

ORGANISASI PENDIDIKAN DALAM PERSPEKTIF ISLAM

Hairul Puadi
Universitas Al-Qolam Malang

¹ hpuadi@alqolam.ac.id

Abstract

A simple definition of “organization” that can be applied is: “An organization is a system of reciprocal influence among people in a group who work together to achieve certain goals.” The implementation of the organization will be concrete if there are aspects that are quite important for the organizational process, namely: (1) Organizational identity. (2) Organizational principles. (3) Formulation of goals. (4) Organizational culture. (5) Management levels. Identity is not just a name, but an organizational structure must be formed so that its management is clear. The principles of the organization have two roles, namely: (1) As a guideline in a healthy and efficient organization. (2) As a foundation in carrying out organizational activities. Meanwhile, the formulation of objectives can be explained as follows: (1) Specific. (2) Time-limited. (3) Measurable. (4) Challenging. (5) Achievable. In an organization there are also dynamics of the relationship between individual goals and organizational goals, namely: (1) Totally contradictory. (2) Partially contradictory. (3) Neutral. (4) Appropriate. (5) Exactly the same. In the context of organizational development, several functions of organizational culture: (1) Culture as a differentiator between one organization and another. (2) Culture as a shaper of organizational identity. (3) Culture as an organizational glue. (4) Culture as a control tool. In an organization there are three levels of management: (1) Top Management. (2) Middle Management. (3) First Line Management.

Keywords: *Organization, identity, principles, goals, organizational culture*

PENDAHULUAN

Pendidikan senantiasa diidentikkan dengan nilai-nilai karakter yang luhur sehingga selalu digambarkan bahwa pendidikan mengusung cita-cita, baik secara personal maupun kolektif, menciptakan budaya yang dihiasi dengan akhlak karimah dan berperadaban agung. Selain mengimpikan para generasi beradab dan berkarakter baik, pendidikan juga hendak melekatkan ciri khas yang kemanusiaan kepada mereka sebagai tonggak pokok pembeda antara mereka dengan makhluk lain. Tujuan ini dalam dunia pendidikan bukan hal yang asing, karena di samping pendidikan merupakan alat akselerasi untuk mengantarkan murid supaya menjadi manusia yang baik dan berguna, juga karena keinginan dan impian masyarakat atas anak-anaknya serupa dengan apa yang diusung oleh dunia pendidikan.

Dari narasi di atas, muncul pertanyaan mendasar, yaitu “bagaimana caranya dunia pendidikan mampu menciptakan cita-cita yang disebutkan?” Tulisan singkat inilah mencoba membuat pengantar agar dunia pendidikan bisa menjawab pertanyaan itu. Penjelasan tentang organisasi yang memuat aspek-aspek yang cukup penting bagi proses pengorganisasian yaitu: (1) Identitas organisasi. (2) Prinsip-prinsip organisasi. (3) Perumusan tujuan. (4) Budaya organisasi. (5) Tingkatan manajemen. Tanpa sadar, dari awal perilaku dan budaya organisasi memiliki tujuan untuk menciptakan budaya kinerja yang efektif, produktif dan persamaan pemahaman dalam mencapai target organisasi. Dengan perilaku dan budaya organisasi dapat memastikan setiap langkah pada level organisasi berjalan sesuai dengan target tujuan yang sudah ditetapkan. Dengan uraian ini, diharapkan dunia pendidikan mampu mewujudkan cita-cita agungnya.

METODE PENELITIAN

Artikel ini termasuk dalam jenis penelitian normatif. Penelitian normatif adalah metode penelitian yang mengandalkan data dari studi kepustakaan, seperti buku, jurnal, dan berbagai sumber literatur lainnya, serta hasil penelitian yang relevan dengan topik yang dibahas dalam penelitian ini. Menurut Abdul Rahman Sholeh, penelitian kepustakaan (library research) ialah penelitian yang menggunakan cara untuk mendapatkan data informasi dengan menempatkan fasilitas yang ada di perpustakaan seperti buku, majalah, dokumen, catatan kisah-kisah sejarah atau penelitian kepustakaan murni yang terkait dengan obyek penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi Organisasi, Pengorganisasian dan Faktor-faktor

Sebelum mengerti tentang banyak hal dalam pembahasan ada baiknya dimengerti terlebih dahulu tentang organisasi. Oleh karenanya, perlu dikutipkan beberapa pendapat berkaitan dengan pengertian organisasi menurut para ahli. Pendapat-pendapat berikut ini dari beberapa ahli tentang organisasi: James D. Mooney¹: “*Organisasi adalah bentuk perserikatan manusia untuk pencapaian suatu tujuan bersama*”.

¹ Herbert G. Hicks, Leonard D. White, Carroll L. Shartle dan Bertram M. Gross dalam Sutarto, (1995), *Dasar-dasar Organisasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. Hal. 27-29

Ralp Currier Davis: “Organisasi adalah sesuatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama di bawah kepemimpinan”. J. H. Vesting, I. V. Fine and Gary J. Zent: “Organisasi diperlukan apabila orang-orang bergabung berusaha mencapai beberapa tujuan bersama”.

