peserta didik yang memiliki karakteristik keteguhan iman, kemuliaan akhlak, keluasan ilmu, dan keunggulan amal; (b) Mengembangkan penelitian, baik ilmu agama maupun umum; dan (3) Menyebarluaskan ilmu agama dan umum yang digunakan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.



Strategi perubahan UIN Bandung dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: *Tahap pertama* (2004-2007), UIN Bandung diarahkan menjadi perguruan tinggi yang unggul dan kompetitif. *Tahap kedua* (2008-2011) merupakan lanjutan dalam rangka pengembangan perguruan tinggi yang unggul dan kompetitif. *Tahap ketiga* (2012-2016) pengembangan UIN Bandung diarahkan sebagai universitas riset (*research university*). *Tahap keempat* (2017-2020) UIN Bandung diarahkan menjadi universitas internasional (*international university*).

4. Kebijakan Pengembangan UIN Bandung

Kebijakan pengembangan UIN Bandung mengacu kepada garis-garis besar kebijakan pendidikan tinggi di Indonesia, sebagaimana terumuskan dalam *Higher Education Long Term Strategy (HELTS) 2003-2010*. HELTS merupakan paradigma baru visi pendidikan tinggi di Indonesia yang meliputi: (a) peningkatan kualitas, (b) memberi akses dan berkeadilan, dan (c) otonomi dan desentralisasi. Tujuan paradigma baru itu adalah dalam rangka membentuk perguruan tinggi yang sehat (*health organization*) dan mampu meningkatkan daya saing bangsa (*competitiveness organization*) (UIN Bandung, 2008: 10-11). Upaya penataan dan pembenahan UIN Bandung ditempuh melalui lima kebijakan.

- a. Aspek pengembangan kelembagaan baik struktural maupun non-struktural melalui pendekatan pencerahan (*enlightenment*), pemberdayaan (*empowerment*), dan pengembangan (*development*) dalam upaya mewujudkan *image building* UIN Sunan Gunung Djati yang kondusif dalam pengembangan kultur akademik.
- b. Otonomi dengan semangat kemandirian baik pada bidang akademik, kelembagaan, dan administrasi yang tetap dalam bingkai satu kesatuan sistem.
- c. Peningkatan kualitas yang berorientasi pada jaminan mutu (*quality assurance*), pengendalian mutu (*quality control*), dan perbaikan mutu (*quality improvement*). Secara operasional, peningkatan kualitas lebih diarahkan pada program akademik, penelitian, tenaga pengajar, mahasiswa, fasilitas, dan kultur akademik yang kondusif.
- d. Inovasi dengan mengembangkan jaringan (*network*) melalui pola kemitraan dan kerjasama dengan berbagai instansi, baik dalam maupun luar negeri.
- e. Modernisasi manajemen pendidikan dan pelayanan administrasi melalui penataan dan profesionalisasi institusi yang efisien dan efektif.

5. Keberhasilan Pengembangan UIN Bandung

Keberhasilan tahap awal pengembangan UIN Bandung tersebut ditandai dengan pencapaian beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Rasio calon mahasiswa setiap prodi yang mendaftar dan daya tampung mencapai sekurang-kurangnya 3:1;
- b. Lulusan memiliki kompetensi yang jelas sesuai dengan program studinya;
- c. Lulusan setiap prodi memiliki kemampuan yang aktif dalam salah satu atau dua bahasa asing (Arab/Inggris);
- d. Dosen sesuai dengan keahlian program studi;



- e. 30% Dosen berpendidikan doktor;
- f. 10% Dosen UIN telah memiliki jabatan akademik Guru Besar;
- g. 30% Dosen mampu berbahasa asing (Arab/Inggris);
- h. 10% karyawan mampu menggunakan salah satu bahasa asing (Arab/Inggris);
- i. Laboratorium dan Perpustakaan sangat memadai sesuai dengan kebutuhan pengembangan prodi;
- j. Administrasi terselenggara secara komputerisasi dan *online*;
- k. Setiap Fakultas terdapat mahasiswa asing;
- l. Dibukanya program kelas internasional;
- m. 40% civitas akademika telah menggunakan internet dalam upaya membangun kultur akademik;
- n. Semakin kecil rasio jumlah dosen dan mahasiswa dengan perbandingan 1:20; (15)
- o. 80% Jurnal UIN Bandung telah terakreditasi; dan (16)
- p. Program studi dan institusi terakreditasi dengan nilai minimal B.

6. Posisi Keberhasilan Pengembangan UIN Bandung dalam emt tahun terakhir

a. Keberhasilan Pengembangan UIN Bandung Tahun 2018

UIN Sunan Gunung Djati Bandung meraih berbagai prestasi yang lebih unggul dibanding dengan perguruan tinggi lain, terutama di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN). Hingga pertengahan tahun 2018, ada 5 prestasi yang diraihnya. [www.uinsgd.ac.id]. Kelima prestasi itu, antara lain, sebagai berikut:

- 1) Skor tertinggi dari Science and Technology Index (Sinta) bidang kinerja publikasi ilmiah selama 3 (tiga) tahun, sejak 2016 sampai 2018 di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI).
- 2) Wakil Rektor IV, Prof. Dr. Muhammad Ali Ramdhani meraih penghargaan skor tertinggi penulis artikel ilmiah kategori Perguruan Tinggi Keagamaan dalam Sinta Awards 2018 Kemenristekdikti RI.
- 3) Sertifikat Hak Kekayaan Intelektual (HKI) tertinggi di PTKI Kemenag RI.
- 4) Publikasi ilmiah terindeks Scopus sebanyak 197 dokumen, dengan posisi kedua setelah UIN Jakarta.
- 5) Masuk 9 besar jurnal terakreditasi nasional.
- 6) Perpustakaan UIN juga menjadi rujukan nasional. Selain sudah menggunakan sistem digital (berbasis IT), akreditasinya pun meraih nilai A dengan skor 92,1," (Sumber: Galamedia 27 Juni 2018).

b. Keberhasilan Pengembangan UIN Bandung Tahun 2019

- 1) Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati (UIN SGD) Bandung meraih peringkat lima penilaian Sistem Manajemen Strategis (SMS) berbasis aplikasi dalam Dashboard e-SMS Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) se-Indonesia Tahun 2019. SMS merupakan indikator penilaian Kerangka Pengembangan PTKIN yang dirancang oleh Ditjen Pendis Direktorat Pendidikan Tinggi Islam (Diktis) Kemenag RI. SMS memetakan grand design pengembangan PTKIN pada tiga tahapan, yaitu: Satuan Kerja



(Satker) Biasa dengan sasaran Good University Governance; Satker Badan Layanan Umum (BLU) dengan sasaran Teaching University; dan Satker Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTNBH) dengan sasaran *Research University*. (Berita/Oleh Redaksi/6 Agustus 2019);

- 2) Kinerja Tata Kelola Keuangan UIN Bandung Capai Nilai 79.55 pada Tahun 2019; meupakan peningkatan kualitas tata kelola keuangan yang hebat, sehat, aman, nyaman dan berakhlakul karimah menjadi keharusan demi mewujudkan kampus UIN SGD Bandung yang unggul, kompetitif, bermartabat menuju World Class University (WCU). (Berita / Oleh Redaksi / 28 November 2019).
- 3) Pada Tahun 2019 UIN Sunan Gunung Djati Bandung sudah memiliki Rumah Moderasi Beragama di Kampus III yang langsung diresmikan oleh Bapak Menteri Agama Republik Indonesia H. Fachrul Razi.

c. Keberhasilan Pengembangan UIN Bandung Tahun 2020

Dua prestasi di atas melanjutkan tren baik UIN Sunan Gunung Djati Bandung yang telah menorehkan banyak prestasi di tahun-tahun 2020, di antaranya;

- 1) Mendapatkan dua penghargaan dalam ajang “Penganugerahan Apresiasi Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam (Adiktis) 2020”. ajang ini merupakan upaya rekognisi bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) yang telah berkiprah luar biasa dalam pengembangan pendidikan. Pada ajang di atas UIN Sunan Gunung Djati Bandung, alhamdu lillah memperoleh 2 penghargaan, yaitu (a) kategori PTKI Tatakelola SBSN Terbaik lima tahun terakhir dan kategori PTKI dengan Pemilik Hak Kekayaan Intekrual (HaKI) terbanyak. (b) UIN Bandung pun menjadi nominasi pada tiga (3) kategori, yaitu kategori BLU Terbaik, kategori PTKI dengan mahasiswa asing terbanyak, dan kategori PTKI dengan Profesor terbanyak.
- 2) Prestasi-prestasi yang disebutkan di atas sangat penting diraih untuk melancarkan jalan UIN Sunan Gunung Djati Bandung menuju World Class University tahun 2045. Rekognisi internasional sedang diupayakan oleh kampus ini melalui berbagai program unggulannya, baik akademik, kemahasiswaan, maupun kerja sama.
- 3) Rekor MURI atas Pengukuhan Guru Besar Terbanyak di Perguruan Tinggi Keagamaan (Berita / Oleh Redaksi / 25 November 2020)

d. Keberhasilan Pengembangan UIN Bandung Tahun 2021

Memasuki tahun 2021, berita baik hinggap di pangkuan UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Setidaknya ada dua berita penting tentang prestasi UIN Sunan Gunung Djati Bandung, yaitu:

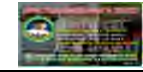
- 1) Universitas ini menjadi yang terbaik di antara PTKIN di Indonesia versi perengkingan Webometrik, atau rangking pertama di antara PTKIN yang ada, dan rangking ke-36 di antara Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia.
- 2) UIN Sunan Gunung Djati Bandung menorehkan prestasi terbaik dalam bidang perjurnalan, ada 43 jurnal yang sudah terindeks SINTA. Ini menempatkannya menjadi PTKIN yang terbanyak bersama UIN Makasar yang memiliki jurnal ilmiah yang terindeks SINTA.



- 3) Di tahun 2021 ini, UIN Sunan Gunung Djati Bandung akan semakin membuka jalan menuju *World Class University* tahun 2045. Dalam rentang 2019-2020 ada 4 (empat) prodi yang telah disiapkan untuk memperoleh sertifikat ASEAN University Network-Quality Assurance (AUN-QA).
- 4) Pada tahun 2021 ini rencananya jadwal pelaksanaan asesmen lapangannya. Pada tahun 2021—sesuai Renstra—harus ada 8 % prodi yang bersertifikat internasional (berarti 5 prodi). Satu prodi dipersiapkan untuk memperoleh sertifikat ASIIN (Akkreditierungsagentur für Studiengänge der Ingenieurwissenschaften, der Informatik, der Naturwissenschaften und der Mathematik).
- 5) Di tahun yang sama, UIN Sunan Gunung Djati Bandung akan mengusahakan penyelenggaraan *pilot project* Kelas Internasional. Tentu saja ini dalam rangka mendapatkan rekognisi internasional, karena proses perkuliahan akan diselenggarakan sesuai dengan standar perkuliahan internasional. Pada saat yang bersamaan, pilot project ini dalam rangka mengundang mahasiswa asing melalui PMB nonreguler, yaitu Program Khusus (Extensión), Program Sisipan (Sandwich), Program Dua Gelar (Double Degree), dan Program Kelas Internasional (International Class Program). (<https://uinsgd.ac.id/uin-bandung-mensyukuri-prestasi/>).

