

Peranan Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan

Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo

Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe
e-mail; anggung@iainlhokseumawe.ac.id

Abstrak: Isu strategis yang menjadi permasalahan pendidikan dewasa ini antara lain pencapaian mutu yang rendah melihat produktivitas lulusan, faktor yang berkaitan dengan *issue value for money* dan faktor akuntabilitas pendidikan. *Perilaku Organisasi* meliputi kumpulan yang kompleks mengenai ideologi, simbol, dan nilai inti yang berlaku dalam perusahaan dan mempengaruhi cara menjalankan usahanya. Mempertajam budaya organisasi merupakan tugas sentral kepemimpinan strategik yang efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan bagaimana perilaku organisasi berpengaruh terhadap proses perubahan organisasi. Implementasi Perubahan merupakan sebuah proses yang berpangkal dari perubahan cara berfikir (*mindset*). Penelitian ini merupakan penelitian kepustakaan (Library Research) Sumber data primernya adalah teori perilaku organisasi. sumber data sekundernya adalah teori perubahan, manajemen strategic, dan produktivitas. Hasil penelitian menunjukkan pikiran orang yang berada didalam organisasi membentuk pikiran organisasi yang kemudian menghasilkan nilai-nilai sekolah, lalu kondisi tersebut menghasilkan tindakan yang baik. Komponen peningkatan produktivitas dalam konteks output pendidikan yaitu (1) sikap kerja; (2) tingkat keterampilan; (3) hubungan antara lingkungan; (4) manajemen produktivitas; (5) efisiensi tenaga kerja; dan (6) kewiraswastaan.

Kata kunci: *Perilaku Organisasi, Manajemen Strategi, Produktivitas.*

Abstract: The Strategic issues that are currently the problem of education this time include the achievement of low quality seeing graduate productivity, factors related to issue value for money and factors of educational accountability. Organizational behavior includes a complex collection of ideologies, symbols, and core values that apply in the company and influences the way to run the business. Establishing an

organizational culture is the main task of effective strategic leadership. This study aims to reveal how organizational behavior influences the process of organizational change. Implementation of Change is a process that stems from changes of mindset. This research is library research. The primary data source is the theory of organizational behavior. Secondary data sources are change theory, strategic management, and productivity. Research result show that thoughts of people who are in the organization build the mind of the organization to build a good condition that will produced good performance. Component of increasing productivity in the context of educational output are (1) work attitude; (2) skill competence; (3) environment relationship; (4) productivity management; (5) labor efficiency and (6) entrepreneurship.

Key Words: *Organizational Behavior, Strategic Management, Productivity.*

PENDAHULUAN

Pada masa pembangunan dewasa ini, pendidikan ibarat dinamit bagi negara berkembang termasuk Indonesia. Menurut Tilaar (2003:91) ada tiga alasan kenapa pendidikan menjadi buah simalakama bagi Indonesia, Pertama, pendidikan masih merupakan suatu komoditi yang diperebutkan untuk memperoleh hak-hak istimewa (*privilege*). Kedua, pendidikan menyebabkan tingginya harapan rakyat -munculnya kesenjangan antara harapan dan kenyataan karena kebijakan tidak berjalan serasi dengan pembangunan ekonomi-, Ketiga, pendidikan melahirkan pendidikan yang lebih banyak lagi sehingga memungkinkan menurunnya kualitas.

Apalagi dengan adanya desentralisasi dalam arti pendidikan membuka cakrawala pengelola lembaga untuk meningkatkan kinerja dan mutu layanan kelembagaan pendidikan. Otonomi daerah juga sejalan dengan dimensi pembangunan dari pengelolaan sistem pendidikan nasional, dalam arti lain peran masyarakat juga semakin besar dalam perkembangan pendidikan.

Agar perkembangan pendidikan menuju kepada target positif, pendidikan harus diarahkan ke masa mendatang lewat pembaharuan yang inovatif. Alfin Toffler, sebagaimana dikutip Fajar, "*Education must shift into the future tense.*" (Pendidikan harus berorientasi kemasa depan). Konsekuensinya pendidikan harus mampu mendeteksi pergeseran gejala-gejala sosial yang mengakibatkan perubahan sekarang dan akan datang, mengambil langkah strategis dan mengambil manfaat perubahan

sekarang serta meminimalisis dampak negatif dari perubahan tersebut (Malik Fajar, 1998:28).

Penyelenggaraan pembelajaran -baik di lembaga-lembaga pendidikan formal, informal atau bahkan dalam pendidikan tradisional dalam keluargam aupun komunitas- pada hakikatnya selalu merupakan proses belajar yang bertumpu pada keniscayaan akan laku perubahan. Pendidikan oleh karena itu selalu bersifat dinamis, bergerak cepat atau lambat mengalir begitu saja yang membentuk cikal bakal peradaban baru yang tidak terbayangkan.

Masalah pokok terkait pendidikan nasional tertuang dalam sebuah laporan yang diterbitkan oleh Kedeputian Bidang Koordinasi Pendidikan Agama Dan Aparatur Negara Kementrian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat ada lima yaitu (1) visi dan misi pendidikan nasional; (2) masalah ketuntasan pendidikan dasar; (3) pendekatan dalam pembinaan pendidikan guru; (4) evaluasi pendidikan; dan (5) masalah pendidikan tinggi (Chaedar Alwaasilah, 2008:5).

Beberapa permasalahan tersebut berkaitan dengan beberapa isu strategis yang menjadi *priority subject* dalam sector pendidikan itu sendiri yang mencangkup tiga bahasan. Pertama, pencapaian mutu yang rendah melihat produktivitas lulusan. Kedua, faktor yang berkaitan dengan *issue value for money*, yaitu fakta yang menunjukkan semakin merosotnya perekonomian yang berakibat langsung kepada kemampuan masyarakat dalam hal pembiayaan pendidikan. Ketiga, faktor akuntabilitas dari pendidikan.

Sebuah penelitian yang dilakukan Rivai dan Sylviana (2009:4) tentang inovasi pendidikan, mengemukakan bahwa budaya yang rendah dalam kedataran struktur insentif dan jenjang karir memberikan dampak buruk terhadap mutu pendidikan. Dalam pembahasan ini sekolah dianggap sebagai unit perubahan pendidikan. Pada sebagian besar literature tentang perubahan, guru menjadi agen perubahan.

Kebutuhan sekolah yang berbeda dan kapasitas mereka untuk pembaharuan bermacam-macam ketika dihadapkan dengan tuntutan perubahan, karena faktor perilaku individu atau kelompok yang bernaung didalam organisasi tersebut. Perilaku individu maupun kelompok memiliki pengaruh yang sangat penting dalam mensukseskan perubahan.