Pada dasarnya, organisasi bukan sekedar kumpulan orang-orang yang hanya melakukan pembagian kerja belaka, sebab sekumpulan orang demikian berikut membagi tugas hanyalah merupakan salah satu asas dari organisasi. Oleh sebab itulah, pemahaman dari kondisi ini tidak termasuk pengertian umum dari sebuah organisasi. Pembagian kerja/tugas lebih tepat dinamakan pengorganisasian (*organizing*) seperti pengertian dalam Ensiklopedi Administrasi. Agar lebih memudahkan pemahaman tentang pengertian organisasi dari sekian definisinya, perlu diketengahkan tentang pengertian secara sederhana yang memungkinkan diterapkan dalam praktik:

“Organisasi adalah sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu”.

Definisi sederhana ini memuat kata kunci yang menjadi faktor terwujudnya sebuah organisasi, yaitu: (1) Adanya orang. (2) Terjadinya kerjasama. (3) Tujuan tertentu. Ketiga hal ini saling berkait dan tidak bisa berdiri sendiri dalam kepentingan mewujudkan organisasi. Mengenai faktor-faktor organisasi, Herbert G. Hicks² berpendapat sebagai berikut: Faktor organisasi dibedakan ke dalam: (1) Faktor Inti/Unsur Inti (*core element*). (2) Faktor Kerja/Unsur Kerja (*working element*). Hal yang masuk faktor inti adalah manusia sebagai inti terbentuknya organisasi, sedangkan yang berada dalam golongan faktor kerja ialah: (1) Daya manusia yang terdiri dari: a) Kemampuan untuk bekerja. b) Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. c) Kemampuan untuk melaksanakan asas-asas organisasi. (2) Daya bukan manusia yang meliputi: alam, iklim, cuaca, air dan lain-lain.

Identitas

Organisasi bisa konkrit apabila memiliki identitas organisasi. Identitas ini lebih dimaknai soal nama jenis tertentu, misalnya Pemerintah Daerah Malang, Pengurus Besar Nahdlatul Ulama (PBNU), Universitas Islam Malang (Unisma), Universitas Al-Qolam Malang. Nama organisasi bukan sekedar papan nama dan gedung belaka, tetapi harus dibentuk struktur organisasi sehingga perkumpulan tersebut benar-benar jelas tugas dan penyelenggaranya. Struktur organisasi merupakan kerangka antar hubungan satuan-satuan organisasi yang di dalamnya terdapat personalia, tugas serta wewenang yang masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan yang utuh.

Secara sederhana, Ralph Currier Davis³ memberikan pengertian tentang struktur organisasi sebagai berikut: “Struktur organisasi adalah hubungan antara fungsi-fungsi tertentu, faktor-faktor fisik dan orang”. Struktur organisasi yang akan dibentuk seharusnya memenuhi dua syarat: (1) Sehat; struktur organisasi sehat berarti tiap-tiap satuan organisasi yang ada dapat menjalankan peranannya dengan tertib. (2) Efisien; struktur organisasi efisien berarti dalam menjalankan peranannya tersebut masing-masing satuan organisasi dapat mencapai perbandingan terbaik antara usaha dan hasil kerja. Supaya

² Ibid. hlm 29-30.

³ Ibid. hlm 50.

dapat diperoleh struktur organisasi sebagaimana dimaksud pada persyaratan di atas, proses pembentukan struktur organisasi perlu mempertimbangkan berbagai asas-asas organisasi.

Asas-asas Organisasi

Asas-asas organisasi memiliki dua peran di dalam gerak organisasi agar lebih kukuh, yaitu: (1) Sebagai pedoman untuk membentuk organisasi yang sehat dan efisien. (2) Sebagai landasan untuk melakukan kegiatan keorganisasian sehingga seluruh jalan organisasi sesuai arah yang dicanangkan. Pada dasarnya asas organisasi diperlukan dalam rangka agar supaya manajemen organisasi bisa terealisasi dengan baik. Artinya, manajemen organisasi yang terealisasi baik pasti diwarnai dua hal: (1) Roda organisasi berproses. (2) Berputar sehat dan efisien.

Hal demikian penting untuk diupayakan oleh para pelaku dalam organisasi, sebab setiap organisasi, tentu menghadapi masalah-masalah pada tataran organisasinya. Persoalan itu berkisar pada ketidakpahaman pelaku pada tujuan di dalam organisasinya, pembentukan satuan organisasi yang belum berlandaskan pada pengembangan volume kerja dalam struktur organisasi, belum jelasnya personalia dalam menentukan agenda kerjanya, tanggung jawab yang masih perlu dipertanyakan pada sebagian orang di dalam struktur organisasi, pengerjaan dan standar kinerja yang masih lemah dan lain-lain. Sekian masalah-masalah yang menghadang sebuah organisasi tersebut bisa dicarikan solusinya, salah satu diantaranya dengan asas organisasi.

Walaupun seperti dikutip oleh Edgar F. Huse & James L. Bowditch⁴, seorang Henry Fayol menamakan dengan “*principles of management*” (asas-asas manajemen), pada dasarnya sama dengan “*principles of organization*” (asas-asas organisasi). Ungkapan Fayol yang lebih dikenal dengan “14 asas-asas manajemen” itu adalah sebagai berikut: (1) Pembagian kerja (*division of work*). (2) Wewenang dan tanggungjawab (*authority and responsibility*). (3) Disiplin (*disiplin*). (4) Kesatuan perintah (*unity of command*). (5) Kesatuan arah (*unity of direction*). (6) Kepentingan individu di bawah kepentingan umum (*subordination of individual interest to general interest*). (7) Gaji personal (*remuneration [pay] of personnel*). (8) Sentralisasi (*centralization*). (9) Ketertiban (*scalar chain*). (10) Order (*order*). (11) Keadilan (*equity*). (12) Keamanan masa kerja personal (*stability of tenure of personnel*). (13) Inisiatif (*initiative*). (14) Kesatuan jiwa kelompok (*esprit de corp*).