REFERENSI:

1. Iskandar Wiryokusumo.1982. *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum..* Jakarta: Bina Aksara, hlm. 93.
2. Karni, A.S. (2009). *Etos Studi Kaum Santri: Wajah Baru Pendidikan Islam*. Cetakan I, Bandung: Mizan.
3. Malik A. Fadjar, 2006 *Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam Berwawasan Transformatif* . dalam Transformasi IAIN menjadi UIN. Bandung: Gunung Djati Press.
4. Mellita, D., & Elpanso, E. Model Lewin Dalam Manajemen Perubahan Teori Klasik Menghadapi Disrupsi Dalam Lingkungan Bisnis. *Journal Management, Business, and Accounting*, 19 (2), (Juli, 2020). 142–152.
5. Mulyadi & Johnny Setyawan, 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: Aditya Media,
6. Mundzar Fahman. Perubahan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam dalam Menghadapi Persaingan Global *AT-TUHFAH: Jurnal Keislaman*. Vol.7, No.1, (April, 2018), 116
7. Musyarofah, S. Pengaruh Penggunaan Anggaran dan Gaya Manajemen terhadap Hubungan antara Perubahan Strategik dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 8(1). (Oktober, 2004).
8. Natsir, N.F. (2006) “Risalah Utama”, dalam *Transformasi IAIN Menjadi UIN, Menuju Research University*. Bandung: Gunung Djati Press
9. Natsir, N.F. (2011) Laporan Akhir Kinerja Rektor UIN Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 2007-2011. UIN SGD Bandung
10. Potts, Rebecca and LaMarsh, 2004, *Managing for Success*, London: Duncan Baird Publishers., hlm. 36,
11. Rahim, H. (2006). “Tantangan Pembaharuan Pendidikan Tinggi Islam di Indonesia: Antara Rasionalisasi dan Modernisasi”, dalam *Transformasi IAIN Menjadi UIN, Menuju Research University*. Bandung: Gunung Djati Press
12. Rifa’i, M. (2017). “Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi” *Manajemen Pendidikan Dan Keislaman*, 1(2),



13. Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi Ke-12*. Salemba Empat.
14. Romadona, M. R., & Setiawan, S. Komunikasi Organisasi dalam Fenomena Perubahan Organisasi di Lembaga Penelitian dan Pengembangan Communication of Organizations in Organizations Change"s Phenomenon in Research and Development Institution. *Jurnal Pekommas*, 5(1), (Desember, 2020). 91–104.
15. Rusdiana, 2016. *Pengembangan Orgnisasi Lembaga Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 289
16. Sholeh "Konsep Pendidikan Islam yang Ideal:Upaya Pembentukan Keperibadian Muslim "*Jurnal Al-hikmah* Vol. 13, No. 1, (April 2016), 58
17. Siahaan, Amiruddin and Zen, Wahyuli Lius, 2012. *Manajemen perubahan: Telaah konseptual, filosofis dan praksis terhadap kebutuhan melakukan perubahan dalam organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis,
18. Siswanto dan Agus Sucipto.2008.*Teoridan Perilaku Organisasi Sebuah Tinjauan Integratif*.Malang: UIN Malang Press.hal. 141
19. Sopiah, Syihabudhin, 2008, *Manajemen Bisnis Ritel*, Yogyakarta: Andi, Offset.
20. Sumindar, A., & Lestari, W. "Model Pembelajaran Moving Class Mata Pelajaran Seni Budaya dan Implikasinya Terhadap Kemandirian Siswa (Kajian Kasus) di SMA Karangturi Semarang". *Jurnan Catharsis*, 1(2). (Nopember 2012).
21. Syaiful. Sagala, 2005. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
22. UIN SGD Bandung. (2006). *Transformasi IAIN Menjadi UIN Menuju Research University*. Bandung: Gunung Djati Press
23. UIN SGD Bandung. (2008). *Rencana Strategis UIN Sunan Gunung Djati Bandung 2008-2011: Menuju Research University*. Bandung: UIN SGD Bandung
24. Ujang Suyatman "Manajemen Strategik Dalam Transformasi Iain Menjadi UIN" *Jurnal Adminisistrasi Pendidikan* Vol.XIV No.1 (April 2012).
25. Wibowo. (2006). *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan: Pemahaman tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*. Bandung: Alfabeta
26. Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT.Raja Grafindo
27. Winardi, 2005. *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Prenada Media.



TUGAS MAHASISWA

- Mengidentifikasi dan mengabstraksikan 4 poin penting (A_B_C_D), dari kajian Kekuasaan, politik, wewenang, tanggungjawab dan kebijakan dalam organisasi lembaga pendidikan.
 - Konsep dasar budaya organisasi
 - Iklim budaya organisasi
 - Pengruh iklim budaya organisasi
 - Manajemen iklim budaya profesional budy Secra profesional
- Temukan Esensi/Nilai dari 4 poin penting dari kajian di atas. Tulis pada kolom summary maksimal 10 kalimat
- Batasi Penulisan keseluruhan maksimal 500 kata berdasar word count.

LEMBAR CATATAN KULIAH (CK)

Hari/Tanggal :
Mata Kuliah :
Metode :
Orang : NIM :
JURUSAN :

Resensi Rangkuman:

A Esensi/Sub Materi

B Esensi/Sub Materi

C Esensi/Sub Materi

D Esensi/Sub Materi

summary:

Temukan Nilai/Natijah/Konklusi dari empat sub materi

Ket:
Penulisan maksimal 500Kata

Isi /Aplod Foto Resmi Mu

Isi Identitas MK & Individu

Isi /aplod Foto Individu

Metode yang digunakan dalam penulisan CK dan Assigment ini, menggunakan metode Inkuiri:
Metode inkuiri adalah cara penyajian pelajaran dengan memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menemukan informasi dengan atau tanpa bantuan guru/dosen. Metode inkuiri memungkinkan para peserta didik menemukan sendiri informasi-informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan belajarnya, karena metode inkuiri melibatkan peserta didik dalam proses-proses mental untuk penemuan suatu konsep berdasarkan informasi-informasi yang diberikan guru. (Sumantri dan Johar Permana 2000:142).@

**SILABUS
RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER
(RPS)
SEMESTER GENAP TA 2020/2021**

**MATA KULIAH
ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN**

Disusun Oleh:
Dr. H. A. Rusdiana, MM.



**PRORGAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM S-2
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NGERI SUNAN GUNUNG DJATI
BANDUNG 2021**

	KEMENTERIAN AGAMA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG PROGRAM PASCA SARJANA Jl. AH Nasution No. 105 Bandung	FORM (FR) RPS	No. Dok.
			Tgl. Terbit
			No. Revisi
			Hal

SILABUS

A. IDENTITAS

1. Mata Kuliah : Organisasi Lembaga Pendidikan
2. Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam S-2
3. Kode Mata Kuliah : MKU 20135
3. Bobot SKS : 3 sks
4. Semester : 2 (dua)
5. Prasyarat Mata Kuliah : a. Pengelolaan Pendidikan;
b. Perundang-undangan Pendidikan
4. Dosen/Pengampu : Dr. H. A. Rusdiana, Drs., MM

B. DESKRIPSI MATA KULIAH

Mata Kuliah ini menekankan pada kualitas kemampuan mahasiswa dalam memahami peta kajian organisasi Lembaga Pendidikan: Konsep organisasi dan lembaga, organisasi lembaga pendidikan, bentuk, struktur, disain organisasi, dan kinerja organisasi lembaga pendidikan, perilaku organisasi lembaga pendidikan, kekuasaan, politik, wewenang, tanggungjawab dan kebijakan dalam organisasi lembaga pendidikan, persepsi dan komunikasi dalam organisasi lembaga pendidikan, pengambilan keputusan dalam organisasi lembaga pendidikan. motivasi dalam organisasi lembaga pendidikan, stres dalam organisasi lembaga pendidikan, budaya organisasi lembaga pendidikan. klim dan budaya budaya profesional guru dalam lembaga organisasi pendidikan, konflik dalam organisasi lembaga pendidikan, efektivitas organisasi lembaga pendidikan, lingkungan dan perubahan organisasi lembaga pendidikan, organisasi dan lembaga pendidikan islam di indonesia.

C. TUJUAN MATA KULIAH

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Memahami, mengetahui wawasan Konsep Organisasi Lembaga Pendidikan
2. Mempraktekan Konsep Organisasi Lembaga Pendidikan
3. Mengaplikasikan Konsep Organisasi Lembaga Pendidikan dalam kehidupan sehari-hari

D. METODE PERKULIAHAN

1. Presentasi, Diskusi/Seminar
2. Penugasan Tertuktur , Madiri, dan Portofolio

E. PENILAIAN

1. Presensi (kehadiran) : 10 %
2. Tugas Terstruktur : 10 %
3. Tugas Mandiri/Portofolio : 20 %
4. UTS : 20 %
5. UAS : 40 %=100%

F. TOPIK INTI

I. KONSEP DASAR ORGANISASI KELEMBAGAAN

1. Konsep Organisasi Kelembagaan
2. Pelembagaan atau Institusionalisasi
3. Tipe Dan Norma Kelembagaan (pranata)
4. Organisasi Lembaga Pendidikan Islam

II. LINGKUNGAN ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

1. Konsep Dasar Lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam
2. Elemen, Tingkatan, dan Dimensi Lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam
3. Model Jenis lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam
4. Macam-Macam Lingkungan Pendidikan Islam

III. BENTUK ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

1. Bentuk Organisasi Pendidikan
2. Struktur Organisasi Pendidikan
3. Desain Organisasi
4. Kinerja Organisasi Lembaga Pendidikan

IV. PERILAKU ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

1. Bentuk Organisasi Pendidikan
2. Struktur Organisasi Pendidikan
3. Desain Organisasi
4. Kinerja Organisasi Lembaga Pendidikan

V. KEKUASAAN, POLITIK, WEWENANG, TANGGUNGJAWAB

1. Konsep dasar Kekuasaan dalam Organisasi
2. Politik dalam Organisasi lembaga Pendidikan
3. Wewenang dan Tanggungjawab dalam Organisasi Lembaga Pendidikan
4. Kebijakan dan Kekuasaan Politik

VI. KEPEMIMPINAN ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

1. Konsep Dasar Kepemimpinan
2. Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan
3. Syarat Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan
4. Fungsi, Peran, Tugas dan Tanggung Kepemimpinan Pendidikan

VII. PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

1. Konsep Persepsi dalam Komunikasi
2. Persepsi Sebagai Inti Komunikasi Interpersonal
3. Komunikasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan
4. Membangun Komunikasi Efektif di lembaga organisasi Pendidikan

VIII. PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

1. Konsep Dasar Pengambilan Keputusan dalam Organisasi
2. Kebijakan Dasar Pengambilan Keputusan
3. Gaya dan Model Pengambilan Keputusan
4. Model Pengambilan Keputusan Partisipatif dalam Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan

IX. MOTIVASI DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

1. Konsep Dasar Motivasi Organisasi
2. Teori Motivasi Organisasi
3. Model, Teknik, dan Usaha untuk membangkitkan Motivasi Organisasi
4. Model Strategi Penerapan Teori Motivasi di Lembaga Pendidikan

X. KONFLIK DAN STRES DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

1. Konsep Dasar Konflik dan Stres
2. Moderator, Faktor Penyebab, Dampak Model Konflik dan Stres
3. Model Konflik dan Stres dalam Organisasi Lembaga Pendidikan
4. Penyelesaian Konflik dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

XI. BUDAYA DAN IKLIM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

1. Konsep Kultur Organisasi
2. Iklim dan Budaya Organisasi Pendidikan
3. Pengaruh Kultur dan Iklim Budaya terhadap Lembaga Pendidikan
4. Manajemen Budaya Profesional, sebagai Alternatif dalam Iklim dan Budaya Organisasi Pendidikan

XII. EFEKTIVITAS ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

1. Konsep Dasar Efektivitas Organisasi Lembaga Pendidikan
2. Ukuran Keberhasilan Efektivitas Organisasi Lembaga Pendidikan dalam Membangun Perilaku Organisasi
3. Pendekatan-Pendekatan Keefektifan Organisasi
4. Model Efektivitas Sekolah (School Effectiveness)

XIII. PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

1. Konsep Perubahan Organisasi Lembaga Pendidikan
2. Konsep Perubahan Organisasi Lembaga Pendidikan
3. Manajemen Perubahan pengembangan Organisasi
4. Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan

XIV. MANAJEMEN PENGEMBANGAN ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

1. Konsep Manajemen Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan
2. Perencanaan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan
3. Strategi dan Pelaksanaan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan
4. Evaluasi Dampak Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan

G. REFEREN

1. Hanson, E.M. 1991. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
2. Hersey, P., & Blanchard, K.H. 1982. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
3. Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
4. Abizar.1988. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan P2LPTK.
5. Anoraga, P. 1992. *Psikologi Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
6. Arikunto, S. 1990. *Organisasi dan Administrasi: Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, Jakarta: CV. Rajawali.
7. Fathoni, A. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
8. Handoko, T.H. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
9. Keating, C.J. 1986. *Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Kanisius.
10. Madhi, J. 2001. *Menjadi Pemimpin yang Efektif & Berpengaruh: Tinjauan Manajemen Kepemimpinan Islam*. Bandung: PT. Syaamil Cipta Media.
11. Mangkunegara, A.P. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
12. Mohyi, A. 1999. *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press.
13. Nimran, U. 1997. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: VC. Citra Media.
14. Rivai, V. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
15. Rusdiana A. 2013. *Asas-asas Manajemen: Berwawasan Global*. Bandung: Pustaka Setia
16. Rusdiana A. 2013. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
17. Rusdiana A. 2014. *Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
18. Rusdiana A. 2015. *Manajemen Konflik*. Bandung: Pustaka Setia
19. Rusdiana A. 2015. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
20. Rusdiana A. 2016. *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
21. Strauss, G. & Sayles, L. 1990. *Manajemen Personalia: Segi Manusia dalam Manajemen*, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
22. Thoha, M. 2004. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
23. Wahab, A.A. 2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*. Bandung: CV. Alfabera.
24. Wisnu, D., & Nurhasanah, S. 2005. *Teori Organisasi: Struktur dan Desain*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.