Masalah perilaku individu atau kelompok merupakan masalah pelik yang selalu dihadapi pimpinan di berbagai organisasi karenanya perlu dipelajari dan dipahami demi pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Pimpinan pesantren sangat perlu untuk mempelajari secara cermat dan teliti, baik kebijakan dan prioritas pemerintah maupun prioritas sekolah itu sendiri. Dia juga harus pandai menganalisis situasi dan mengevaluasi terhadap kekuatan dan kelemahan internal sistem pendidikan serta peluang dan ancaman yang berasal dari luar sistem pendidikan. Biasanya alat analisis yang bisa digunakan untuk menganalisis suatu permasalahan yang bersifat internal maupun eksternal dalam suatu organisasi khususnya lembaga sekolah dan juga terbukti mampu berjalan dengan efektif adalah alat analisis SWOT.

PEMBAHASAN

Arti dan Konsepsi Perilaku Organisasi

Pemahaman akan pengertian *organizational behavior* terbagi menjadi dua, pertama dipahami sebagai budaya organisasi dan kedua sebagai perilaku organisasi. Dalam pembahasan kali ini penulis mengartikannya sebagai perilaku organisasi. Perbagai pengertian perilaku organisasi telah banyak dikemukakan oleh para ahli, perilaku organisasi sebagai terjemahan dari *organizational behavior*, tentunya disini penulis tidak memperbincangkan apakah terjemahan itu sudah tepat atau belum. Menurut penulis terjemahan tersebut sudah tepat dan mengandung pengertian sesuai dengan istilahnya.

Akan tetapi untuk memperjelas bahasan tersebut tidak salahnya memahami pengertian beberapa ahli terkait budaya organisasi dan perilaku organisasi. Budaya Organisasi menurut Stephen P. Robbins (2003:7) merupakan suatu sistem dari makna organisasi/ arti bersama yang dianut dari para anggotanya yang membedakan dengan organisasi lainnya. Sedangkan menurut Thompson dan Stickland dalam Samsir budaya organisasi menunjukkan nilai, *beliefs*, prinsip, tradisi, dan cara kelompok orang beraktivitas dalam organisasi (Syamsir Torang, 2006:106).

Sementara itu menurut Kreitner dan Kinicki (2014:7) budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi. Sedangkan Armstrong mendefinisikan korporat sebagai pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang dapat diartikulasikan.

Sejalan dengan Gibson, Ivanicevic dan Donelly, Luthans juga mendefinisikan budaya organisasi adalah asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap dan perilaku serta petunjuk dalam memecahkan masalah. Kesimpulan dari berbagai definisi diatas menyatakan bahwa budaya organisasi adalah tata nilai & norma yang menuntun perilaku jajaran organisasi.

Sedangkan bila dikaitkan dengan sekolah, budaya organisasi sekolah merupakan bagian dari budaya koorporasi (*corporate culture*), yang merupakan budaya yang dibangun pada institusi atau lembaga yang memiliki karakteristik tertentu. Budaya sekolah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan nilai-nilai (*values*) yang dianut oleh masyarakat organisasi (Muhaimin dan Sutiah, 2010:47).

Robbins menyatakan perilaku organisasi terdiri dari dua kata perilaku berkaitan dengan tindakan manusia yang dapat di ukur, dan organisasi satuan social yang terkordinasi secara sadar terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif kontinyu untuk mencapai tujuan bersama.

Penggabungan istilah diatas menurut Johns dalam Umar Nimran (2013:3) menghasilkan pengertian yang sedikit berbeda, perilaku organisasi adalah istilah yang menunjukan kepada sikap individu atau kelompok dalam organisasi yang berkenaan dengan studi sistematis tentang sikap dan perilaku, baik menyangkut pribadi maupun antar pribadi di dalam konteks organisasi.

Robbins (2004:3) sendiri berpendapat perilaku organisasi suatu bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku manusia dengan tujuan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Perilaku sebagai bagian dari budaya organisasi hanya dapat dimengerti apabila hal yang ada dibalik pemikiran subjek yang diteliti dapat dipahami.

Perilaku Organisasi meliputi kumpulan yang kompleks mengenai ideologi, simbol, dan nilai inti yang berlaku dalam perusahaan dan mempengaruhi cara menjalankan usahanya. Mempertajam budaya perusahaan merupakan tugas sentral kepemimpinan strategik yang efektif.

Dalam perspektif system pengendalian manajemen, Edi Sukarno (2002:11) mengemukakan bahwa perilaku organisasi merupakan "*crucial*" untuk dapat memahami, menjelaskan, memperkirakan dan mempengaruhi/mengubah perilaku manusia yang terjadi di organisasi tempat kerja. Pengertian ini mengandung tiga unsur pengertian yaitu 1) perilaku organisasi mencermati tingkah laku yang kasat mata, seperti diskusi dngan temankerja, mengoperasikan computer, menyusun laporan.; 2) perilaku organisasi mempelajari tingkah laku manusia sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok organisasi; 3) perilaku kelompok juga menganalisis perilaku kelompok dan organisasi sendiri.

Gito Sudarmo (2002:4) memberikan definisi bahwa perilaku keorganisasian adalah merupakan bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku, struktur dan proses di dalam organisasi.

Dari penjabaran teori diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi berkenaan dengan studi tentang apa yang diakibatkan manusia dalam organisasi dan bagaimana perilaku itu mempengaruhi kinerja organisasi.

Larry L. Cummings dalam Thoha (2007:7-8), presiden dari Akademi Manajemen di Amerika Serikat memberikan suatu analisa perbedaan antara perilaku organisasi dengan disiplin lain yang erat hubungannya dengan ilmu perilaku. Menurut Cummings perbedaan yang dimaksud sebagai berikut:

- (a) Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan Psikologi Organisasi antara lain: psikologi organisasi membatasi konstruksi penjelasannya pada tingkat psikologi saja, akan tetapi Perilaku Organisasi konstruksi penjelasannya berasal dari multi disiplin. Kesamaan keduanya ialah kedua bidang tersebut menjelaskan perilaku orang-orang di dalam suatu organisasi;
- (b) Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan Teori Organisasi didasarkan pada dua perbedaan antaranya unit analisisnya dan pusat variabel tak bebas. Perilaku organisasi dirumuskan sebagai suatu studi dari tingkah laku individu dan kelompok di dalam suatu organisasi dan penerapan dari ilmu pengetahuan tertentu. Teori organisasi adalah studi tentang susunan, proses, dan hasil-hasil dari organisasi itu sendiri;
- (c) Perbedaan antara Perilaku Organisasi dengan *Personnel dan Human Resourcer* adalah bahwa Perilaku Organisasi lebih menekankan pada orientasi konsep, sedangkan *Personnel dan Human Resources* (P&HR) menekankan pada teknik dan teknologi. Variabel-variabel tak bebas, seperti misalnya 31 tingkah laku dan reaksi-reaksi yang efektif dalam organisasi, seringkali muncul pada keduanya. *Personnel dan Human Resourcer* (P&HR) nampaknya berada pada permukaan antara organisasi dan individu, dengan menekankan pada pengembangan dan pelaksanaan system pengangkatan, pengembangan, dan motivasi dan individu-individu di dalam suatu organisasi.