Di bagian lain, Hadari Nawawi⁵ mengemukakan tentang beberapa asas dalam organisasi, diantaranya adalah: (1) Organisasi harus profesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan. (2) Pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja. (3) Organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab. (4) Organisasi harus mencerminkan rentangan kontrol. (5) Organisasi harus mengandung kesatuan perintah. (6) Organisasi harus fleksibel dan seimbang.

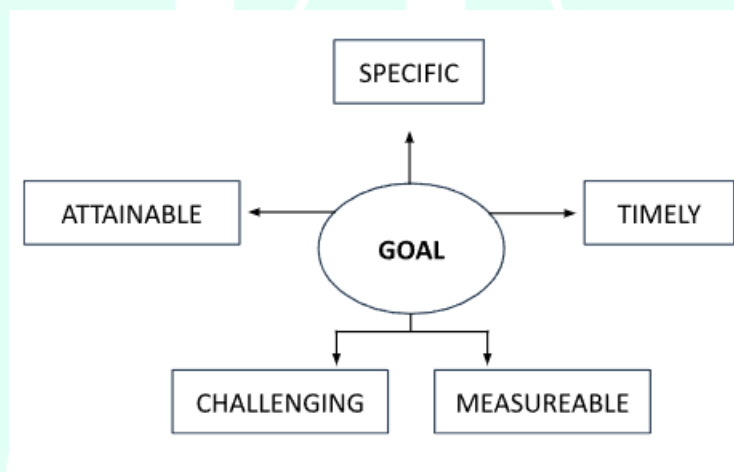
⁴ Ibid. hlm 70.

⁵ Lihat dalam, Marno dan Triyo Suprayitno, (2008), *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: PT. Refika Aditama. Hal. 179

Perumusan Tujuan

Schermerhorn menjelaskan tentang karakteristik tujuan, *“There’s a big difference between having “no goals” or even just everyday run-of-the-mill “average goals,” and having really “great goals” that result in plans being successfully implemented. Great goals tend to have these five characteristics: specific, timely, measureable, challenging, attainable.”*

Uraian Schermerhorn Jr., John R., di atas dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Spesifik: artinya tujuan itu haruslah berupa sesuatu yang jelas hasil yang ingin dicapai. Bukan semata-mata kalimat normatif yang terkesan indah tertulis di atas kertas apalagi sekadar pembicaraan yang tidak terarah. (2) Berwaktu: maksudnya tujuan mesti memiliki kaitan dengan jadwal dan batas waktu yang jelas pula ditentukan pencapaiannya. (3) Terukur: artinya tujuan harus dijabarkan sehingga bisa dihitung secara kuantitatif dan tidak menimbulkan banyak penafsiran. (4) Menantang: maknanya tujuan harus diberi tarikan lebih tinggi untuk memicu motivasi pencapaian yang lebih maksimal. (5) Dapat diraih: maksudnya tujuan itu meskipun diberi tantangan tetapi juga harus realistis dan memungkinkan untuk dicapai. Karakteristik tujuan yang diuraikan oleh Schermerhorn bisa digambarkan sebagai berikut:



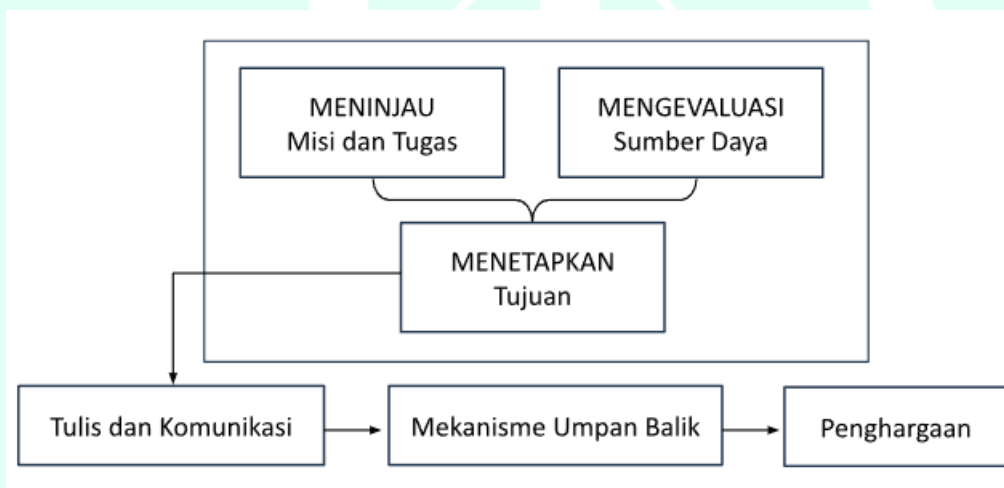
Tujuan yang ingin dicapai harus dirumuskan dengan jelas agar bisa memudahkan untuk dijadikan pedoman dalam menetapkan haluan organisasi, pemilihan bentuk organisasi, pembentukan struktur organisasi, penentuan kegiatan kerja dan penentuan personalia. Misalnya, apabila tujuan yang diinginkan *“Pendidikan Dasar-dasar Fiqh Syafi’i”*, maka bentuk organisasinya sebuah lembaga pendidikan, struktur organisasinya berbentuk kepengurusan lembaga pendidikan, tugas kerja diarahkan pada pembelajaran dan personalia diisi oleh para pendidik atau ahli pendidikan.