Bandung, 03 Maret 2021
Dosen Pengampu Mata Kuliah,


Dr. H. A. Rusdiana, Drs., M.M.
NIP:194612161965041001

Disetujui Oleh:
Duta Prodi MPI,



Prof. Dr. Taja Jahari, M.Pd.
NIP: 95603071982031006



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUNAN GUNUNG DJATI BANDUNG
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**
Jl. Cimencrang, Panyileukan, Cimencrang, Gedebage, Kota Bandung, Jawa Barat 40292
Website: <https://pps.uinsgd.ac.id/>, e-mail: info@uinsgd.ac.id

FORM (FR)

No. Dokumen : PTK-FR-AKD-001
Tgl. Terbit :
No. Revisi: : 00
Hal : -

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)

Mata Kuliah : Kebijakan Pendidikan
Jurusan/Prodi : Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Jenjang S1
Kode Mata Kuliah : MKU 20135
Semester : IV (empat)
Bobot : 3 SKS
Dosen : -Dr. H. A. Rusdiana, Drs, MM.

Tujuan Pembelajaran	Pokok/Sub Pokok Bahasan	Metode dan Media	Tugas dan Latihan	Evaluasi	Buku Sumber
1	2	3	4	5	6
Melalui sitasi, inkuiri dan seminar, agar mahasiswa memiliki kemampuan: 1. Memahami M.Kuliah Organisasi LPI 2. Menjelaskan MK Organisasi LPI 3. Melaksanakan Teknis perkuliahas Organisasi Lembaga Pendidikan	Pertemuan ke-1 I. Pendahuluan a. Pengenalan MK b. Kontrak Perkuliahan c. Penjelasan Tugas-Tugas	Metode: Seminar dan tugas Portofolio Media: Internet GCR/LMS e-Know			Silabus-RPS Mata kauliah Kebijakan Pendidikan Buku Ajar/HO
Melalui sitasi, inkuiri dan seminar, agar mahasiswa memiliki kemampuan: 1. Memahami Konsep dasar Organi- sasi Kelembagaan Islam 2. Mengidentifikasi Konsep Organisasi Kelembagaan Islam 3. Menjelaskan tentang Konsep dasar Organisasi Kelembagaan Islam	Pertemuan ke-2 I. Konsep Dasar Organisasi Kelembagaan a. Konsep Organisasi Kelembagaan b. Pelembagaan atau Institusionalisasi c. Tipe & Norma Kelembagaan (pranata) d. Organisasi Lembaga Pendidikan Islam	Metode: Sitasi, inkuiri, Semi- nar, dan Portofolio Media: Hand Out MK Oplen dan Online Internet LMS/e-Know	Tugas Individu: -Asigment/CK Portofolio harian (abstak kajian summary) Tugas Kelompok: -Menyusun makalah tema bahan diskusi kelompok -Membuat Poster bn Presentase -Mereview makalah kelompok lain (bahan masukan diskusi):	Penilaian: - Portofolio - Hasil diskusi - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi - Tes tertulis UTS-UAS	Buku Ajar/HO Organisasi Lembaga Pendidikan Bab I
Melalui sitasi, inkuiri dan seminar, agar mahasiswa memiliki kemampuan: 1. Memahami Konsep Lingkungan Pendidikan 2. Menjelaskan Konsep lingkungan Organisasi Iskam 3. Menjelaskan lingkungan Organisasi Iskam	Pertemuan ke-3 III.Lingkungan Organisasi Lembaga Pendi- dikan Islam a. Konsep Dasar Lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam b. Elemen, Tingkatan, dan Dimensi Lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam c. Model Jenis lingkungan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam d. Macam-Macam Lingkungan Pendidikan	Metode: Seminar dan tugas Portofolio Media: Internet GCR/LMS e-Know	Tugas Individu: -Asigment/CK Portofolio harian (abstak kajian summary) Tugas Kelompok: -Menyusun makalah tema bahan diskusi kelompok -Membuat Poster bn Presentase -Mereview makalah kelompok lain (bahan masukan diskusi):		Buku Ajar/HO Organisasi Lembaga Pendidikan Bab II

1	2	3	4	5	6
<p>Melalui sitasi, inkuiri dan seminar, agar mahasiswa memiliki kemampuan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami/menguasai Konsep Organisasi Lembaga Pendidikan 2. Mengidentifikasi Konsep Organisasi Lembaga Pendidikan 3. Menjelaskan Konsep Organisasi Lembaga Pendidikan 	<p>Pertemuan ke-4 III. Bentuk Organisasi Lembaga Pendidikan</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Bentuk Organisasi Lembaga Pendidikan b. Struktur Organisasi Lembaga Pendidikan c. Desain Organisasi Lembaga Pendidikan d. Kinerja Organisasi Lembaga Pendidikan 	<p>Metode: Sitasi, inkuiri, Seminar, dan Portofolio Media: Hand Out MK Opln dan Online Internet LMS/e-Know</p>	<p>Tugas Individu: -Asigment/CK Portofolio harian (abstak kajian summary) Tugas Kelompok: -Menyusun makalah tema bahan diskusi kelompok -Membuat Poster bn Presentase -Mereview makalah kelompok lain (bahan masukan diskusi):</p>	<p>Penilaian: - Portofolio - Hasil diskusi - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi - Tes tertulis UTS-UAS</p>	<p>Buku Ajar/HO Organisasi Lembaga Pendidikan Bab III</p>
<p>Melalui sitasi, inkuiri dan seminar, agar mahasiswa memiliki kemampuan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami Konsep Formulasi Kebijakan Pendidikan 2. Menjelaskan Konsep Formulasi Kebijakan Pendidikan 3. Melaksanakan Formulasi Kebijakan Pendidikan 	<p>Pertemuan ke-5 IV. Kekuasaan, Politik, Wewenang, dan Tanggungjawab</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Konsep dasar Kekuasaan dalam Organisasi b. Politik dalam Organisasi lembaga Pendidikan c. Wewenang dan Tanggungjawab dalam Organisasi Lembaga Pendidikan d. Kebijakan dan Kekuasaan Politik 	<p>Metode: Seminar dan tugas Portofolio Media: Internet GCR/LMS e-Know</p>	<p>Tugas Individu: -Asigment/CK Portofolio harian (abstak kajian summary) Tugas Kelompok: -Menyusun makalah tema bahan diskusi kelompok -Membuat Poster bn Presentase -Mereview makalah kelompok lain (bahan masukan diskusi):</p>		<p>Buku Ajar/HO Organisasi Lembaga Pendidikan Bab IV</p>
<p>Melalui sitasi, inkuiri dan seminar, agar mahasiswa memiliki kemampuan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami/menguasai Konsep Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan 2. Mengidentifikasi Konsep Kepemimpinan Org. Lembaga Pendidikan 3. Menjelaskan tentang Konsep Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan 	<p>Pertemuan ke-6 V. Konsep Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Konsep Dasar Kepemimpinan Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan b. Syarat Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan c. Fungsi, Peran, Tugas Pendidikan d. Tanggung Kepemimpinan 	<p>Metode: Sitasi, inkuiri, Seminar, dan Portofolio Media: Hand Out MK Opln dan Online Internet LMS/ e-Know</p>	<p>Tugas Individu: -Asigment/CK Portofolio harian (abstak kajian summary) Tugas Kelompok: -Menyusun makalah tema bahan diskusi kelompok -Membuat Poster bn Presentase -Mereview makalah kelompok lain (bahan masukan diskusi):</p>	<p>Penilaian: - Portofolio - Hasil diskusi - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi - Tes tertulis UTS-UAS</p>	<p>Buku Ajar/HO Organisasi Lembaga Pendidikan Bab V</p>
<p>Melalui sitasi, inkuiri dan seminar, agar mahasiswa memiliki kemampuan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami Konsep Persepsi dalam Komunikasi OLP 2. Menjelaskan Konsep Persepsi dlm Komunikasi OLP 3. Melaksanakan tentang Persepsi dslam Komunikasi OLP. 	<p>Pertemuan ke-7 VI. Persepsi Dan Komunikasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Konsep Persepsi dalam Komunikasi b. Persepsi Sebagai Inti Komunikasi Interpersonal c. Komunikasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan d. Membangun Komunikasi Efektif di lembaga organisasi Pendidikan 	<p>Metode: Seminar dan tugas Portofolio Media: Internet GCR/LMS e-Know</p>	<p>Tugas Individu: -Asigment/CK Portofolio harian (abstak kajian summary) Tugas Kelompok: -Menyusun makalah tema bahan diskusi kelompok -Membuat Poster bn Presentase -Mereview makalah kelompok lain (bahan masukan diskusi):</p>		<p>Buku Ajar/HO Organisasi Lembaga Pendidikan Bab VI</p>

1	2	3	4	5	6
Melalui sitasi, inkuiri dan seminar, agar mahasiswa memiliki kemampuan 1. Memahami/menguasai Kosep Pengambilan Keputusan 2. Mengidentifikasi Konsep Pengambilan Keputusan 3. Menjelaskan Konsep Pengambilan Keputusan	Pertemuan ke-8 VII. Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi a. Kosep Dasar Pengambilan Keputusan dalam Organisasi b. Kebijakan Dasar Pengambilan Keputusan c. Gaya dan Model Pengambilan Keputusan d. Model Pengambilan Keputusan Partisipatif dalam Kepemimpinan Organisasi Lembaga Pendidikan	Metode: Sitasi, inkuiri, Seminar, dan Portofolio Media: Hand Out MK Opln dan Online Internet LMS/e-Know	Tugas Individu: -Asigment/CK Portofolio harian (abstak kajian summary) Tugas Kelompok: -Menyusun makalah tema bahan diskusi kelompok -Membuat Poster bn Presentase -Merevew makalah kelompok lain (bahan masukan diskusi):	Penilaian: - Portofolio - Hasil diskusi - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi - Tes tertulis UTS-UAS	Buku Ajar/HO Organisasi Lembaga Pendidikan Bab VII
Mahasiwa Mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan dari Bahasan Materi I sd. VII	Pertemuan ke-9 UJIAN TENGAH SEMESTER		Tulis Multiple Cois		Materi/ Part 1 sd 7
Melalui sitasi, inkuiri dan seminar, agar mahasiswa memiliki kemampuan 1. Memahami Konsep Motivasi organisasi Lemb. Pendidikan Islam 2. Mengidentifikasi Konsep Motivasi organisasi Lemb. Pendidikan Islam 3. Menjelaskan Konsep Motivasi organisasi Lemb. Pendidikan Islam	Pertemuan ke-10 VIII. Motivasi Dalam Organisasi Lembaga Pendidikan Islam a. Kosep Dasar Motivasi Organisasi b. Teori Motivasi Organisasi LPI c. Model, Teknik, dan Usaha untuk membangkikan Motivasi LPI d. Model Strategi Penerapan Teori Motivasi di Lembaga Pendidikan LPI.	Metode: Seminar dan tugas Portofolio Media: Internet GCR/LMS e-Know	Tugas Individu: -Asigment/CK Portofolio harian (abstak kajian summary) Tugas Kelompok: -Menyusun makalah tema bahan diskusi kelompok -Membuat Poster bn Presentase -Merevew makalah kelompok lain (bahan masukan diskusi):	Penilaian: - Portofolio - Hasil diskusi - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi - Tes tertulis UTS-UAS	Buku Ajar/HO Organisasi Lembaga Pendidikan Bab VIII
Melalui sitasi, inkuiri dan seminar, agar mahasiswa memiliki kemampuan 1. Memahami Konsep Konflik dan Stres 2. Mengidentifikasi Moderator, Faktor Penyebab, Dampak Model Konflik dan Stres 3. Menjelaskan Konflik dan Stres dan menyelesaikannya	Pertemuan ke-11 IX. Konflik dan Stres dalam Lembaga Pendidikan a. Kosep Dasar Konflik dan Stres b. Moderator, Faktor Penyebab, Dampak Model Konflik dan Stres c. Model Konflik dan Stres dalam Organisasi Lembaga Pendidikan d. Penyelesaian Konflik dalam Organisasi Lembaga Pendidikan	Metode: Seminar dan tugas Portofolio Media: Internet GCR/LMS e-Know	Tugas Individu: -Asigment/CK Portofolio harian (abstak kajian summary) Tugas Kelompok: -Menyusun makalah tema bahan diskusi kelompok -Membuat Poster bn Presentase -Merevew makalah kelompok lain (bahan masukan diskusi):	Penilaian: - Portofolio - Hasil diskusi - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi - Tes tertulis UTS-UAS	Buku Ajar/HO Organisasi Lembaga Pendidikan Bab IX