Membentuk perilaku organisasi yang baik dan pembaharuan teknik dapat memudahkan proses dengan catatan jika masyarakat organisasi yakin bahwa: (a) semua pekerjaan dalam lembaga adalah penting; (b) semua pekerja harus menciptakan nilai dalam pekerjaan mereka; (c) terus belajar adalah bagian vital untuk semua pekerjaan; (d) kerjasama tim

penting untuk implementasi keberhasilan dan masalah akan teratasi apabila tim menerima tanggungjawab untuk mencari solusi.

Perilaku organisasi memiliki tujuan yaitu untuk prediksi, eksplanasi, dan pengendalian yang ketiganya saling berkaitan. Ketiganya penting dikaji untuk memungkinkan proses pengkajian atau analisis yang melahirkan tindakan lanjutan demi mewujudkan efektifitas organisasi.

Pentingnya memahami Dinamika Kelompok

Dinamika manusia dalam organisasi dapat dikaji berdasarkan tiga tingkatan, yaitu: individu, kelompok dan organisasi. Menurut Umar (2013:19-20) perlunya memahami dinamika kelompok karena beberapa alasan: (1) kelompok memberikan pengaruh terhadap individu; (2) kelompok memberikan pengaruh kuat terhadap kelompok lain dalam organisasi dan (3) dinamika kelompok mampu menjelaskan perilaku.

| Klasifikasi kelompok | Alasan perlunya Berkelompok | Proses Berkelompok |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Berdasarkan Komando 2. Berdasarkan Tugas. | 1. Rasa aman; 2. Status harga diri; 3. Interaksi dan afiliasi; 4. Kekuatan; 5. Pencapaian tujuan; 6. Keuntungan bersama; 7. Kedekatan fisik. | 1. Pembentukan (forming); 2. Storming (merebut hati); 3. Norming (pengaturan norma); 4. Performing (melaksanakan); 5. Adjourning (pengakhiran). |

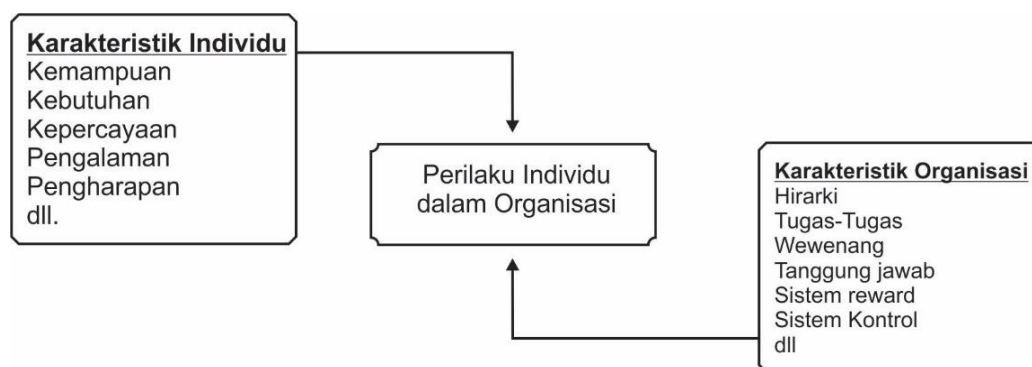
Tabel 2.1: Urgensi Dinamika Kelompok

Duncam dalam Sofyandi (2007:126), mengemukakan ada empat ciri utama kelompok, yaitu: (1) *Common motive (s) leading to group interaction*. Anggota suatu kelompok paling tidak harus mempunyai satu tujuan bersama; (2) *Members who are affected differently by their interaccation*. Hubungan dalam suatu kelompok harus memberikan pengaruh kepada setiap anggotanya. Tingkat pengaruh tersebut diantara mereka dapat berbeda; (3) *Group structure with diferent degress of status*. Dalam kelompok selalu ada perbedaan tingkat/status, kerana akan selalu ada pimpinan dan pengikut; (4) *Standard norms and values*. Karena kelompok tebentuk untuk mencapai tujuan bersama, maka pembentukannya disertai tingkah laku dan system nilai bersama. Anggota kelompok diharapkan mengikuti pola tersebut.

Menurut Gito Sudarmo (2002:66) prestasi kelompok dapat dipengaruhi oleh dua hal yakni faktor eksternal dan faktor internal.

- (a) Faktor Eksternal adalah sebagai berikut: (1) strategi organisasi; (2) struktur wewenang; (3) peraturan; (4) sumber-sumber organisasi; (5) proses seleksi; (6) penilaian prestasi dan sistem imbalan; (7) budaya organisasi; (8) lingkungan fisik.
- (b) Faktor Internal: (1) kemampuan; (2) karakteristik kepribadian.

Menurut Arifin Tahir (2002:32) perilaku adalah suatu fungsi dari integrasi antara seorang individu dengan lingkungannya. Dengan kata lain bahwa ketika seseorang individu berinteraksi dengan lingkungannya, maka disitulah awal terbentuknya perilaku secara langsung. Demikian pula individu dengan organisasi tidak jauh berbeda dengan pengertian ungkapan tersebut. Keduanya baik individu maupun organisasi dengan karakternya masing-masing terintegrasi maka akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi. Untuk jelasnya dapat diilustrasikan dalam gambar model perilaku organisasi seperti dibawah ini.



Gambar 2.1: Model Perilaku Organisasi (Arifin Tahir, 2002:33)

Arti dan Konsepsi Manajemen Perubahan

Perubahan adalah proses alamiah yang mesti terjadi karena merupakan suatu dinamika. Tidak semua perubahan membawa kemashlahatan ada juga memberikan dampak buruk bagi sebuah organisasi, untuk itu pemimpin berperan vital dalam mengelola perubahan agar mengarah pada upaya dan orientasi penyempurnaan yang terkendali.

Setiap perubahan hendaknya mengarah kepada pembaharuan atau inovasi, James L. Price dalam Mujammil Qomar (2007:215) mendefinisikan *"innovation is a less general term than social change, htat is, any modification of the social structure and/or culture of a social system. All innovation is social change, but not all social change is innovation"*. Seluruh pembaharuan adalah

perubahan social, tetapi tidak seluruh perubahan social merupakan pembaharuan.