Terdapat enam langkah ketika menetapkan tujuan: meninjau misi organisasi dan tugas utama karyawan, mengevaluasi sumber daya yang tersedia, menentukan tujuan secara individu atau dengan masukan dari orang lain, memastikan tujuan ditulis dengan baik dan kemudian mengkomunikasikannya kepada semua yang membutuhkan untuk mengetahuinya, membangun mekanisme umpan balik untuk menilai kemajuan tujuan, dan menghubungkan penghargaan dengan pencapaian tujuan.⁶

⁶ Lihat Robbins, Stephen P., Decenzo, David A., & Coulter, Mary, (2013), dalam, Robiansyah, M. Amin Kadafi. Hal. 57-59.

Penjelasan ini dapat diuraikan sebagai berikut apabila enam langkah itu diadopsi ke dalam lingkungan lembaga pendidikan: (1) Meninjau misi dan tugas: Artinya, antara misi organisasi dan tugas yang dikerjakan oleh pihak-pihak dalam organisasi itu harus sinkron dan relevan. (2) Evaluasi sumber daya: Artinya, selalu pastikan bahwa saat pihak-pihak dalam organisasi itu akan mengerjakan tugasnya, maka sumber daya yang dibutuhkan tersedia. (3) Tetapkan tujuan: Artinya, harus memenuhi kriteria karakteristik tujuan yang baik, yaitu; spesifik, berwaktu, terukur, menantang, dan dapat diraih. (4) Ditulis dan dikomunikasikan: Artinya, tujuan sebaiknya tertulis agar selalu diingat dan bisa dicek serta disampaikan kepada pihak yang memerlukannya. (5) Mekanisme umpan balik: Artinya, setelah ditetapkan sesuai kriteria karakteristiknya kemudian sebisa mungkin ditulis dan dikomunikasikan, lalu dibutuhkan agar jika terjadi penyimpangan atau tidak tercapai maka bisa diambil tindakan perbaikan segera. (6) Penghargaan: Artinya, diperlukan agar memotivasi pihak-pihak dalam organisasi untuk melakukan tugas sehingga mencapai tujuan. Penghargaan semacam ini sebagai balas jasa atas jasanya yang telah mengantarkan organisasi mencapai tujuan.

Enam langkah sebagai alur proses penetapan tujuan bisa diilustrasikan sebagai berikut:



Tujuan yang sudah dirumuskan harus ketahui serta diyakini oleh semua lapisan dalam organisasi, mulai dari pucuk pimpinan hingga level terbawah. Dengan demikian, segenap pihak dalam struktur tersebut dapat melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh, dan bisa menyumbangkan daya yang dimiliki demi tercapainya tujuan yang dimaksud.

Dalam merumuskan tujuan organisasi, hendaknya perlu memperhatikan adanya pengertian ketunggalan tujuan dan tahap-tahap tujuan sebagaimana penjelasan sebagai berikut: (1) Ketunggalan tujuan adalah tujuan besar organisasi secara keseluruhan dalam semua satuan organisasi untuk dicapai bersama. (2) Tahap-tahap tujuan adalah urutan-urutan keseluruhan tujuan yang diusahakan oleh satuan organisasi sehingga bisa diketahui tujuan pokok dan tujuan tambahan serta usaha yang didahulukan dan yang diakhirkan.

Berkaitan dengan tujuan pokok dan tujuan tambahan tersebut, Herbert G. Hicks mengemukakan sebuah tujuan dilihat dari sisi ketercapaian terbagi menjadi tiga yaitu: (1) Tujuan segera (*immediate objective*). (2) Tujuan yang dapat dicapai (*attainable objective*). (3) Tujuan khayal (*visionary objective*).

Dalam berorganisasi, antara keinginan masing-masing individu dan tujuan organisasi seringkali terjadi kekaburan. Oleh karenanya, rumusan tujuan organisasi harus terkonsep secara jelas dan konkrit, agar keinginan personal tidak mempengaruhi lebih luas dalam perjalanan organisasi. Tetapi sedapat mungkin substansi tujuan individu dan tujuan organisasi didekatkan agar terdapat timbal balik antara individu dan organisasi. Herbert menguraikan lima macam hubungan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi, yaitu: (1) Bertolak belakang (*totally opposing*). (2) Berbeda sebagian (*partially opposing*). (3) Netral (*neutral*). (4) Dapat didekatkan atau hampir sama (*compatible*). (5) Tepat, sama (*identical*).

Uraian kelima macam hubungan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat dirinci sebagai berikut: (1) Bertolak belakang (*totally opposing*). Artinya, keinginan individu secara personal merupakan anggota terkecil dari organisasi dan tujuan organisasi yang secara kolektif merupakan wadah dari masing-masing individu dirasa sangat jauh berjarak (*opposite*) antara keinginan individu dan tujuan organisasi. (2) Berbeda sebagian (*partially opposing*). Artinya, keinginan individu dan tujuan organisasi memang memiliki perbedaan tetapi jaraknya tidak terlalu jauh. (3) Netral (*neutral*). Artinya, keinginan individu dan tujuan organisasi bersilang yang bisa digambarkan berporos horizontal dan vertikal. (4) Dapat didekatkan atau hampir sama (*compatible*). Artinya, keinginan individu dan tujuan organisasi mulai berdekatan sekalipun masih berjarak. (5) Tepat, sama (*identical*). Artinya, keinginan individu dan tujuan organisasi sama sekali tidak memiliki perbedaan sehingga antara keinginan masing-masing orang benar-benar menyatu dengan tujuan organisasi yang dicanangkan.