1	2	3	4	5	6
<p>Melalui sitasi, inkuiri dan seminar, agar mahasiswa memiliki kemampuan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami/menguasai Iklim Kultur Organisasi 2. Mengidentifikasi Iklim Kultur Organisasi 3. Menjelaskan tentang Iklim Kultur Organisasi 	<p>Pertemuan ke-12 X. Membangun Budaya Dan Iklim Organisasi Lembaga Pendidikan</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Konsep Iklim Kultur Organisasi b. Iklim dan Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan c. Pengaruh Kultur dan Iklim Budaya terhadap Lembaga Pendidikan d. Manajemen Budaya Profesional, sebagai Alternatif dalam Iklim dan Budaya Organisasi Pendidikan 	<p>Metode: Sitasi, inkuiri, Seminar, dan Portofolio</p> <p>Media: Hand Out MK Oplen dan Online Internet LMS/ e-Know</p>	<p>Tugas Individu: -Asigment/CK Portofolio harian (abstak kajian summary)</p> <p>Tugas Kelompok: -Menyusun makalah tema bahan diskusi kelompok -Membuat Poster bn Presentase -Mereview makalah kelompok lain (bahan masukan diskusi):</p>	<p>Penilaian:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Portofolio - Hasil diskusi - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi - Tes tertulis UTS-UAS 	<p>Buku Ajar/HO Organisasi Lembaga Pendidikan Bab X</p>
<p>Melalui sitasi, inkuiri dan seminar, agar mahasiswa memiliki kemampuan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami/menguasai Kosep dasar Efektifitas Organisasi Lembaga Pendidikan 2. Mengidentifikasi Konsep Efektifitas Organisasi Lemb Pendidikan 3. Menjelaskan Konsep Efektifitas Organisasi Lemb Pendidikan 	<p>Pertemuan ke-13 XI. Efektivitas Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Konsep Dasar Efektifitas Organisasi Lembaga Pendidikan b. Ukuran Keberhasilan Efektivitas Organisasi Lembaga Pendidikan dalam Membangun Perilaku Organisasi c. Pendekatan Keefektifan Organisasi d. Model Efektifitas Sekolah (School Effectiveness). 	<p>Metode: Sitasi, inkuiri, Seminar, dan Portofolio</p> <p>Media: Hand Out MK Oplen dan Online Internet LMS/ e-Know</p>	<p>Tugas Individu: -Asigment/CK Portofolio harian (abstak kajian summary)</p> <p>Tugas Kelompok: -Menyusun makalah tema bahan diskusi kelompok -Membuat Poster bn Presentase -Mereview makalah kelompok lain (bahan masukan diskusi):</p>	<p>Penilaian:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Portofolio - Hasil diskusi - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi - Tes tertulis UTS-UAS 	<p>Buku Ajar/HO Kebijakan Pendidikan Bab XI</p>
<p>Melalui sitasi, inkuiri dan seminar, agar mahasiswa memiliki kemampuan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memahami/menguasai Konsep dasar PO Lembaga Pendidikan 2. Mengidentifikasi Konsep PO Lembaga Pendidikan 3. Menjelaskan tentang PO Lembaga Pendidikan 	<p>Pertemuan ke-14 XII. Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Konsep Perubahan Organisasi Lembaga Pendidikan b. Konsep Perubahan Organisasi Lembaga Pendidikan c. Manajemen Perubahan pengembangan Organisasi d. Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan 	<p>Metode: Sitasi, inkuiri, Seminar, dan Portofolio</p> <p>Media: Hand Out MK Oplen dan Online Internet LMS/ e-Know</p>	<p>Tugas Individu: -Asigment/CK Portofolio harian (abstak kajian summary)</p> <p>Tugas Kelompok: -Menyusun makalah tema bahan diskusi kelompok -Membuat Poster bn Presentase -Mereview makalah kelompok lain (bahan masukan diskusi):</p>	<p>Penilaian:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Portofolio - Hasil diskusi - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi - Tes tertulis UTS-UAS 	<p>Buku Ajar/HO Kebijakan Pendidikan Bab XII</p>

1	2	3	4	5	6
<p>Melalui sitasi, inkuiri dan seminar, agar mahasiswa memiliki kemampuan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Memahami/menguasai Konsep dasar Manajemen Pengembangan Organisasi Pendidikan Islam Mengidentifikasi Konsep dasar Manajemen Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam Menjelaskan tentang Konsep dasar Manajemen Pengembangan Organisasi Pendidikan Islam 	<p>Pertemuan ke-15 XIII.Manajemen Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Islam</p> <ol style="list-style-type: none"> Konsep Manajemen Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Perencanaan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Strategi dan Pelaksanaan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan Evaluasi Dampak Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan 	<p>Metode: Sitasi, inkuiri, Semi- nar, dan Portofolio</p> <p>Media: Hand Out MK Oplen dan Online Internet LMS/ e-Know</p>	<p>Tugas Individu: -Asignment/CK Portofolio harian (abstak kajian summary)</p> <p>Tugas Kelompok: -Menyusun makalah tema bahan diskusi kelompok -Membuat Poster bn Presentase -Merevew makalah kelompok lain (bahan masukan diskusi):</p>	<p>Penilaian: - Portofolio - Hasil diskusi - Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi - Tes tertulis UTS- UAS</p>	<p>Buku Ajar/HO Kebijakan Pendidikan Bab XIII</p>
<p>Mahasiwa Mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan dari Bahasan Materi I sd. XIII</p>	<p>Pertemuan ke-16 UJIAN AKHIR SEMESTER</p>		<p>Tulis Multiple Cois</p>		<p>Materi/ Part 1 sd 8</p>

REFERENSI

- Agus Dwiyanto dkk. Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Pusat Studi kependudukan dan Kebijakan. Universitas Gajah Mada, 2002.
- Ali Imran. 1993. Kebijakan Pendidikan di Indonesia, Jakarta: Bumi Aksara
- Denhardt, Janet V. & Denhardt, Robert B., The New Public Services: Serving, Not Steering. ME Sharpe, Armond, New York. 2003.
- Dun William. 1981. *Public Policy Analysis; An Introduction*, New York: Prentice-Hall, Inc
- Dye, N., Thomas. 1976. Policy Analysis, What Government Do, Why Do They It, and What Difference it Makes. Alabama: The Univ of Alabama
- Guthrie, James, W. Reed, Roney, J. 1986. Educational Administration and Policy, Effective Leadership for American Education. New Jersey: Prentice-Hall.
- Holzer, Marc and Callahan, Kathe. Government at Work: Best Practices and Model Programs. Sage Publications. London. 1998.
- Houg. 1985. Educational Policy. New York: Mc Graw-Hill
- Hogwood, Brian, W. 1984. Policy Analysis for The Real World. London: Oxford Univ
- Hadari Nawawi. 1999. Kebijakan pendidikan di Indonesia ditinjau dari sudut hukum, Jogjakarta: Gajahmada University Press
- Jones, O. Charles. Pengantar Kebijakan Publik. Jakarta: Rajawali Kerr, Donna H. 1976 Educational Policy, Analysis, Structure, and
- Justification. New York: David McKay Company. Mann, Dale. 1975. Policy Decision Making in Education. New York: Teacher College Press.
- Majchrzak, Ann. 1984. Method for Policy Research. Beverly Hills: Sage
- M. Irfan Islami. 1997. Prinsip-prinsip perumusan kebijakan Negara. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pal, Leslie. 1996. Public Policy Analysis; An Introduction. Canada: Nelson
- Patton, Carl., Sawicki., Davis S. 1986. Basic Methods of Policy Analysis and Planning. New Jersey: Engliwood
- Parsons, Wayne. 2000. Public Policy. New Jersey: Engliwood Ledivina V. Carino "Administrative Accountability." A Riview of a Key Concept in Public Administration." Referensi lain yang dapat dicari di website.
- Supandi & Sanusi. 1988. Kebijakan & Keputusan Pendidikan. Depdikbud.
- Rusdiana, A. 2015. Kebijakan Pendidikan: Dari Filosofi ke Implementasi. Bandung: Pustaka Setia.
- Rusdiana, A. 2017. Manajemen Evaluasi Program Pendidikan. Bandung: Pustaka Setia

Disetujui Oleh:

Disetujui Prodi MPI,



Prof. Dr. Jaja Jahari, M.Pd.
 NIP. 195603071982031006

Bandung, 3 Maret 2021

Desen Pengampu,

Dr. H. A. Rusdiana, Drs. MM
 NIP.: 196104211986021001

RENCANA MUTU PEMBELAJARAN

Nama Mata Kuliah	: Organisasi Lembaga Pendidikan
Jumlah SKS	: 3 sks
Semester	: III (tiga)
Program Studi	: Manajemen Pendidikan Islam S-2
Alokasi Waktu	: 150 menit
Nama Dosen	: Dr. H. A. Rusduana, Drs. MM

PERTEMUAN: KE 1-24-9-16

KONSEP DASAR ORGANISASI DAN LEMBAGA PENDIDIKAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa program studi memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan pemahaman organisasi lembaga pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang Konsep Dasar Organisasi

III. Indikator:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Memahami dan menjelaskan Konsep Organisasi Kelembagaan
2. Memahami dan menjelaskan Pelembagaan atau Institusionalisasi
3. Memahami dan menjelaskan Tipe Kelembagaan
4. Memahami dan menjelaskan Lingkungan Organisasi

IV. Materi Ajar

1. Konsep Dasar Organisasi Kelembagaan
2. Pelembagaan atau Institusionalisasi
3. Tipe Kelembagaan
4. Lingkungan Organisasi

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Ceramah/Diskusi kelompok

VI. Tahap Pembelajaran:

a. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

b. Kegiatan Inti :

- 1) Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- 2) masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- 3) Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- 4) Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- 5) Dosen memberi komentar

c. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

a. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD

b. Bahan/Sumber Belajar:

- 1) Blau, Peter M. & W. Richard Scott. 1962. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. San Francisco: Chandler Publishing Co.

- 2) Eaton, Joseph W. (ed). 1986. *Pembangunan Lembaga dan Pembangunan Nasional: Dari Konsep Kegiatan Aplikasi*. Terjemahan. Cetakan Pertama. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- 3) Edwards, Michael & David Hulme (eds.). 1996. *Beyond the Magic Bullet, NGO Performance and Accountability in the Post-Cold World War*. United States of America: Kumarian Press.
- 4) Esman, Milton J. & Norman T. Uphoff. 1984. *Local Organization: Intermediaries in Rural Development*. Ithaca: Cornell University Press.
- 5) Etzioni, Amitai. 1985. *Organisasi-Organisasi Modern*. Terjemahan. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- 6) Hendropuspito, O.C. 1989. *Sosiologi Sistematis*. Jakarta: Penerbit Kanisius.
- 7) Indrawijaya, Adam I. 2000. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- 8) Koentjoroningrat. 1994. *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- 9) Lubis, S.B. Hari & Martani Huseini. 1987. *Teori Organisasi: Suatu Pendekatan Makro*. Depok: Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial Universitas Indonesia (PAU-IS-UI).
- 10) Martindale, Donn. 1966. *Institutions, Organizations, and Mass Society*. New York: University of Minnesota.
- 11) Marzali, Amri. 2001. *Pengembangan Institusi Lokal. Modul Perkuliahan Program Magister Konsentrasi Pembangunan Sosial*. Depok: Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- 12) Rusdiana, A. 2016, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia
- 13) Saharuddin. 2001. *Nilai Kultur Inti dan Institusi Lokal Dalam Konteks Masyarakat Multi-Etnis*. Depok: Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
- 14) Siagian, Sondang P. 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 15) Simanjuntak, Tumpal M.S. 2001. *Perbedaan antara Organisasi (Organization) dengan Kelembagaan*. Makalah Lokakarya Pengembangan Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM)/Unit Pengelola Keuangan (UPK) Proyek Penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan (P2KP). Jakarta: 22-23 Mei 2001.
- 16) Soekanto, Soerjono. 1993. *Beberapa Teori Sosiologi tentang Struktur Masyarakat*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- 17) Soekanto, Soerjono. 2001. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- 18) Taneko, B. Sulaiman. 1993. *Struktur dan Proses Sosial: Suatu Pengantar Sosiologi Pembangunan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- 19) Uphoff, Norman. T. 1986. *Local Institutional Development. An Analytical Sourcebook with Cases*. West Hartford Connecticut: Kumarian Press.
- 20) Uphoff, Norman. T. 1993. *Grassroot Organizations and NGOs in Rural Development, Opportunities with Diminishing States and Expanding Market*. United States of America: Kumarian Press.
- 21) Eko Sujatniko, 2014. *Kamus IPS*, Surakarta: Cetakan I, Jakarta: Aksara Sinergi Media halaman 170:
- 22) Umar, La Sula, 1998, *Pengantar Pendidikan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.