Menurut Potts dan LaMarsh dalam Wibowo (2011:241), manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan kena dampak dari proses tersebut. Sementara menurut Makmuri Muchlas (2007:403), manajemen perubahan adalah kemampuan organisasi untuk mengatasi perubahan, berkembang melalui proses evolusioner yang ditimbulkan oleh perubahan-perubahan, dan berprestasi karena mengadopsi ide-ide baru yang lebih baik.

Tahapan perubahan menurut John P. Kotter dalam penelitian Barnard dan Naomi Stool (2010:3-5) adalah (1) membangun rasa urgensi (*establishing a sense of urgency*); (2) menciptakan koalisi penuntun (*creating the guiding coalition*); (3) merumuskan visi dan strategi (*developing a vision and strategy*); (4) mengkomunikasikan visi perubahan (*communicating the change vision*); (5) memberdayakan tindakan yang menyeluruh (*empowering broad-based action*); (6) memperoleh apresiasi positif jangka pendek (*generating short term wins*); (7) mengkonsolidasikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar (*concolidating gains and producing more change*); (8) menambatkan pendekatan baru dalam budaya (*anchoring new approaches in the culture*).

Menurut Kotter dalam Handoko (2012:81) manajemen perubahan rentan dengan kegagalan yang disebabkan penolakan sekelompok anggota organisasi. Proses perubahan haruslah diawali dengan adanya keterdesakan untuk berubah. Kesadaran untuk melakukan perubahan tersebut dapat bersumber dari tekanan eksternal maupun dorongan internal organisasi.

Wahjono (2010:123) mengemukakan ada enam taktik dalam menangani keengganan atau penolakan terhadap perubahan, yaitu: (1) pendidikan dan komunikasi; (2) partisipasi, membutuhkan waktu yang banyak dan memiliki potensi terjadinya konflik disfungsional; (3) kemudahan dan dukungan; (4) perundingan, berpotensi menimbulkan biaya yang tinggi dan rentan terhadap pemerasan oleh oknum penguasa; (5) manipulasi kooptasi; (6) pemaksaan.

Relevansi antara Perilaku Organisasi dan Perubahan Organisasi dalam Manajemen Strategik.

Pendidikan memiliki hubungan timbal balik dengan perubahan. Sebagai suatu proses yang terus berkesinambungan dari masa ke masa,

dari suatu kebijakan ke kebijakan yang lain, dari satu generasi ke generasi berikutnya, seharusnya memang ada perubahan. Bahkan perubahan itu harus diprogram supaya dapat dikelola. Program untuk mengelola perubahan itu adalah melalui manajemen strategik. Sebaliknya, perubahan yang positif-konstruktif mengharuskan sumber daya manusia yang handal dan hanya terbentuk lewat perilaku individu, kelompok dan organisasi yang produktif.

Untuk mengembangkan perilaku yang positif, maka setiap anggota organisasi perlu memiliki "*perilaku produktif*" yang tercermin dalam sikap dan mental yang bertujuan "membuat hari esok lebih baik dari sekarang dan membuat hari ini lebih baik dari kemarin".

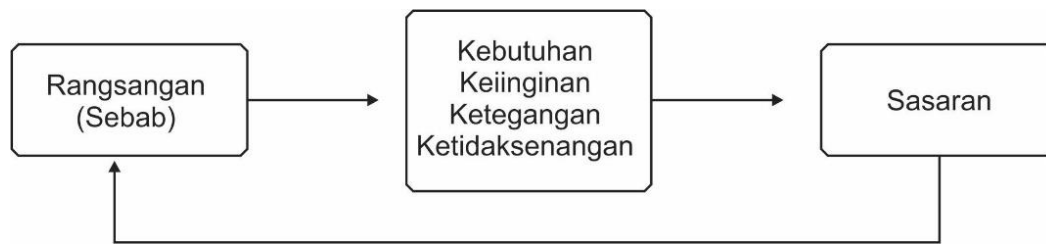
Muchdarsyah Sinungan (2014:43) mengungkapkan, belajar dari negara maju yang ada di kawasan Asia -Jepang (sejak tahun 1955), Singapura sejak tahun (1970)-, untuk memulai gerakan produktif akan melalui tiga tahap yang disebut A-I-M.

A singkatan dari "*awareness*" (kesadaran) yang bertujuan membuat masyarakat organisasi sadar akan pentingnya produktivitas. I yaitu "*improvement*" (peningkatan). Untuk melakukan peningkatan perlu dikuasai keterampilan berorganisasi. Dan M yakni "*maintenance*" yaitu memelihara yang sudah diperoleh (Muchdarsyah Sinungan, 2014:43).

Tanpa SDM seperti itu, maka dalam Islamic Education dikatakan, "*education was regarded as the most efficacious of the means of change.*" Pendidikan telah dianggap sebagai alat mujarab bagi perubahan (Mujammil Qomar, 2010:217).

Menurut Kast dan James ada 3 asumsi yang saling berkaitan mengenai perilaku manusia, yakni: 1) perilaku itu disebabkan (*caused*), 2) perilaku itu digerakkan (*motivated*), 3) perilaku itu ditunjukkan pada sasaran. Ketiga unsur ini saling terkait dalam modal dasar perilaku individu dan berlaku kepada siapa dan kapan saja. Setiap individu berperilaku ketika ada rangsangan dan memiliki sasaran tertentu. Perilaku ke arah sasaran, timbul karena ada rangsangan dan semua perilaku ada penyebabnya (Arifin Tahir, 34).