Prinsip-prinsip dan Proses Organisasi

Sebuah organisasi dalam manajemen pendidikan Islam akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi. Adapun prinsip-prinsip tersebut, yaitu: (1) Organisasi yang dimaksud mempunyai tujuan yang jelas. (2) Tujuan organisasi harus dipahami oleh seluruh anggota organisasi. (3) Tujuan organisasi harus dapat diterima oleh setiap orang dalam organisasi. (4) Adanya kesatuan arah dari berbagai bagian organisasi. (5) Adanya kesatuan perintah. (6) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang dalam melaksanakan tugasnya. (7) Adanya pembagian tugas yang jelas. (8) Struktur organisasi harus disusun sesederhana mungkin. (9) Pola dasar organisasi harus relatif permanen. (10) Adanya jaminan terhadap jabatan-jabatan dalam organisasi itu. (11) Adanya balas jasa yang setimpal yang diberikan kepada setiap anggota organisasi. (12) Penempatan orang yang bekerja dalam organisasi itu hendaknya sesuai dengan kemampuannya.⁷

Ernest Dale seperti dikutip oleh T. Hani Handoko sebagaimana dalam *The Liang Gie*⁸ mengemukakan tiga langkah dalam proses pengorganisasian, yaitu: (1) Pemerincian seluruh pekerjaan

⁷ Lihat dalam, Suryosubroto, (2010), *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: PT. Rineka Cipta. Hal. 89

⁸ The Liang Gie, (1970), *Administrasi Perkantoran Modern*, Yogyakarta: PD Percetakan Radya Indria. Hal. 139

untuk mencapai tujuan organisasi. (2) Pembagian beban pekerjaan harus logis dan bisa dilaksanakan oleh setiap orang. (3) Pengembangan mekanisme untuk koordinasi tugas para anggota agar menjadi kesatuan yang harmonis.

Fungsi Budaya Organisasi

Dalam konteks pengembangan organisasi, memahami makna budaya dalam kehidupan organisasi dianggap sangat relevan. Oleh karena itu, budaya organisasi dinilai sebagai aset penting. Paling tidak budaya organisasi berperan sebagai alat untuk melakukan integrasi internal organisasi. Jika peran itu bisa berfungsi dengan baik dan dibarengi oleh penyusunan strategi yang tepat, maka bisa diharapkan kinerja organisasi akan meningkat.

Kebanyakan para ahli teori manajemen mengatakan bahwa budaya organisasi selalu berdampak positif terhadap kehidupan organisasi, walau dalam sebagian realita budaya organisasi sering menjadi variabel penghambat. Penyebabnya seperti diungkapkan oleh Morgan⁹, budaya organisasi yang terlalu kuat sering mendorong organisasi menjadi egosentrik, seolah-olah hanya perusahaannya yang terbaik sehingga cenderung menyepelkan dan enggan mengakui keunggulan pesaing. Dengan demikian, budaya organisasi sesungguhnya seperti dua sisi mata uang. Di satu sisi budaya organisasi bisa menjadi aset bagi sebuah organisasi dan di sisi lain dapat menjadi penghambat (*liability*). Beberapa fungsi budaya organisasi bagi kehidupan organisasi, sebagai berikut: (1) Budaya sebagai pembeda antara organisasi yang satu dengan organisasi lain. (2) Budaya sebagai pembentuk identitas diri organisasi. (3) Budaya sebagai perekat organisasi. (4) Budaya sebagai alat kontrol.

Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem kerja yang bermakna kelompok yang dianut oleh anggota-anggota sebagai pembeda dari organisasi lain merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh sebuah organisasi itu.

Terdapat tujuh karakteristik primer yang bisa disimpulkan dari hakikat budaya kinerja dari suatu organisasi: (1) Inovasi dan keputusan memilih resiko. Artinya, sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bisa melakukan hal yang inovatif dan kreatif, kendati resiko yang akan dihadapi sangat besar. (2) Perhatian ke rincian. Artinya, sejauh mana para anggota organisasi diharapkan dapat memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian kinerja. (3) Orientasi hasil. Artinya, sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil yang dicapai, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. (4) Orientasi orang. Artinya, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi bersangkutan. (5) Orientasi tim. Artinya, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan di antara seputar unit kerja dan tim-tim yang dibentuk, bukan antar individu-individu. (6) Sikap agresif. Artinya, sejauh mana motivasi kerja yang dimiliki dapat memompa diri dan sebisa mungkin diaplikasikan dalam semangat membara, bukan sebuah sikap santai dan melemah. (7) Kemantapan. Artinya, sejauh mana semua aspek kegiatan organisasi dilatari oleh cita-cita kuat masing-masing personal dan sejauh mana kondisi seperti ini bisa