VIII. Penilaian:

- a. Teknik dan instrumen penilaian:
 1. Hasil diskusi
 2. Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
 3. Tes tertulis

- b. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt}}{10} = \text{Nf}$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 2

KONSEP DASAR ORGANISASI DAN LEMBAGA PENDIDIKAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa program studi memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan pemahaman organisasi lembaga pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang Konsep Dasar Organisasi Lembaga Pendidikan

III. Indikator:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Memahami dan menjelaskan, Konsep Organisasi Lembaga Pendidikan
2. Memahami dan menjelaskan, Sekolah sebagai Organisasi Lembaga Sosial
3. Memahami dan menjelaskan, Jalur jengang dan jenis Pendidikan
4. Memahami dan menjelaskan, Keberhasilan Organisasi Lembaga Pendidikan

IV. Materi Ajar

1. Konsep Organisasi Lembaga Pendidikan
2. Sekolah sebagai Organisasi Lembaga Sosial
3. Jalur jengang dan jenis Pendidikan
4. Keberhasilan Organisasi Lembaga Pendidikan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Ceramah/Diskusi kelompok

VI. Tahap Pembelajaran:

a. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

b. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

c. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

c. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD

d. Bahan/Sumber Belajar:

- 1) Dosen, Tim AP. 2010. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press
- 2) Fattah, Nanang. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya Bandung
- 3) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003
- 4) Mulyani, A Nurhadi. 1983. *Administrasi Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Andi Offset,
- 5) Driyarkara. 1980. *Driyarkara Tentang Pendidikan*, Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- 6) Crow & Crow. 1960. *Introduction to Education*. (New Revised Ed). New York: American Book Company.
- 7) Anonom. 1975. *Dictionary of Education*. New York: He Graw-Hill Book Company.
- 8) Downing, John, Ali Mohammadi, 1977. *Questioning The Media*. Yogyakarta: Annabelle
- 9) UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional).
- 10) Kepmendiknas Nomor 004/U/2002 tentang Dewan Pendidikan Komite Sekolah,
- 11) PP Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan,
- 12) Sutisna. Oteng. 1993. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa.
- 13) Hoy, dan Miskel. 1987 *Educational Administration, Theory Research, and Practice*, New York: Random House
- 14) Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1990 Tentang Sekolah Dasar.
- 15) Mulyani A. Nurhadi. 1983. *Administrasi Pendidikan di Sekolah* . Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 16) Nanang Fattah. (2006). *Ekonomi dan pembiayaan pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 17) Rusdiana, A .2016, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia

VIII. Penilaian:

- a. Teknik dan instrumen penilaian:
 - 1) Hasil diskusi
 - 2) Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
 - 3) Tes tertulis

- b. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{Pt} + 3 \text{Ps} + 5\text{Tt} = \text{Nf}}{10}$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
 Ps = Proses
 Tt = Tes Tulis
 Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 3

BENTUK, STRUKTUR, DISAIN ORGANISASI, DAN KINERJA ORGANISASI LEMBAGA

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa program studi memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan pemahaman organisasi lembaga pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang Bentuk, Struktur, Disain Organisasi, Dan Kinerja Organisasi Lembaga

III. Indikator:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan, bentuk organisasi lembaga pendidikan
2. Menjelaskan, organisasi lembaga pendidikan
3. Menjelaskan, desains organisasi lembaga pendidikan
4. Memahami dan menjelaskan, kinerja organisasi lembaga pendidikan

IV. Materi Ajar

1. Konsep Organisasi Lembaga Pendidikan
2. Sekolah sebagai Organisasi Lembaga Sosial
3. Jalur jengang dan jenis Pendidikan
4. Keberhasilan Organisasi Lembaga Pendidikan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Ceramah/Diskusi kelompok

VI. Tahap Pembelajaran:

a. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

b. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

c. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

a. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD

b. Bahan/Sumber Belajar:

VIII. Penilaian:

b. Teknik dan instrumen penilaian:

- 1) Hasil diskusi
- 2) Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- 3) Tes tertulis

b. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt}}{10} = \text{Nf}$$

10

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 4

PERILAKU ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa program studi memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan pemahaman organisasi lembaga pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang Perilaku Organisasi Lembaga Pendidikan

III. Indikator:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan, konsep dasar perilaku organisasi lembaga pendidikan
2. Menjelaskan, ruanglingkup perilaku organisasi lembaga pendidikan
3. Menjelaskan, implikasi dari perilaku kinerja organisasi lembaga pendidikan

IV. Materi Ajar

1. Konsep dasar perilaku organisasi lembaga pendidikan
2. Ruanglingkup perilaku organisasi lembaga pendidikan
3. Implikasi dari perilaku kinerja organisasi lembaga pendidikan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Ceramah/Diskusi kelompok

VI. Tahap Pembelajaran:

a. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

b. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

c. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

a. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD

b. Bahan/Sumber Belajar:

- 1) Cushway. Barry, Derek Lodge. 1995, *Organisational Behaviour and Design: Perilaku dan Desain Organisasi*, Cet. Ke 1. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- 2) Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen*, Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE:
- 3) Terry. George R. (Terj) J. Smith D.F.M. 1986. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Cet. Ke 2. Bumi Aksara.
- 4) Tyson. Shaun & Tony Jackson. (terj) Deddy J & Dwi P. 2000. *The Essence of Organizational Behaviour: Perilaku Organisasi cet. 1*, Yogyakarta: Penerbit Andy,
- 5) Wexley, Kenneth. M. And Gary A. Yuki. 2005.. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalita*. Jakarta: Rineka Cipta.
- 6) Winardi. J., 2002.. *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers:
- 7) Winardi. J., 2003. *.Teori organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta: Rajawali Pers:
- 8) Husaini Usman, 2009, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- 9) Rusdiana, A .2016, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia

VIII. Penilaian:

- a. Teknik dan instrumen penilaian:
 - 1) Hasil diskusi
 - 2) Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
 - 3) Tes tertulis

- b. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt}}{10} = \text{Nf}$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 5

KEKUASAAN, POLITIK, WEWENANG, TANGGUNG JAWAB, DAN KEBIJAKAN DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa program studi memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan pemahaman organisasi lembaga pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang Kekuasaan, Politik, Wewenang, Tanggungjawab Dan Kebijakan Dalam Organisasi Lembaga Pendidikn

III. Indikator:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan, konsep Kekuasaan, Politik, Wewenang, Tanggungjawab dan kebijakan
2. Menjelaskan, politik dalam organisasi lembaga pendidikan
3. Menjelaskan, wewenang, tanggungjawab dalam lembaga pendidikan
4. Menjelaskan, kebijakan dan kekuasaan dalam lembaga pendidikan

IV. Materi Ajar

1. Konsep Kekuasaan, Politik, Wewenang, Tanggungjawab dan kebijakan
2. Politik dalam organisasi lembaga pendidikan
3. Wewenang, tanggungjawab dalam lembaga pendidikan
4. Kebijakan dan kekuasaan dalam lembaga pendidikan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Ceramah/Diskusi kelompok

VI. Tahap Pembelajaran:

a. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

b. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

c. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

a. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD

b. Bahan/Sumber Belajar:

- 1) John R. Schemerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, 2002. *Organizational Behavior*, 7th Edition. Phoenix: John Wiley & Sons.
- 2) Jeffrey Pfeffer, 1992. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. New York: Harvard Business School Press.
- 3) Richard L. Daft, 2010. *Organization Theory and Design*, 10th Edition. Mason: Cengage Learning.
- 4) James G. March and Thierry Weil, 2005. *On Leadership*. Malden: Blackwell Publishing.
- 5) Ronald J. Stupak and Peter M. Leitner, 2001. *Handbook of Public Quality Management*, (Boca Raton, Florida: CRC Press.
- 6) Gary Yukl, 2006. *Leadership in Organizations*, 6th Edition (New Delhi: Dorling Kindersley.
- 7) Yukl, Gary A., 1989, *Leadership In Organizations*, New York: Prentice-Hall International, Inc.,
- 8) Beckhart, Richard, 1985, *Organizational Development: Model and Strategi* (alih bahasa Ali Saidullah), Surabaya: Usaha Nasional.
- 9) Reksohadiprojo, S., 1999, *Organisasi: Teori Struktur Dan Perilaku*, Yogyakarta: BPFYogyakarta.
- 10) Owens, Robert G.,1991. *Organizational Behavior in Education*, Fourth Edition. New York: Prentice Hall Inc.
- 11) Robbin, Sthephen P. 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (eight edition). New York: Prentice Hall Inc.
- 12) Leslie A. Pal., 1992, *Public Policy Analysis; An Introduction*, Canada: Department of Political Science University of Calgary, Canada.
- 13) Patton Carl V., Sawicki David S., 1986, *Basic Methods of Policy Analysis & Planning*, New York: Prentice-Hall, New Jersey.
- 14) Dunn N. William, 2004, *Public Policy Analysis; An Introduction*, New York: Prentice-Hall, New Jersey.
- 15) Iatridis Demetrius, 1994, *Social Policy; Institutional Context of Social California: Development and Human Service*, Pacific Grove,
- 16) Rusdiana, A .2016, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia

VIII. Penilaian:

a. Teknik dan instrumen penilaian:

- 1) Hasil diskusi
- 2) Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- 3) Tes tertulis

b. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt}}{10} = \text{Nf}$$

10

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 6

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa program studi memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan pemahaman organisasi lembaga pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang Kepemimpinan dalam Organisasi Lembaga Pendidikn

III. Indikator:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan, konsep dasar kepemimpinan
2. Menjelaskan, kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan
3. Menjelaskan, syarat kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan
4. Menjelaskan, fungsi, peran, Tugas dan tanggungjawab kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan

IV. Materi Ajar

1. Konsep dasar kepemimpinan
2. Kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan
3. Syarat kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan
4. Fungsi, peran, tugas dan tanggungjawab kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Ceramah/Diskusi kelompok

VI. Tahap Pembelajaran:

a. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

b. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

c. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

a. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD

b. Bahan/Sumber Belajar:

- 1) Isjoni, 2007. *Manajemen Pendidikan Dalam Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru Algensindo Bandung,
- 2) Muqodim, 2011. *Manajemen Perubahan Di Perguruan Tinggi Islam*, Yogyakarta: Ekonisia,
- 3) Riduwan, dkk, 2011. *Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia: Manajeen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta,
- 4) Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: TERAS, 2009.
- 5) Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. CIPUTAT PRESS, 2005.
- 6) Tony Bush & Mareinne Coleman, 2006. *Manajemen Strategi Kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta: IRCisoD,

- 7) Wahjosumidjo, 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo,
- 8) Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Pontianak: ALFABETA, 2009.
- 9) Abdoel kadir, Abdul Wahab, 2006. *Organisasi Konsep Dan Aplikasi*, (Tangerang, Pramita Press, cet.pertama.
- 10) Dirawat dkk., 2004. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT Bina Ilmu,
- 11) Yukl, Gary A., *Leadership In Organization*, (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 07632, 1981), hlm.59-60
- 12) Koontz, It.al, *Management*, Sevent edition, (by Mc growHill, Inc, 1980), hlm. 659-686.
- 13) Akhmad Sanusi, dkk, 1986. *Produktivitas Pendidikan Nasional*, (Bandung: IKIP Bandung.
- 14) Kamus Besar Bahas Indonesia, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Edisi Pertama, 1928, Edisi Pertama, Perum, Balai Pustaka, hlm 204.
- 15) Maman Ukas. 2004, "Manajemen Konsep, Prinsip Dan Aplikasi", Cetakan ketiga, Bandung: Agnini.
- 16) Blumberg, A., & Greenfield, W. D. 1986. *The Effective Pricipal*, (Newton, MA: Allyn & Bacon,
- 17) Ubben, G. C., & Hughe, L W. 1986. *The Principal: Creative Leadership For Effective School*, Newton, MA: Allyn & Bacon.
- 18) Wahab, Abd dan Umiarso. 2010. *Spiritual Qoutient (SQ) dan Educational Leadership*. Jember: Pena Salsabila
- 19) Danim, Sudarwan. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- 20) Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu;
- 21) Dirawat, dkk, 1986. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional.
- 22) Mulyasa E. 2008. *Menjadi Kepala Sekolah yang Efektif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- 23) Rusdiana, A .2016, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia

VIII. Penilaian:

a. Teknik dan instrumen penilaian:

- 1) Hasil diskusi
- 2) Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- 3) Tes tertulis

b. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt} = \text{Nf}}{10}$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 7

PERSEPSI DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa program studi memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan pemahaman organisasi lembaga pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang Persepsi Dan Komunikasi Dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