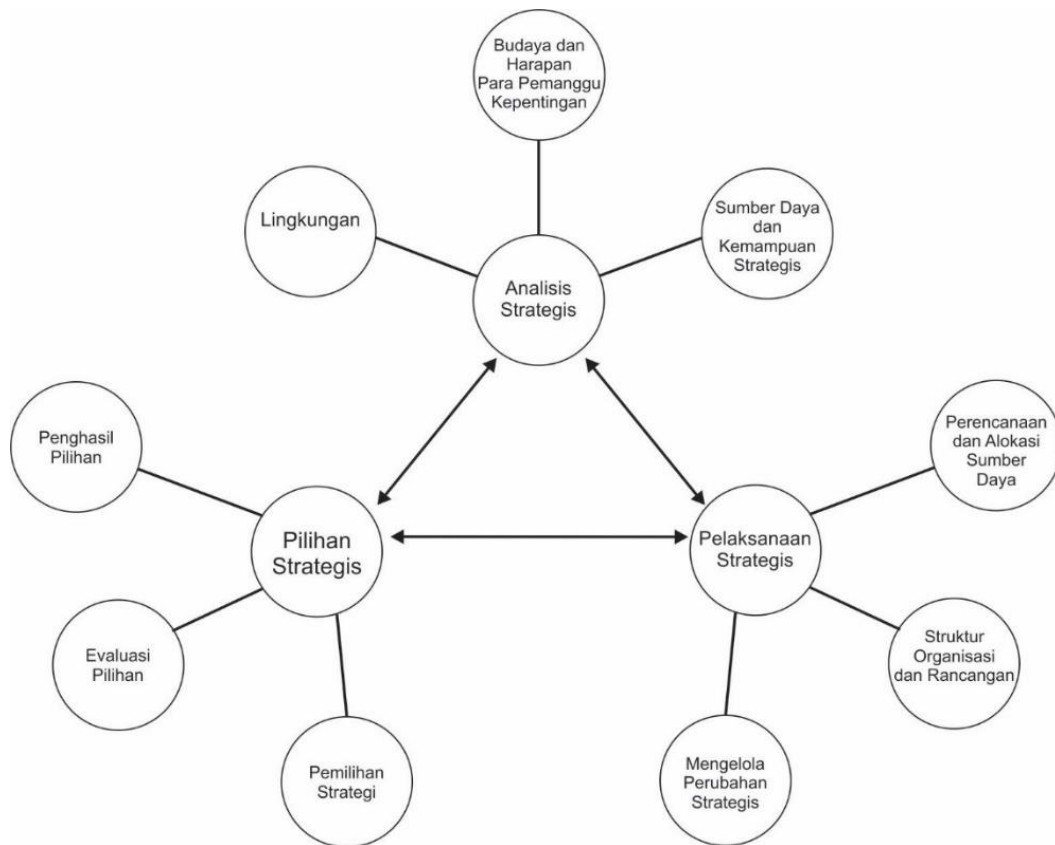
Yang pokok dalam proses ini adalah jarak (*gap*) antara kondisi sekarang dengan kondisi yang diinginkan dan perilaku yang timbul untuk menutup jarak (*gap*) itu. Rangsangan disaring melalui system keinginan atau kebutuhan yang mungkin bermacam-macam bentuknya. Untuk jelasnya dapat dilihat dalam gambar dibawah ini.



Gambar 2.2: Model Dasar Perilaku Kast dan James

Fungsi umum sistem pendidikan nasional kita dengan beragam dimensinya. Artinya, dengan kembali kepada skema manajemen pendidikan nasional sebagai aspek pembangunan menjadi bahan bagi pengelola pendidikan dalam menentukan skala prioritas pembaharuan dan inovasi.

Wilson dan Gillian (2005:24) menyatakan konsep manajemen strategis meliputi tujuh hal penting yaitu (1) MS terkait ruang lingkup dan definisi batas organisasi sekolah; (2) MS dilakukan untuk menyesuaikan aktivitas sekolah dengan peluang yang ada di lingkungan sekolah; (3) MS memerlukan penyesuaian antara aktivitas sekolah dan sumber daya pendidikan yang dimiliki sekolah; (4) MS memiliki dampak seperti sekolah dapat memperoleh kapasitas tambahan dari sumber daya pendidikan, mengelola kapasitas sumber daya dan mengalokasikan sumber daya pendidikan; (5) MS mempengaruhi arah jangka panjang sekolah; (6) MS dipengaruhi nilai dan harapan pemimpin yang menentukan strategi sekolah; dan (7) MS bersifat rumit apabila konsepnya tidak penting dan melibatkan variabel penting.



Gambar 2.3: Model hubungan antara Perilaku Organisasi dan Perubahan Organisasi dalam Manajemen Strategik

Dengan menganalisis nilai-nilai institusi, struktur dan strategi, dan hubungannya dengan lingkungan sekolah. Organisasi sebagai suatu entitas social yang terkoordinasi secara sadar berfungsi secara berkelanjutan untuk mencapai sasaran bersama.

Perkembangan perilaku organisasi semakin terasa kemajuannya dan telah menjadi sesuatu hal yang ramai dibicarakan orang mulai kalangan akademisi, para politisi dan para birokrasipun berbicara tentang perilaku organisasi. Ini disadari karena disamping perilaku organisasi ini mudah dipahami, juga persoalan-persoalan organisasi yang cenderung semakin ruwet, ditambah pula berbagai persoalan-persoalan manusia dengan berbagai karakter dan perilaku berlanjut menjadi tantangan utama yang sering dihadapi oleh setiap pimpinan organisasi. Oleh sebab itu menurut Robins (2007:17) seorang pimpinan sangat dituntut peranannya untuk bagaimana memahami perilaku organisasi.

Strategi Umum Pengembangan Pendidikan Lewat Manajemen Strategik

Untuk mencapai target pembangunan manusia berpendidikan sesuai dengan visi misi pendidikan nasional yang telah ditetapkan, diperlukan suatu upaya yang diterapkan melalui sebuah manajemen strategik.

Strategi berasal dari Bahasa latin: *stratos* (pasukan) dan *agein* (memimpin). Apa yang dimaksud strategi? pada dasarnya strategi menjawab pertanyaan kita mengenai, apa yang ingin kita lakukan? organisasi seperti apa yang kita inginkan? dan kemana organisasi menuju?

Menurut Wheelen and Hunger manajemen strategik merupakan serangkaian tindakan dan keputusan manajerial dalam menentukan kinerja jangka panjang. Manajemen strategic meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian (Ahmad Khoiri, 2016). Sedangkan Fred R. David dalam Abuddin Nata, mengungkapkan bahwa manajemen strategik merupakan seni dan ilmu untuk formulasi, implementasi dan evaluasi sebagai optimalisasi fungsi manajemen dalam mencapai tujuan organisasi (2010:385). Sedangkan dalam konteks pendidikan Siagian (2016) mengemukakan manajemen strategik adalah suatu proses dinamik yang dilakukan yang berlangsung terus menerus sehingga melahirkan strategi dan serangkaian keputusan yang efektif dan efisien dalam melahirkan produk atau output pendidikan yang mampu menampilkan kinerja dan prestasi tinggi.

Guna menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut perilaku dan inovasi memberikan dampak yang saling berhubungan. Berfikir strategis bagi seorang manajer berfungsi untuk menentukan posisi organisasi dimasa depan, untuk bersaing di masa depan adalah dengan melakukan inovasi perubahan dan perubahan ditentukan oleh perilaku orang dalam organisasi.

Gambarannya dimulai dari kinerja saat ini berapa prosentasi antara diluar kendali organisasi dan dibawah kendali organisasi. Kemudian menentukan tujuan dan sasaran masa depan, pola yang saling ambil bagian tersebut dinamakan perencanaan strategis. Manajemen strategik menghubungkan 3 faktor kunci: lingkungan, sumberdaya serta harapan & tujuan stake holders (Yusanto MI dan M. K. Widjajakusuma, 2003:118).