⁹ Lihat dalam, Taliziduhu Ndraha, (1997), *Budaya Organisasi*, Jakarta: PT Rineke Cipta. Hal. 122

dipertahankan dalam sepanjang situasi yang dihadapi, walaupun muncul kondisi kontras dari setiap pertumbuhan dan perkembangan organisasi.¹⁰

Pada aspek lain, terdapat sepuluh item budaya organisasi dilihat dari dimensi indikator dan kriteria (*research tool*) sebagaimana disebutkan di bawah ini: (1) Jaminan diri (*self assurance*). (2) Ketegasan dalam bersikap (*decisiveness*). (3) Kemampuan dalam pengawasan (*supervisory ability*). (4) Kecerdasan emosi (*intelegence*). (5) Inisiatif (*initiative*). (6) Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need for achievement*). (7) Kebutuhan akan aktualisasi (*need for self actualization*). (8) Kebutuhan akan jabatan (*need for power*). (9) Kebutuhan akan penghargaan (*need for reward*). (10) Kebutuhan akan rasa aman (*need for security*).¹¹

Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Kemunculan budaya organisasi dimulai dari tahap pembentukan ide dan diikuti oleh lahirnya sebuah organisasi. Budaya organisasi akan berproses sesuai langkah dan tahapan organisasi didirikan dan dijalankan, lalu selanjutnya ide dan gagasan-gagasan yang melingkupi problematika organisasi serta solusinya bisa bermula dari manapun, baik perorangan maupun kelompok atau tingkat bawah maupun puncak.

Taliziduhu Ndraha menginventarisasi sumber-sumber atau aspek asal pembentuk budaya organisasi, di antaranya: (1) Pendiri organisasi (*founder of the organization*). (2) Pemilik organisasi (*owner of the organization*). (3) Sumber daya manusia (*human resources*). (4) Luar organisasi (*outside the organization*). (5) Orang yang berkepentingan dengan organisasi (*people with an interest in the organization*). Selanjutnya, dikemukakan oleh Taliziduhu Ndraha, bahwa proses budaya organisasi dapat terjadi dengan cara: (1) Kontak budaya. (2) Benturan budaya. (3) Penggalian budaya.

Pembentukan budaya organisasi tidak bisa dipisahkan dengan adanya peran pendiri organisasi itu sendiri. Sedangkan proses budaya organisasi mengikuti alur sebagai berikut: (1) Para pendiri dan pimpinan lainnya membawa serta seperangkat asumsi, nilai-nilai, dan perspektif ke dalam wadah organisasi yang ditularkan dan ditanamkan kepada anggota/bawahan. (2) Budaya muncul ketika anggota organisasi berinteraksi antara satu dengan yang lainnya bersama dengan relasi dan dinamika masalah-masalah yang terus berkelindan di dalam organisasi itu, baik yang bersifat internal maupun eksternal. (3) Secara individu, bisa jadi orang perorang memelopori terciptanya budaya baru (*culture creator*), dalam kondisi disadari maupun tidak, dengan ragam cara yang paling minimal sekalipun untuk menyelesaikan persoalan-persoalan individual, seperti problem yang berkaitan dengan identitas diri, kontrol dan kebutuhan secara pribadi serta bagaimana agar segala upaya dan usaha diterima oleh lingkungan organisasi. Perilaku demikian ini direalisasi dalam lingkup organisasi secara terus menerus dan menjalar kepada sekeliling dalam jangka priodesisasi sehingga lahir budaya organisasi kepada semua personal dan level.

¹⁰ Mardiyah, (2013), *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang: Aditya Media Publishing. Hal. 112

¹¹ Ibid. Hlm 113-114

Alur ini menegaskan bahwa para pendiri organisasi berperan menuangkan ide dasar, penyedia sarana prasarana yang dibutuhkan sekaligus peletak pertama ideologi organisasi yang dijadikan landasan organisasi berpijak. Berkaitan dengan pendiri organisasi dalam konteks munculnya budaya organisasi terdapat hal yang penting diuraikan, yaitu: (1) Alasan organisasi didirikan (*core purpose*). Artinya, ketika pendiri melakukan pendirian organisasi, selain telah memiliki angan agar wujud organisasi menjadi kukuh, juga mempunyai cita-cita besar yang diimpikan dapat tercapai melalui organisasi tersebut. (2) Pedoman landasan nilai-nilai (*core values*). Artinya, di samping cita-cita, para pendiri juga berperan meletakkan dasar-dasar filosofi sebagai kerangka awal dan pedoman moral dalam menyelenggarakan kegiatan dan semua aktivitas organisasi. Hal ini diupayakan agar terealisasi sesuai cita-cita yang ingin dicapai lewat roda organisasi yang dibuat.

Proses terbentuknya budaya berasal dari asumsi-asumsi dasar yang dianggap penting. Dalam hal budaya organisasi masih relatif kecil (*start up organization*) asumsi-asumsi dasar tersebut biasanya bersumber atau melekat pada diri para pendirinya. Asumsi-asumsi dasar tentang budaya organisasi dikomunikasikan dan di-*shared* oleh sebagian besar anggota organisasi dalam bentuk, yaitu: (1) Emosi/perasaan yang sama (*shared feelings*). (2) Perilaku yang sama (*shared doings*). (3) Bahasa yang sama (*shared sayings*). (4) Memahami objek dengan cara pandang yang sama (*shared things*).