III. Indikator:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan, konsep dasar persepsi dalam komunikasi
2. Menjelaskan, persepsi sebagai inti komunikasi
3. Menjelaskan, komunikasi dalam organisasi lembaga pendidikan
4. Menjelaskan, membangun keterampilan komunikasi yang efektif dalam organisasi lembaga pendidikan

IV. Materi Ajar

1. Konsep dasar persepsi dalam komunikasi
2. Persepsi sebagai inti komunikasi
3. Komunikasi dalam organisasi lembaga pendidikan
4. Membangun keterampilan komunikasi yang efektif dalam organisasi lembaga pendidikan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Ceramah/Diskusi kelompok

VI. Tahap Pembelajaran:

a. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

b. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

c. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

a. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD

b. Bahan/Sumber Belajar:

- 1) Arifin, 1999. *Psikologi Dakwah Suatu Pengantar Studi*, Jakarta: PT Bumi Aksara,
- 2) Mubarak, Achmad, 2001. *Psikologi Dakwah*, Jakarta: Pustaka Firdaus,
- 3) Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*, Jakarta: Rajawali Pers..
- 4) Soetopo, Hendyat, 2010. *Perilaku Organisasi Teori Dan Praktik Di Bidang Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset,
- 5) Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: C.V Andi Offset,
- 6) Zahroh, Aminatul, 2013. *Total Quality Management Teori dan Praktik Manajemen Untuk Mendongkora Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Arruz Media,
- 7) Rusdiana, A .2016, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia

VIII. Penilaian:

a. Teknik dan instrumen penilaian:

- 1) Hasil diskusi
- 2) Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- 3) Tes tertulis

b. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt} = \text{Nf}}{10}$$

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 8

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa program studi memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan pemahaman organisasi lembaga pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang Pengambilan keputusan dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

III. Indikator:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan, konsep dasar pengambilan keputusan
2. Menjelaskan, kebijakan dasar pengambilan keputusan
3. Menjelaskan, gaya dan model pengambilan keputusan
4. Menjelaskan, model pengambilan keputusan Partisipatif dalam kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan

IV. Materi Ajar

1. Konsep dasar pengambilan keputusan
2. Kebijakan dasar pengambilan keputusan
3. Gaya dan model pengambilan keputusan
4. Model pengambilan keputusan partisipatif dalam kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Ceramah/Diskusi kelompok

VI. Tahap Pembelajaran:

a. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

b. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

c. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

a. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD

b. Bahan/Sumber Belajar:

- 1) Adam I. Indrawijaya, 2002. *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru Algesindo, Bandung.
- 2) Depdiknas 2005. *Undang-undang Nomor: 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, Ditjen Dikdasmen. Jakarta.
- 3) Depdiknas 2005. *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional*, Ditjen Dikdasmen. Jakarta.
- 4) Winardi J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- 5) Sonhaji, Ahmad, 2005. *Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bahan Perkuliahan.

- 6) Sri Suntari, 2004. *Motivasi*. Materi Diklat Manajemen Sekolah Menengah pertama, PPPG IPS dan PMP Malang.
- 7) Ujang Saefullah, 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia
- 8) M. Ismail Yusanto, 2002. *Pengantar Manajemen Syariah*.
- 9) Sutikno, M Sobry. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Lombok: Holistic.
- 10) Hasibuan, 2000
- 11) Ngalim Purwanto, 2006. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- 12) Rusdiana, A .2016, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia

VIII. Penilaian:

a. Teknik dan instrumen penilaian:

- 1) Hasil diskusi
- 2) Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- 3) Tes tertulis

b. Kriteria Penilaian

$$\frac{2Pt + 3Ps + 5Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
 Ps = Proses
 Tt = Tes Tulis
 Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 9

MOTIVASI DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa program studi memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan pemahaman organisasi lembaga pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang Motivasi dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

III. Indikator:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan, konsep dasar Motivasi
2. Menjelaskan, konsep dasar Motivasi
3. Menjelaskan, model, teknik dan usaha untuk membangkitkan Motivasi
4. Menjelaskan, model strategi penerapan teori motivasi di lembaga pendidikan

IV. Materi Ajar

1. Konsep dasar Motivasi
2. Model, teknik dan usaha untuk membangkitkan Motivasi
3. Model strategi penerapan teori motivasi di lembaga pendidikan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Ceramah/Diskusi kelompok

VI. Tahap Pembelajaran:

a. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

b. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok

- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

c. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

a. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD

b. Bahan/Sumber Belajar:

- 1) Adam I. Indrawijaya, 2002. *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru Algesindo, Bandung.
- 2) Depdiknas 2005. *Undang-undang Nomor: 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*, Ditjen Dikdasmen. Jakarta.
- 3) Depdiknas 2005. *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional*, Ditjen Dikdasmen. Jakarta.
- 4) Winardi J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- 5) Sonhaji, Ahmad, 2005. *Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bahan Perkuliahan.
- 6) Sri Suntari, 2004. *Motivasi*. Materi Diklat Manajemen Sekolah Menengah pertama, PPPG IPS dan PMP Malang.
- 7) Ujang Saefullah, 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia
- 8) M. Ismail Yusanto, 2002. *Pengantar Manajemen Syariah*.
- 9) Sutikno, M Sobry. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Lombok: Holistic.
- 10) Hasibuan, 2000
- 11) Ngalm Purwanto, 2006. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- 12) Rusdiana, A .2016, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia

VIII. Penilaian:

a. Teknik dan instrumen penilaian:

- 1) Hasil diskusi
- 2) Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- 3) Tes tertulis

b. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt}}{10} = \text{Nf}$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
 Ps = Proses
 Tt = Tes Tulis
 Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 10

KONFLIK DAN STRES DALAM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa program studi memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan pemahaman organisasi lembaga pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang Konflik dan Stres dalam Organisasi Lembaga Pendidikan

III. Indikator:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan, konsep dasar Konflik dan Stres

2. Menjelaskan, moderator, faktor penyebab, dampak, konflik dan Stres
3. Menjelaskan, model konflik dan stres dalam organisasi lembaga pendidikan
4. Menjelaskan, penyelesaian komplik dan stres dalam organisasi lembaga pendidikan

IV. Materi Ajar

1. Konsep dasar Konflik dan Stres
2. Moderator, faktor penyebab, dampak, konflik dan Stres
3. Model konflik dan stres dalam organisasi lembaga pendidikan
4. Penyelesaian komplik dan stres dalam organisasi lembaga pendidikan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Ceramah/Diskusi kelompok

VI. Tahap Pembelajaran:

a. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

b. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

c. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

a. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD

b. Bahan/Sumber Belajar:

- 1) A, Charieswort, Edwar, Ronal G Nathan. 1996. *Manajemen Stres: Dengan Teknik Relaksasi*, (alih bahasa, Dinastindo), Jakarta: Abdi Tandur,
- 2) Handoko, Hani. T, 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya manusia*, Yogyakarta: Universitas Gajah Mada..
- 3) Kamisa, 1997. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya: Kartika,
- 4) Mulyasa, 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakaerta: Bumi Aksara,
- 5) Mulyana, Deddy, 2006. *Stress, Konflik, dan Komunikasi Organisasi*. Bandung: Rosdakarya,
- 6) R. Wayne Pace, Don F Faules, 2006. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Alfabeta,
- 7) Scott, John, 2012. *Teori Sosial, Masalah-Masalah Pokok dalam Sosiologi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar,
- 8) Suryanto, 2013. *Stress Management*, Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga,
- 9) Wijono, 1993. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta: PT Prenhallindo.
- 10) Gibson, James L. John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr., 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur, proses*. Jakarta: Binarupa Aksara,
- 11) Gibson, James L. John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr., 1994. *Organization Behavior, Structure, Processes*. USA: Richard D. Irwin,
- 12) Lulus Margiati, 1999. *Stress Kerja: Latar Belakang Dan Alternatif Pemecahannya*, Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik, Surabaya: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga,
- 13) Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, 2004. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya,
- 14) Phillip L. Rice, 1999. *Stress and Health*, California: Brooks/ Cole Publishing Company,

- 15) Quick. J.C., Quick, J.D., 1984. *Organizational Stress and Preventive Management*, USA:McGraw-Hill.Inc,
- 16) Robbins, Stephen P., and Timothy A., Judge, 2011. *Organizational Behaviour-Fourteenth Edition* New Jersey: Pearson Education,
- 17) Suprihanto Jhon, 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN,
- 18) Rice P.L., 1999. *Stress and Health* (Third Edition). California: Brooks/ Cole Publishing Company.
- 19) Rusdiana, A .2016, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia

VIII. Penilaian:

- a. Teknik dan instrumen penilaian:
 - 1) Hasil diskusi
 - 2) Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
 - 3) Tes tertulis

- b. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt = Nf}{10}$$

10

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 11

BUDAYA DAN IKLIM ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa program studi memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan pemahaman organisasi lembaga pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang Budaya dan Iklim Organisasi Lembaga Pendidikan

III. Indikator:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan, konsep dasar budaya organisasi
2. Menjelaskan, iklim organisasi
3. Menjelaskan, pengaruh iklim budaya organisasi
4. Menjelaskan, manajemen budaya profesional

IV. Materi Ajar

1. Konsep dasar budaya organisasi
2. Iklim budaya organisasi
3. Pengaruh iklim budaya organisasi
4. Manajemen budaya profesional

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Ceramah/Diskusi kelompok

VI. Tahap Pembelajaran:

a. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

b. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok

- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

c. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

a. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD

b. Bahan/Sumber Belajar:

- 1) Nasution, S., 2009. *Sosiologi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara,
- 2) Ruswandi, Uus dkk., 2008. *Landasan Pendidikan*, Bandung: Insan Mandiri,
- 3) Pidarta, Made., 2000. *Landasan Kependidikan: Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*, Jakarta: PT Rineka Cipta,
- 4) Ahmadi, Abu., 1975. *Pengantar Sosiologi*, Surakarta: AB. Sitti Syamsiyah, SALA,
- 5) Nurkolis, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT. Grasindo, hlm.200.
- 6) Taliziduhu Ndraha, 2005. *Teori Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta,
- 7) John M. Echols dan Hasan Shadily, 2003. *An English-Indonesian Dictionary, Get. XXV*, (Jakarta: PT. Gramedia,), hlm. 372.
- 8) Malayu S. P. Hasibuan, 2007. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- 9) Ara Hidayat, Dan Imam Machali, 2010. *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung: Pustaka Educa,
- 10) Sulistyorini. 2003. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 11) Robbins, S.P., 2003, *Perilaku Organisasi*, judul asli *Organizational Behavior, Tenth Edition*, (alih bahasa : Benyamin Molan), Jakarta: PT Indeks-Gramedia.
- 12) Husaini Usman, 2006, *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- 13) Falahy, 2005. *Studi Korelasional Antara Iklim Organisasi & Motivasi Berprestasi*. Jakarta: PT Indeks-Gramedia.
- 14) Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba ...
- 15) Sutan Takdir Alisyahbana. 1992. *Anak Perawan di Sarang Penyamun karangan*. Jakarta: Penerbit Dian Rakyat.
- 16) Umar Tirtarahardja, S. L. La Sulo, 2000. *Pengantar pendidikan: Edisi revisi*. Jakarta: Rineka Cipta,
- 17) Rusdiana, A .2016, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia

VIII. Penilaian:

a. Teknik dan instrumen penilaian:

- 1) Hasil diskusi
- 2) Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- 3) Tes tertulis

b. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt}{10} = Nf$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
 Ps = Proses
 Tt = Tes Tulis
 Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 12

EFEKTIVITAS ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa program studi memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan pemahaman organisasi lembaga pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang Efektifitas Organisasi Lembaga Pendidikan

III. Indikator:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan, konsep dasar efektifitas organisasi lembaga pendidikan
2. Menjelaskan, ukuran efektifitas organisasi lembaga pendidikan
3. Menjelaskan, pendekatan efektifitas organisasi lembaga pendidikan
4. Menjelaskan, model efektifitas organisasi lembaga pendidikan

IV. Materi Ajar

1. Konsep dasar efektifitas organisasi lembaga pendidikan
2. Ukuran efektifitas organisasi lembaga pendidikan
3. Pendekatan efektifitas organisasi lembaga pendidikan
4. Model efektifitas organisasi lembaga pendidikan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Ceramah/Diskusi kelompok

VI. Tahap Pembelajaran:

a. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

b. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

c. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

a. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD

b. Bahan/Sumber Belajar:

- 1) Alan, Thomas, J. 1971. *The Productive School: A System Analysis Approach to Educational Administration*. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- 2) Anonim, 1979. *Ensiklopedi Umum Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung.
- 3) Gibson, Ivancevich Donnelly, 1997. *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- 4) Anonim, 1992. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung:).
- 5) Nurhadi, Muljani A., 1988. *Pendidikan dan Pembangunan Era Industrialisasi*. Pidato Dies disampaikan pada Upacara Dies Natalis XXVIII IKIP Muhammadiyah Yogyakarta 19 Nopember 1988.
- 6) Steers, Richard. M., 1985. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- 7) Steers, Richard M., 1980. *Efektivitas Organisasi (Kaidah Tingah Laku)*. Jakarta: Erlangga.
- 8) Rusdiana, A .2016, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia

VIII. Penilaian:

a. Teknik dan instrumen penilaian:

- 1) Hasil diskusi
- 2) Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- 3) Tes tertulis

b. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 \text{ Pt} + 3 \text{ Ps} + 5 \text{ Tt}}{10} = \text{Nf}$$

Keterangan:

- Pt = Portofolio
Ps = Proses
Tt = Tes Tulis
Nf = Nilai Formatif

PERTEMUAN: KE 13

PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN

I. Standar Kompetensi:

Mahasiswa program studi memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan pemahaman organisasi lembaga pendidikan secara komprehensif untuk kepentingan pengembangan pendidikan dan penelitian.