Pengertian manajemen strategik sendiri adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan seluruh jajaran di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen strategik juga dapat diartikan sebagai usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan

organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan.

Menurut David Fred R. (2011:15) perbedaan antara manajemen strategik dan manajemen melalui karakteristik komponen terangkum dalam tabel dibawah ini.

| Komponen | Manajemen Strategik | Manajemen |
|------------------|---------------------------------|----------------|
| Capaian | Visi dan Misi | Tujuan |
| Penanggung jawab | Pimpinan Sekolah | Manajer Bidang |
| Jangka Waktu | Panjang | Pendek |
| Proses | Formulasi-Implementasi-Evaluasi | P-O-A-C |
| Ruang lingkup | Lembaga Pendidikan | Bagian/ Unit |
| Keterlibatan | Top Manajemen | Middle Manajer |
| Lingkungan | External | Internal |
| Perencanaan | Perencanaan strategis | Perencanaan |

Tabel 2.2: Perbedaan Manajemen Strategik dan Manajemen

Proses manajemen strategi menurut Fred (2011:6) terdiri dari tiga tahapan yaitu:

- 1) Perumusan strategi (*strategi formulation*), mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan;
- 2) Implementasi strategi (*strategy implemented*), memerlukan keputusan dari pihak pengambil kebijakan, memotivasi karyawan, mengalokasikan sumber daya. Tahap ini dilakukan mengembangkan strategi pendukung budaya dan merencanakan pengorganisasian yang efektif;
- 3) Evaluasi strategi (*strategy evaluation*), merupakan tahap akhir untuk mengetahui kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik. Mencakup penilaian yang mendasar, mulai dari peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal, pengukuran kinerja dan pengambilan langkah korektif.

Strategi umum menurut Chaedar Alwaasilah (2008:5) dalam pengembangan pendidikan untuk mencapai mutu yang berkelanjutan ada empat:

- 1) Kegiatan pendidikan –sebagai investasi jangka panjang-;
- 2) Menerapkan pendidikan kejuruan dan transformasi teknologi dari negara maju, diikuti penciptaan sumber daya insani berketerampilan tinggi dan menguasai teknologi dilanjutkan dengan pendidikan yang

- diarahkan pada pengembangan pengetahuan dan teknologi bagi penciptaan kesejahteraan masyarakat;
- 3) Penopang bagi sumber daya manusia melalui sistem pendidikan tinggi yang unggul;
 - 4) Upaya tersebut perlu dilakukan secara sinergis dengan hak otonomi, tanggung jawab, dan peran yang lebih luas kepada lembaga swasta, social dan kemasyarakatan.

Selain itu upaya pengembangan pendidikan juga perlu adanya sistem pengendalian lewat differensiasi program pendidikan dan pelatihan kejuruan, proses seleksi dan evaluasi yang lebih rasional, dan relevansi program yang lebih sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja dalam berbagai sektor pembangunan;

Penanaman motivasi cinta kerja dan informasi menarik sejak pendidikan dasar, pendidikan non formal perlu diperbanyak. Perlu dikembangkan sikap "*self-employment*" guna mengimbangi intervensi pemahaman ambisi pemuda ke arah pekerjaan. Dengan filter tersebut akan diperoleh output yang matang dalam dua aspek: aspek intelektual dan aspek motivasional (Tilaar:196). Restrukturisasi sistem pendidikan, berkaitan dengan keseimbangan muatan kurikulum, peningkatan mutu, dan hubungan kerjasama antara lembaga pendidikan swasta dan pemerintah.

Proses perubahan yang efektif melalui Perilaku Organisasi dalam meningkatkan produktivitas lulusan.

Sebelum mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan manajemen perubahan, sebaiknya kita mengetahui *driving force manajemen strategic*. Driving Force dimulai dari gambaran perubahan yang menyajikan peluang dan hambatan sebagai sekenjangan antara tuntutan masa kini dan tuntutan masa depan yang mengharuskan lahirnya sebuah manajemen strategi.

Menurut Tilaar (55) Sebagai barometer manajemen sekolah yang efektif, efisien dan akuntabel apabila sebuah intitusi mampu memenuhi 10 tuntutan organisasi masa depan yaitu:

- a. *Speed & responsive* (cepat & responsive);
- b. *Creativity innovation* (inovasi kreatif);
- c. *Focus on competition environment* (fokus pada lingkungan yang kompetitif);
- d. *Leadership from everybody* (kepemimpinan pada setiap level)
- e. *Control by vision and values* (kendali pada visi dan nilai);
- f. *Information shared* (andil informasi)

- g. *Proactive; entrepreneurial* (proaktif dan berjiwa wirausaha);
- h. *Creating tomorrow's market* (kreasi pasar masa depan)
- i. *Interdependence* (kemitraan);
- j. *Environmental Concerns* (peduli lingkungan).

Agar perubahan berdampak positif bagi organisasi tergantung bagaimana manajer mengelola perubahan tersebut. Perubahan dapat dimulai melalui perubahan tujuan, atau dalam hal hubungan antar individu, antar kelompok, atau dengan tuntutan kembali dari lingkungan. Institusi tidak selalu berorientasi kepada tujuan dan inovasi dapat didorong oleh keinginan untuk bertahan.

Rokeach dalam Muhaimin (2010:55) berpendapat bahwa sistem nilai merupakan prinsip dan aturan yang menjadi pondasi bagi perilaku organisasi. Sistem nilai menjadi pilar budaya organisasi dengan fokus adaptasi lembaga dan keadaan sekitar -perubahan lingkungan-.

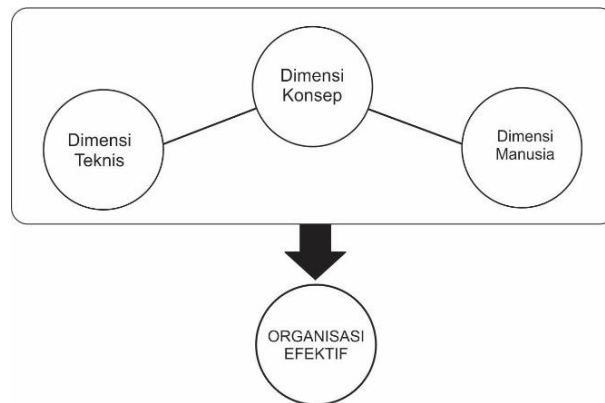
Nilai-Nilai Prioritas

| | | | |
|-------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Fokus Sekolah/ Madrasah | Eksternal | Inovatif, Adaptif, Bekerja Keras, dan Peduli Terhadap Orang Lain | Disiplin, Jujur, Hubungan yang Sederhana antar Orang dan Bagian dan Berwawasan Luas |
| | Internal | Inisiatif, Kebersamaan, Tanggung Jawab, Rasa Memiliki, dan Komitmen terhadap Lembaga | Kerja Sama, Saling Pengertian, Semangat Persatuan, Taat Asas, Motivasi, dan Membimbing |