Jika gambaran di atas diadopsi ke dalam lingkungan pendidikan, maka dengan melalui proses-proses yang harus dilakukan inilah nanti estimasi dan bahkan prediksi atas budaya mampu tercipta secara sempurna. Tentu dimulai dari asumsi-asumsi terlebih dahulu yang bersumber dari mimpi-mimpi para pendiri yang kemudian dikomunikasikan, dan didiskusikan antar sesama pendiri dan pegiat pendidikan, maka diharapkan akan muncul penyatuan rasa (emosi), penyatuan perilaku (tindakan), penyatuan bahasa (ungkapan) dan penyatuan pemahaman (persepsi).

Berbagai tingkatan manajemen dalam organisasi biasanya mempunyai sedikitnya tiga jenjang manajemen. Tingkat-tingkat manajemen yang dimaksud yaitu manajemen puncak, manajemen menengah, dan manajemen lini pertama.¹²

Penjelasannya berikut ulasannya: (1) Manajemen Puncak (*Top Level Management*). Artinya, manajemen puncak adalah tingkatan manajemen tertinggi dalam sebuah organisasi, yang bertanggung jawab terhadap keseluruhan aktivitas organisasi. Keahlian yang diperlukan adalah keahlian dalam hal konseptual, komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen global dan manajemen waktu. Personal dalam posisi ini seringkali disebut: Direktur, Presiden/Pirektur (Presdir), Dewan Direksi, CEO (Chief Executive Officer), GM (General Manager) dan sebagainya. Apabila dihubungkan dengan dunia pendidikan, manajemen tingkatan dalam struktur organisasi seperti Ketua Umum (yayasan), Kepala Sekolah (lembaga pendidikan), Ketua Pesantren (pesantren) dan lainnya. (2) Manajemen Menengah (*Middle Management*). Artinya, manajemen menengah bertugas mengembangkan rencana-rencana sesuai dengan tujuan dan tingkatan yang lebih tinggi dan melaporkannya kepada top manajer di tataran Manajemen Puncak (*Top Level Management*). Keahlian yang diperlukan diantaranya adalah konseptual,

¹² Lihat dalam, Herbert G. Hicks, dalam Sutarto, (1995). Op. Cit. Hal. 59-63, kendati tak selengkap dalam Sutarto, atau dapat dicermati dalam, Mardiyah, (2013). Op. Cit. Hal. 110-111

komunikasi, pengambilan keputusan, manajemen waktu, dan juga teknis. Sebutan orang yang memegang posisi dalam manajemen menengah adalah: Kepala Departemen, Kepala Pengawas, Manajer Cabang dan sebagainya. Manajemen Tingkat Menengah ini dipilih oleh Manajemen Puncak. Apabila dihubungkan dengan dunia pendidikan, manajemen tingkatan dalam struktur organisasi seperti Wakil Ketua (yayasan), Wakil Kepala Sekolah (lembaga pendidikan), Wakil Ketua Pesantren (pesantren) dan lainnya. (3) Manajemen Lini Pertama (*First Level/First Line Management*). Artinya, manajemen lini pertama merupakan tingkatan yang paling bawah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Keahlian yang terutama perlu dimiliki adalah keahlian komunikasi, pengambilan keputusan, waktu, dan juga teknis. Manajemen lini pertama ini dikenal dengan istilah operasional seperti Kepala Seksi, atau Mandor. Apabila dihubungkan dengan dunia pendidikan, manajemen tingkatan dalam struktur organisasi seperti Kepala Bidang/Koordinator dan istilah lainnya yang setingkat (yayasan), Wali Kelas (lembaga pendidikan), Ketua Bidang/Devisi (pesantren) dan lainnya.

Manajemen tingkatan (level) sebagaimana dimaksud di atas dapat dijelaskan bahwa kerangka hubungan keorganisasian masing-masing bisa digambarkan strata atas-bawah. Manajer (pimpinan) tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi (*conceptual skill*). Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer (pimpinan) pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain (*technical skill*).

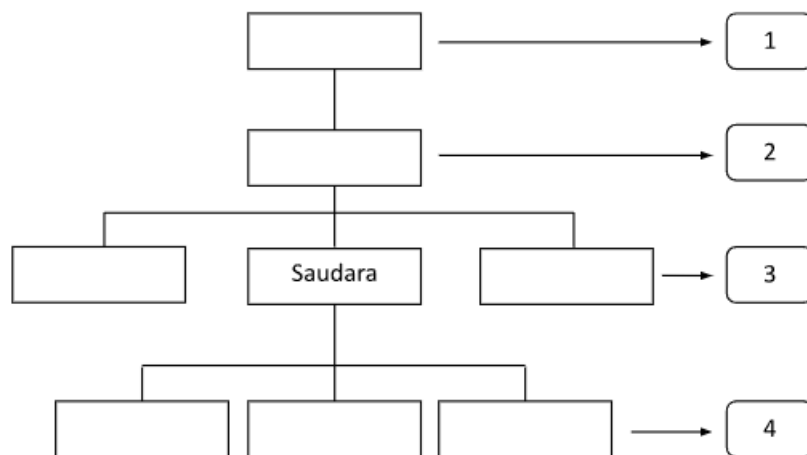
Dari skema di atas dapat dijelaskan bahwa kerangka hubungan keorganisasian masing-masing bisa digambarkan strata atas-bawah. Manajer tingkat atas (*top manager*) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi (*conceptual skill*). Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain (*technical skill*).