II. Kompetensi Dasar:

Mahasiswa memiliki pengetahuan tentang Perubahan dan Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan

III. Indikator:

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa memiliki kemampuan untuk:

1. Menjelaskan, konsep perubahan organisasi
2. Menjelaskan, Manajemen perubahan organisasi
3. Menjelaskan, Pengembangan organisasi Lembaga Pendidikan

IV. Materi Ajar

1. Konsep perubahan organisasi
2. Manajemen perubahan organisasi
3. Pengembangan organisasi Lembaga Pendidikan

V. Metode/Strategi Pembelajaran:

Ceramah/Diskusi kelompok

VI. Tahap Pembelajaran:

a. Kegiatan Awal:

Dosen membuka kuliah dan menjelaskan materi kuliah

b. Kegiatan Inti :

- Dosen membagi mahasiswa menjadi kelompok-kelompok
- masing-masing kelompok diminta mendiskusikan materi yang telah ditentukan
- Mahasiswa menyusun laporan hasil diskusi kelompok
- Tiap kelompok mempresentasikan hasil diskusi kelompok dalam kelas
- Dosen memberi komentar

c. Kegiatan Akhir:

Dosen menyusun rangkuman hasil diskusi

VII. Alat/Bahan/Sumber Belajar:

a. Alat/Media : OHP-OHT, LAPTOP – LCD

b. Bahan/Sumber Belajar:

- 1) Indra Wijaya, *Perilaku Organisasi* (Bandung: sinar baru, 1989), 243
- 2) Syaiful Sagala. *Konsep Dan Makna Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2005)
- 3) Cheng, Yin Cheong. 1996. *School Effectiveness & School-based Management: A Mechanism for Development*. London: The Falmer Press.
- 4) Nadler, D.A. and Thusman, M.L. 1983. *A General Diagnostic Model for Organizational Behavior*. New York: MacGraw Hill.
- 5) Wallace Jr. M.J. & A.D. Szilagy Jr. 1982. *Managing Behavior in Organization*. Glenview:
- 6) Beer, Michael, 2002, *Breaking the Code of Change*, USA: President and Fellow of Harvard College.
- 7) Davidson, Jeff, 2005, *Change Management, The Complete Ideal's Duides*, Jakarta: Prenada.
- 8) Muhaimin dkk, 2010, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Fajar Interpratama Offset.
- 9) Mulyasa. E, 2007, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- 10) Potts, Rebecca and LaMarsh, 2004, *Managing for Success*, London: Duncan Baird Publishers.
- 11) Wibowo, 2006, *Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman Tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*, Bandung: LFABETA.
- 12) Winardi, Prof.Dr.J., S.E., *Manajemen Perubahan*, Prenada Media, Jakarta, 2005.
- 13) Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta:Fajar Interpratama Offset, 2010), hlm. 65
- 14) Jeff Davidson, *Change Management, The Complete Ideal's Duides*, (Jakarta: Prenada, 2005), hlm. 3
- 15) Michael Beer, *Breaking the Code of Change*, (USA: President and Fellow of Harvard College, 2002), hlm. 452
- 16) Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta: Prenada Media, 2005), hlm. 2
- 17) Rebecca Potts and LaMarsh, *Managing for Success*, (London: Duncan Baird Publishers, 2004), hlm. 36
- 18) Wibowo, *Pengantar Manajemen Perubahan, Pemahaman Tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*, (Bandung: Lfabeta, 2006), hlm. 36
- 19) Muhaimin dkk, *manajemen pendidikan, fajar interpratama offset*, Jakarta, 2010. hlm. 67-68
- 20) Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 181-185
- 21) Rusdiana, A .2016, *Pengembangan Organisasi Lembaga Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia

VIII. Penilaian:

a. Teknik dan instrumen penilaian:

- 1) Hasil diskusi
- 2) Keaktifan dan sumbangan materi dalam diskusi
- 3) Tes tertulis

b. Kriteria Penilaian

$$\frac{2 Pt + 3 Ps + 5Tt = Nf}{10}$$

10

Keterangan:

Pt = Portofolio

Ps = Proses

Tt = Tes Tulis

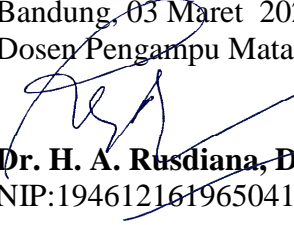
Nf = Nilai Formatif

Disetujui Oleh:
Ketua Prodi MPI,



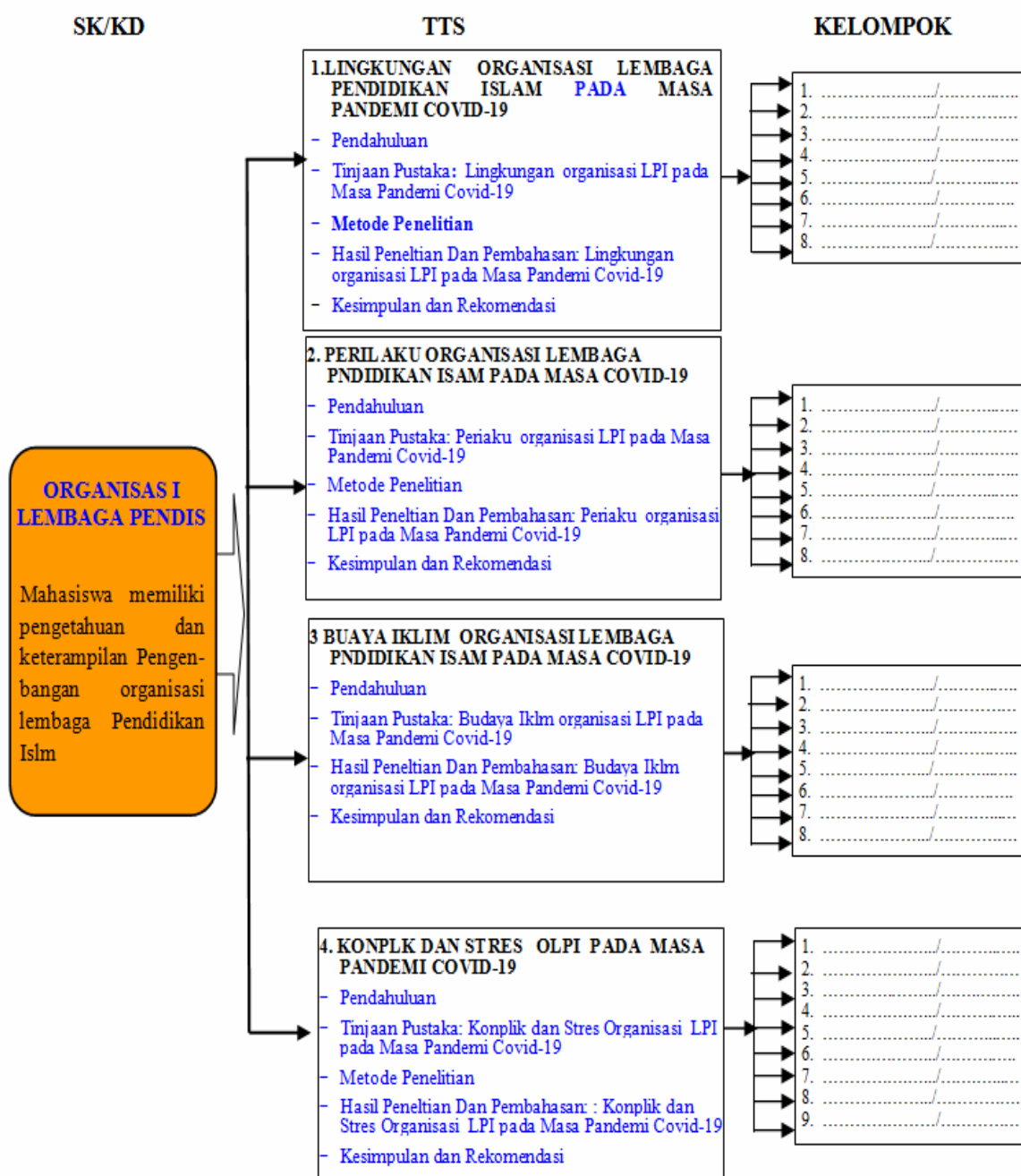
Prof. Dr. **Jaja Jahari, M.Pd.**
NIP. 19610503071982031006

Bandung, 03 Maret 2021
Dosen Pengampu Mata Kuliah,


Dr. H. A. Rusdiana, Drs., M.M.
NIP: 194612161965041001

KERANGKA KERJA

TUGAS TERSTRUKTUR MK. ORGANISASI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM



TATA PENULISAN TUGAS KELOMPOK

Tugas Terstruktur (TT) Riset Mini

1. Persyaratan penulisan pelaporan mini riset

Persyarat penulisan pelaporan mini riset adalah sebagai berikut:

- Naskah diketik pada kertas ukuran A4, spasi 1,5, jenis huruf Times New Roman 12. Batas pengetikan adalah samping kiri 4cm, samping kanan 3cm, batas atas 3cm, dan batas bawah 3cm.
- Naskah ditulis minimal 15 (lima belas) dan maksimal 20 (dua puluh) halaman (pendahuluan sampai daftar pustaka).
- Bahasa Indonesia yang digunakan hendaknya baku dengan tata bahasa dan ejaan yang disempurnakan, sederhana, jelas, satu kesatuan, mengutamakan istilah yang mudah dimengerti, tidak menggunakan singkatan seperti “tdk”, “tsb”, “yg”, “dgn”, “sbb”, “dll”.

2. Sisimatika Penulisan pelaporan mini riset

Sampul

Judul : Sesuai dengan tema yang diprogkam Bagi Kelompok (lihat Krangka Tugas)

Abstrak

Ringkasan/Abstrak (maksimal 1 halaman)

Kata Pengantar

Daftar Isi

BAB I

PENDAHULUAN

Bagian ini berisi atau menyajikan:

- Latar belakang masalah
- Perumusan masalah,
- Tujuan dan kegunaan Penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bagian ini berisi atau menyajikan, sejumlah terori, konsep, peraturan yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- Jenis dan Pendekatan Penelitian
- Data dan Sumber Data
- Prosedur dan Teknik Pengumpulan Data

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- Gambaran Umum Lokasi Penelitian (paparan)
- Temuan Penelitian dan Analisis; Paparan mengenai data dan temuan data yang diperoleh dari lapangan terkait dengan Judul, Perumusan masalah, dan tujuan penelitian.

BAB V

KRSIMPULAN/PENUTUP

Bagian ini berisi atau menyajikan, Uraian tentang:

- Simpulan
- Rekomendasi/saran

DAFTAR PUSTAKA

Daftar pustaka adalah suatu tulisan yang disusun dan terdapat di akhir suatu karya tulisan yang isinya mulai dari nama penulis, judul tulisan, penerbit, identitas penerbit, beserta tahun terbit yang mana dijadikan rujukan atau sumber dari seorang penulis karya tulis tersebut (sesuai format Turabin).

LAMPIRAN

- Poster
- Junal Berbasis Riset
- Surat Keterangan Riset

Panduan Riset Mini: <http://digilib.uinsgd.ac.id/id/eprint/29522>

Panduan Penulisan Jurnal: <http://digilib.uinsgd.ac.id/id/eprint/29523>

PENILAIAN KELOMPOK

Mata Kuliah :

Kompetensi Dasar :

Indikator/Sub. KD :

.....

.....

.....

Kelompok:...../Kelas/...../Jur.Semester.....Th. Akademik.....