Gambar 2.5: Nilai-Nilai Prioritas Fokus Organisasi

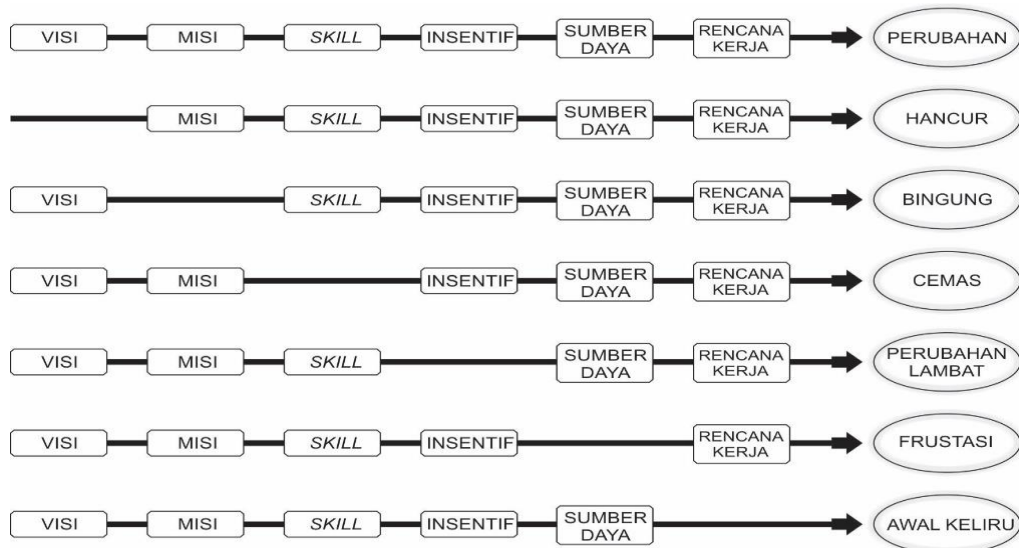
Selanjutnya Bennis dalam Thoha (2007:3) menandakan bahwa perubahan mendasar dari konsep-konsep nilai organisasi adalah di dasarkan pada kemanusiaan yang menghapuskan sifat-sifat depersonalisasi dari mekanisme sistem birokrasi.

Thoha berpendapat terdapat tiga dimensi pokok dalam setiap mendiskusikan teori organisasi yang tidak bisa diabaikan. Ketiga dimensi itu antara lain dimensi teknis, dimensi konsep, dan dimensi manusia. Jika ketiga dimensi itu berintegrasi, maka akan mampu menimbulkan suatu kegiatan organisasi yang efektif (Thoha, 2007:4).



Gambar 2.6.: Dimensi Pokok Organisasi Efektif

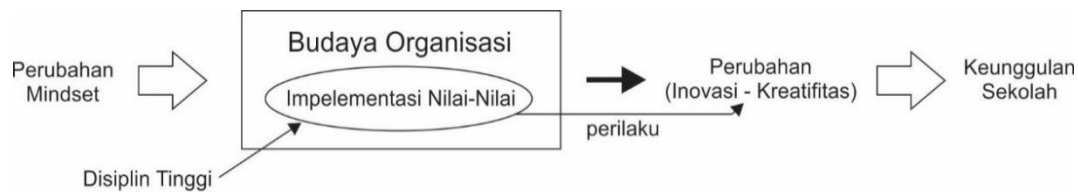
Dimensi teknik menekankan pada skill yang dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi. Dimensi ini berisi skill para anggota yang secara teknis yang diperlukan menggerakkan organisasi, misalnya keahlian komputer, pemasaran, engineering, dan lain sebagainya. Tanpa skill yang dimiliki oleh anggota organisasi maka pasti organisasi akan stagnan. Dimensi kedua adalah dimensi konsep, yang merupakan motor penggerak dari dimensi pertama dan amat erat hubungannya dengan dimensi ketiga yakni dimensi manusia. Jika para birokrat dalam bekerja hanya mengandalkan dimensi pertama, dan megabaikan dimensi kedua, atau bahkan menelantarkan dimensi ketiga, maka akan menimbulkan suatu iklim yang tidak respektif terhadap faktor pendukung utama organisasi yakni manusia. Oleh sebab itu ilmu perilaku organisasi mengurangi sikap birokrat yang tidak respektif tersebut, dengan menarik sebagian pandangannya terpusat pada perilaku manusia itu sendiri sebagai dimensi ketiga dalam sesuatu organisasi (Miftah, 2007:5).



Gambar 2.7. Aspek Pengelolaan Manajemen Perubahan

Menurut Muhaimin (2005:193) dalam mengelola perubahan tersebut perlu dimulai dari visi yang jelas, yang kemudian dijabarkan dalam misi, dengan didukung oleh skill, insentif, sumber daya (fisik dan non fisik termasuk SDM), untuk selanjutnya diwujudkan dalam rencana kerja yang jelas. Dengan demikian akan terjadi perubahan. Kondisi tersebut dapat dijelaskan melalui *framework* dibawah ini (Made Pidarta, 2004:224).

Implementasi Perubahan merupakan sebuah proses yang berpangkal dari perubahan cara berfikir (*mindset*). Pikiran orang yang berada didalam organisasi membentuk pikiran organisasi yang kemudian menghasilkan nilai-nilai sekolah, lalu kondisi tersebut menghasilkan tindakan yang baik.

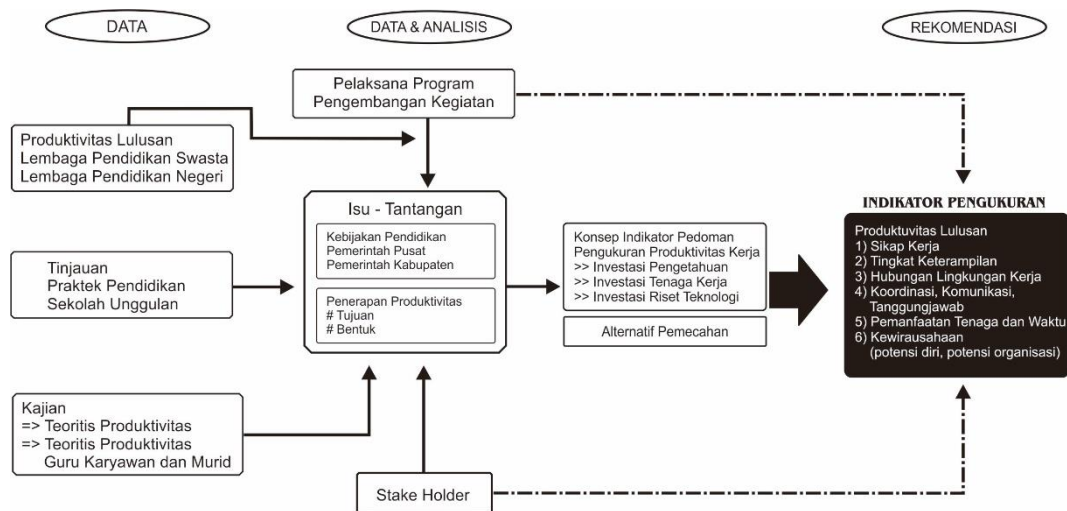


Robbins (1991) & Rekeach (1997)