Sebuah sistem untuk setiap fungsi utama keorganisasian memerlukan subsistem. Tetapi subsistem-subsistem akan berbeda pada organisasi satu dengan lainnya sesuai dengan kebutuhan pada kondisi dan situasi di masing-masing tempat. Leonard D. White mengemukakan bahwa istilah jenjang organisasi merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, yaitu: "*hierarchy*", "*level of management*", "*scalar principle*". Jenjang organisasi adalah tingkat-tingkat satuan organisasi yang di dalamnya terdapat personalia/pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukan dari atas ke bawah dan fungsi masing-masing jenjang. Orang (dalam jabatan) yang berada di tingkat atas memiliki wewenang kepada orang (dalam jabatan) yang berada di bawahnya, dan begitu seterusnya.

Bertram M. Gross berpendapat bahwa: "*The essence of organizational hierarchy is the difference between the roles of superiors and subordinates. The role of an official or group of superior officials is to have the right to exercise authority over subordinates. Subordinates, on the other hand, expect to receive authority from their superiors and be accountable to them*". Artinya: "*Inti dari jenjang organisasi adalah perbedaan antara peranan atasan dan bawahan. Peranan pejabat atau kelompok pejabat atasan adalah*

berhak untuk menggunakan wewenang atas bawahan. Bawahan sebaliknya, mengharap untuk menerima wewenang dari atasannya dan mempertanggungjawabkan kepadanya.”

Ulasan tentang jenjang organisasi dalam tingkat-tingkat satuan organisasi dapat digambarkan dengan “Saudara” sebagai obyek dalam struktur organisasi seperti perubahan seperlunya diambil dari Caroll L. Shartle dalam penjelasan berikut: Apabila “Saudara” berkedudukan pada tingkat kedua hingga “Saudara” masih mempunyai pejabat atasan dan pejabat bawahan, maka jenjang organisasi dapat ditunjukkan dengan bagan sebagai berikut:



Nomor 1 adalah menunjuk kepada ilustrasi bahwa pejabat yang berkedudukan setingkat lebih tinggi dari pejabat atasan langsung “Saudara”, yaitu pejabat yang kepadanya pejabat atasan langsung “Saudara” bertanggungjawab. Nomor 2 adalah menunjuk kepada ilustrasi bahwa pejabat atasan langsung “Saudara”, yaitu pejabat yang daripadanya “Saudara” menerima perintah dan kepadanya “Saudara” bertanggungjawab. Nomor 3 adalah menunjuk kepada ilustrasi bahwa “Saudara” dan pejabat yang setingkat dengan “Saudara”. Nomor 4 adalah menunjuk kepada ilustrasi bahwa pejabat dan yang setingkat menjadi bawahan “Saudara”, yaitu pejabat yang kepadanya “Saudara” memberikan perintah dan daripadanya “Saudara” memperoleh pertanggungjawaban.

KESIMPULAN

Uraian di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi organisasi akan konkrit apabila ada aspek-aspek yang cukup penting bagi proses organisasi yaitu: (1) Identitas organisasi. (2) Prinsip-prinsip organisasi. (3) Perumusan tujuan. (4) Budaya organisasi. (5) Tingkatan manajemen.

RUJUKAN

- Herbert G. Hicks, Leonard D. White, Carroll L. Shartle dan Bertram M. Gross dalam Sutarto, (1995), *Dasar-dasar Organisasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mardiyah, (2013), *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi*, Malang: Aditya Media Publishing.
- Marno dan Triyo Suprayitno, (2008), *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Huda, A. B., & Albina, M. (2025). Konsep Model Pembelajaran Transformasi Dalam Pendidikan Multikultural. *Jurnal Kajian Islam dan Sosial Keagamaan*, 2(3), 502-505.
- Kumari, W. (2024). Implementasi Metode Pembelajaran Experiential Learning Untuk Meningkatkan Prestasi Belajar Siswa Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Pendidikan Buddha Dan Isu Sosial Kontemporer (Jpbisk)*, 6(1), 39-50.
- Musyaffa, R. I., Hilalludin, H., & Haironi, A. (2024). Korelasi hadits kebersihan dengan pendidikan karakter anak di Tarbiatul Athfal (TA/TK) Miftahussalam Kotayasa Sumbang Banyumas. *Journal of International Multidisciplinary Research Vol*, 2(6).
- Norjanah, H., & Agustina, L. (2025). Paradigma Ki Hajar Dewantara Terhadap Pengembangan Kurikulum 2013 Dan Kurikulum Merdeka. *Jurnal Psikososial dan Pendidikan*, 1(1), 14-32.
- Pardede, A. A., & Listiani, T. (2024). Peran Guru Kristen sebagai Penuntun dalam Mewujudkan Pendidikan Karakter yang Holistik-Transformasional. *Harati: Jurnal Pendidikan Kristen*, 4(2), 233-247.
- Purnamasari, I., Safitri, F., Asrul, A. A., Muham, S. E. S., & Perangin-angin, D. R. B. (2024). Pengaruh Perkembangan Islam terhadap Dunia Pendidikan di Indonesia: Sebuah Kajian Historis. *Islamic Education*, 4(1), 13-18.
- Rizka, N., Rahayu, S., & Alim, M. L. (2024). Analisis Perilaku Hidup Bersih dan Sehat (PHBS) Anak Usia Dini di Satuan PAUD. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(3), 40-44.