No	NIM	Nama Mahasiaswa	Faraf	No	NIM	Nama Mahasiaswa	Faraf
1				6			
2				7			
3				8			
4				9			
5				10			

PENILAIAN

1. Makalah

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Perumusan masalah				
2	Pembahasan masalah				
3	Kajian teori				
4	Pemecahan masalah				
5	Sistematika pembahasan				
Jumlah Total					

Keterangan :

1 = Sangat tepat

2 = Tepat

3 = Kurang tepat

4 = Tidak tepat

$$N2 = \frac{\text{Total nilai} \times 10}{5}$$

2. Presentasi dan Dikusi

Hari/Tgl. /

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Penyampaian ide pokok makalah				
2	Penguasaan materi				
3	Penggunaan media				
4	Menjawab pertanyaan				
5	Kerja sama kelompok				
Jumlah Total					

Keterangan :

1 = Sangat baik

2 = Baik

3 = Kurang baik

baik

4 = Tidak baik

$$N3 = \frac{\text{Total nilai} \times 10}{5}$$

Bandung,

Dosen,

Dr. H. A. Rusdiana, MM

NIP. 196104211986021001

PORTOPOLIO

I. PORTOPOLIO KELOMPOK (TUGAS KELOMPOK/TERSTRUKTUR)

<p style="text-align: center;">SAMPUL PORTO POLIO KLP</p> <p style="text-align: center;">Logo MATA KULIAH</p> <p style="text-align: center;">Kelompok:..... SMT/Kelas..... Nama Mhs...../NIM... Nama Mhs...../NIM...</p> <p style="text-align: center;">Nama Prodi..... Fak..... UIN..... TH.....</p>

Uraian ISI per kelompok	Cekclist
1. Makalah Final Hasil Diskusi dilengkapi dengan Poster	
2. Notula Diskusi	
3. Makalah yang didiskusikan....mak ke....	
4. Makalah Hasil Revisi/Masukan Kelompok Diskusi	
5. Makalah Hasil Revisi/Masukan Kelompok Diskusi	
6. Makalah Sebelum didiskusikan....mak ke....sd. ...ke.....	

NOTULEN DISKUSI

Tanggal diskusi :
Tempat diskusi : Ruang
Waktu diskusi : 10.00-10.45 WIB
Tema diskusi : **Pemanasan Global (Global Warming)**
Moderator : Ravika Wulandari
Panelis/Pembicara : Azlia Priharsi
Peserta : Mahasiswa.....
Jumlah : orang

Uraian Pelaksanaan Diskusi :

1. Diskusi dipimpin dan dibuka oleh moderator (Ravika Wulandari) pada pukul 10.00 WIB.
2. Setelah diskusi dibuka, moderator mulai memperkenalkan anggota kelompok satu persatu.
3. Kemudian dilanjutkan oleh narasumber yang menyampaikan materi diskusi pada pukul 10.05 – 10.25 WIB.
4. Ketika narasumber selesai menyampaikan materi, moderator membuka kesempatan kepada para peserta diskusi untuk mengajukan pertanyaan. Setiap kelompok mengajukan pertanyaan kepada kelompok penyaji dan terjadi interaksi yang baik saat sesi tanya jawab. Secara umum, diskusi berjalan dengan lancar selama 45 menit. Para peserta mengikuti diskusi yang berlangsung dengan tenang, serius, dan antusias. Jika melihat jalannya diskusi, tampaknya para peserta tertarik dengan tema diskusi. Apalagi permasalahan yang disampaikan oleh panelis berhubungan langsung dengan kehidupan dan masa depan bumi ini.
5. Setelah selesai menjawab semua pertanyaan dari peserta diskusi, moderator menutup diskusi pada pukul 10.45 WIB.

PAPARAN MATERI

Uraian singkat pemeparan

PERTANYAAN/MASUKAN

Pertanyaan 1:

Diketahui bahwa salah satu upaya mengatasi global warming adalah dengan mengurangi penggunaan kendaraan bermotor dan menggantinya dengan bersepeda atau berjalan kaki. Namun, tingginya tingkat kejahatan yang terjadi membuat bersepeda dan berjalan kaki menjadi tidak efektif untuk dilakukan. Menurut pendapat kalian, apa solusi dari permasalahan tersebut?

Pertanyaan 2 :

Bagaimana cara memperbaiki kerusakan-kerusakan yang terjadi akibat global warming?

Pertanyaan 3:

Diketahui bahwa tidak menyalakan lampu pada siang hari merupakan salah satu upaya menanggulangi global warming, lalu bagaimana pendapat kalian tentang peraturan yang mewajibkan pengendara untuk menghidupkan lampu kendaraan bermotor pada siang hari?

Pertanyaan 4 :

Pada umumnya masyarakat telah mengetahui upaya yang harus dilakukan untuk mengatasi global warming. Namun, sebagian besar dari masyarakat tidak merealisasikannya di dalam kehidupan sehari-hari. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya kepedulian masyarakat dan kurangnya kesadaran yang diberikan kepada masyarakat. Berdasarkan hal tersebut, apakah ada lembaga yang bergerak untuk menyadarkan masyarakat agar mau merealisasikan upaya mengatasi global warming? Jika ada, sebutkan nama lembaganya dan apa saja usaha yang dilakukan untuk menyadarkan masyarakat?

Pertanyaan 5 :**Pertanyaan 6 :****Pertanyaan 7 :****JAWABAN ATAS PERTANYAAN/MASUKAN****Jawaban pertanyaan 1:**

Menurut pendapat kami, solusi permasalahan tersebut tergantung pada kondisi keamanan suatu wilayah. Karena kondisi keamanan tiap wilayah itu berbeda-beda. Untuk wilayah yang memiliki tingkat kejahatan yang tinggi, bisa mengganti penggunaan kendaraan bermotor dengan penggunaan angkutan umum yang disediakan oleh pemerintah setempat. Sedangkan untuk wilayah yang memiliki tingkat kejahatan yang rendah, bisa mengganti penggunaan kendaraan bermotor dengan bersepeda atau berjalan kaki saja. Selain itu, ada alternatif lain yang bisa digunakan, yaitu dengan menggunakan kendaraan ramah lingkungan. Selain dapat mempercepat pengendara sampai ke tujuan, kendaraan ramah lingkungan ini juga dapat mengatasi permasalahan global warming.

.....

Jawaban pertanyaan 2 :

Untuk memperbaiki kerusakan-kerusakan yang terjadi akibat global warming membutuhkan waktu yang sangat lama. Bahkan ada kerusakan yang tidak dapat lagi untuk diperbaiki, seperti mencairnya es di kutub. Namun ada beberapa kerusakan yang masih bisa diperbaiki, seperti efek rumah kaca. Hal tersebut bisa diperbaiki dengan memperbanyak penanaman pohon. Dengan banyaknya penanaman pohon, maka gas-gas yang menghambat sinar matahari untuk keluar dari bumi dapat berkurang. Hal ini disebabkan gas-gas tersebut akan diserap oleh pohon untuk dijadikan bahan

dalam proses fotosintesis. Dengan demikian, semakin banyak pohon yang ditanam, maka semakin banyak pula gas-gas penghambat sinar matahari yang terserap dan semakin berkurangnya pemanasan global yang terjadi.

Jawaban pertanyaan 3 :

Menurut pendapat kelompok kami, peraturan tersebut ada baiknya diberlakukan. Karena peraturan tersebut berlaku untuk meningkatkan keselamatan pengendara. Walaupun sebenarnya lampu pada kendaraan bermotor merupakan salah satu penyebab terjadinya pemanasan global. Namun jika kalian merasa khawatir dengan global warming yang disebabkan oleh lampu kendaraan bermotor. Ada baiknya kalian menggunakan sepeda atau berjalan kaki saja.

Jawaban pertanyaan 4 :

Ya, ada lembaga yang bergerak untuk menyadarkan masyarakat agar mau merealisasikan upaya mengatasi global warming. Lembaga tersebut adalah United Nations Environmental Programme (UNEP) yang bertugas untuk menangani masalah lingkungan hidup. Ada berbagai usaha yang dilakukan untuk menyadarkan masyarakat agar mau merealisasikan upaya untuk mengatasi permasalahan global warming. Salah satunya adalah dengan memperingati hari lingkungan hidup sedunia. Hari lingkungan hidup sedunia ini diperingati pada tanggal 5 juni demi meningkatkan kesadaran global akan kebutuhan untuk mengambil tindakan lingkungan yang positif bagi perlindungan alam dan planet bumi. Pada peringatan ini akan diadakan kegiatan menanam seribu pohon yang dimaksudkan untuk membiasakan masyarakat untuk senantiasa peduli dan menjaga lingkungan sekitarnya.

Jawaban pertanyaan 5 :

Jawaban pertanyaan 6 :

Jawaban pertanyaan 7 :

KESIMPULAN:

Pemanasan global (bahasa Inggris: Global warming) merupakan suatu proses meningkatnya suhu rata-rata atmosfer, laut, dan daratan Bumi yang disebabkan oleh polusi karbondioksida yang berasal dari pembangkit listrik bahan bakar fosil dan pembakaran bensin untuk transportasi, gas metana dari peternakan dan pertanian, aktivitas penebangan liar pohon, penggunaan pupuk kimia yang berlebihan, dan efek rumah kaca. Hal ini akan berdampak pada kehidupan makhluk di bumi dan bahkan menyebabkan kerugian bagi beberapa pihak. Seperti adanya kenaikan permukaan air laut seluruh dunia, meningkatkan intensitas terjadinya badai, menurunnya produksi bidang pertanian akibat gagal panen, terjadi bencana kelaparan dan kekeringan di muka bumi, munculnya berbagai macam penyakit, dan terjadinya kepunahan beberapa species makhluk hidup.

Namun, hal tersebut dapat diatasi dengan melakukan beberapa kegiatan, seperti tidak menebang hutan sembarangan, mengurangi penggunaan kendaraan bermotor, mengurangi atau jangan

menyalakan lampu di siang hari, meningkatkan penggunaan transportasi umum, dan menanam pohon.

Daftar Hadir

No	Nama	Tanda tangan	No	Nama	Tanda tangan
1.			2.		
3.			4.		
5.			6.		
7.			8.		
9.			10.		
11.			12.		
13.			14.		
15.			16.		
17.			18.		
19.			20.		

Bandung,

Pimpinan

Moderator

Notulis,

Nasikin

Ravika Wulandari

Tifany Putri Sahara

PENILAIAN KELOMPOK

Mata Kuliah :
 Kompetensi Dasar :
 Indikator/Sub. KD :

Kelompok:...../Kelas/...../Jur.Semester.....Th. Akademik.....

No	NIM	Nama Mahasiaswa	Faraf	No	NIM	Nama Mahasiaswa	Faraf
1				6			
2				7			
3				8			
4				9			
5				10			

PENILAIAN

1. Makalah

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Perumusan masalah				
2	Pembahasan masalah				
3	Kajian teori				
4	Pemecahan masalah				
5	Sistematika pembahasan				
Jumlah Total					

Keterangan :

- 1 = Sangat tepat
- 2 = Tepat
- 3 = Kurang tepat
- 4 = Tidak tepat

$$N2 = \frac{\text{Total nilai} \times 10}{5}$$

2. Presentasi dan Dikusi

Hari/Tgl. /

No	Aspek Penilaian	Skala Penilaian			
		1	2	3	4
1	Penyampaian ide pokok makalah				
2	Penguasaan materi				
3	Penggunaan media				
4	Menjawab pertanyaan				
5	Kerja sama kelompok				
Jumlah Total					

Keterangan :

- 1 = Sangat baik
- 2 = Baik
- 3 = Kurang baik
- 4 = Tidak baik

$$N3 = \frac{\text{Total nilai} \times 10}{5}$$

Bandung,
 Dosen,

Dr. H. A. Rusdiana, MM
 NIP. 196104211986021001

PORTOPOLIO

III.PORTOPOLIO KELOMPOK (TUGAS KELOMPOK/TERSTRUKTUR)

<p style="text-align: center;">SAMPUL PORTO POLIO KLP</p> <p style="text-align: center;">Logo MATA KULIAH</p> <p style="text-align: center;">Kelompok:..... SMT/Kelas..... Nama Mhs...../NIM... Nama Mhs...../NIM...</p> <p style="text-align: center;">Nama Prodi..... Fak..... UIN..... TH.....</p>

Uraian ISI per kelompok	Cekclist
7. Makalah Final Hasil Diskusi dilengkapi dengan Poster	
8. Notula Diskusi	
9. Makalah yang didiskusikan....mak ke....	
10. Makalah Hasil Revisi/Masukan Kelompok Diskusi	
11. Makalah Hasil Revisi/Masukan Kelompok Diskusi	
12. Makalah Sebelum didiskusikan....mak ke....sd. ...ke.....	