Gambar 2.8. Hubungan Konseptual Budaya Organisasi Pendidikan dan
Perubahan Organisasi

Produktivitas lulusan pendidikan akan meningkat apabila terciptanya perilaku yang positif individu maupun kelompok. Perilaku positif tersebut lantas secara simultan menciptakan budaya organisasi yang baik. Melalui budaya organisasi yang kondusif maka perubahan organisasi berlangsung selaras dengan pencapaian visi dan misi organisasi. ketercapaian tersebut ditunjukkan melalui meningkatnya produktivitas lulusan lembaga pendidikan.

Beberapa indikator meningkatnya produktivitas lulusan adalah satunya ditunjukkan dengan kemudian ditunjukkan oleh beberapa indikator sebagai berikut (1) iklim kerja positif tanpa adanya ketergantungan dalam menyelesaikan tanggung jawab; (2) optimisme dalam bekerja dengan harapan mencapai tujuan organisasi; dan (3) kepemimpinan yang memberikan jaminan atas harapan masa depan.



Gambar 2.7. Komponen Peningkatan Produktivitas Output Pendidikan

Melalui bagan konseptual yang diadaptasi dari Raymond A. Noe (2011:494) tentang konsep peningkatan produktivitas yaitu tahap pengumpulan data yang mencakup produktivitas lulusan baik lembaga negeri maupun pemerintah. Tinjauan sistem pendidikan pada praktek pendidikan sekolah unggulan. Kajian teknis mencakup konsepsi produktivitas, guru, karyawan dan murid. Selanjutnya adalah tahap analisis yang mencakup ranah pelaksanaan dan pengembangan kegiatan. Kajian terhadap isu dan tantangan pendidikan yang meliputi kebijakan pendidikan baik pusat maupun daerah serta bentuk dan model penerapan produktivitas. Tahap ketiga adalah alternatif pemecahan melalui konsep indikator produktivitas dalam hal pengetahuan, tenaga kerja dan riset teknologi.

Dari ketiga tahapan tersebut menciptakan output yaitu (1) sikap kerja yang dioperasionalkan menjadi sikap dalam melayani, sikap dalam melaksanakan pekerjaan, dan sikap melakukan inisiatif kerja; (2) tingkat keterampilan yang dioperasionalkan menjadi ketrampilan pencapaian tugas, ketrampilan melaksanakan program, dan ketrampilan mengevaluasi pencapaian program; (3) hubungan antara lingkungan kerja dioperasionalkan menjadi hubungan kerja dengan pimpinan, hubungan kerja dengan antar bagian, dan hubungan kerja dengan rekan sekerja; (4) manajemen produktivitas dioperasionalkan koordinasi pekerjaan, komunikasi antar bagian, dan tanggungjawab pekerjaan; (5) efisiensi tenaga kerja dioperasionalkan menjadi jumlah tenaga kerja, pemanfaatan tenaga kerja, dan pemanfaatan waktu tenaga kerja; dan (6) kewiraswastaan dioperasionalkan menjadi kemampuan melihat potensi daerah, kemampuan melihat potensi diri, dan kemampuan melihat potensi organisasi.

KESIMPULAN

Perilaku organisasi suatu bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku manusia dengan tujuan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Perilaku organisasi juga berkenaan dengan studi tentang apa yang diakibatkan manusia dalam organisasi dan bagaimana perilaku itu mempengaruhi kinerja organisasi.

Dinamika manusia dalam organisasi dapat dikaji berdasarkan tiga tingkatan, individu, kelompok dan organisasi. Urgensi pemahaman dinamika kelompok adalah: (1) kelompok memberikan pengaruh terhadap individu; (2) kelompok memberikan pengaruh kuat terhadap kelompok lain dalam organisasi dan (3) dinamika kelompok mampu menjelaskan perilaku.

Strategi umum dalam pengembangan pendidikan untuk mencapai mutu yang berkelanjutan ada empat: (1) kegiatan pendidikan -sebagai investasi jangka panjang-; (2) menerapkan pendidikan kejuruan dan transformasi teknologi dari negara maju, diikuti penciptaan sumber daya insani berketerampilan tinggi dan menguasai teknologi dilanjutkan dengan pendidikan yang diarahkan pada pengembangan pengetahuan dan teknologi bagi penciptaan kesejahteraan masyarakat; (3) penopang bagi sumber daya manusia melalui sistem pendidikan tinggi yang unggul; (4) Upaya tersebut perlu dilakukan secara sinergis dengan hak otonomi, tanggung jawab, dan peran yang lebih luas kepada lembaga swasta, sosial dan kemasyarakatan.

Implementasi Perubahan merupakan sebuah proses yang berpangkal dari perubahan cara berfikir (*mindset*). Pikiran orang yang berada didalam organisasi membentuk pikiran organisasi yang kemudian menghasilkan nilai-nilai sekolah, lalu kondisi tersebut menghasilkan tindakan yang baik. Komponen peningkatan produktivitas output pendidikan yaitu (1) sikap kerja; (2) tingkat keterampilan; (3) hubungan antara lingkungan; (4) manajemen produktivitas; (5) efisiensi tenaga kerja; dan (6) kewiraswastaan.

DAFTAR PUSTAKA

- , *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice l. 2003.
- Alwaasilah, A. Chaedar dkk. 2008. *Pendidikan di Indonesia Masalah dan Solusi*. Jakarta: diterbitkan oleh Kedeputian Bidang Koordinasi Pendidikan, Agama dan Aparatur Negara. Kementrian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat Republik Indonesia.

- Fadjar, A. Malik. 1998. *Visi Pembaharuan Pendidikan Islam*. ed: Mustofa Syarif dan Juanda Abu Bakar. Jakarta: Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Penyusunan Naskah Indonesia {LP3NI}.
- Nata, Abuddin. 2010. *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Kencana Prenada.
- Khori, Ahmad. "Manajemen Strategik dan Mutu Pendidikan Islam". *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Volume 1, Nomor 1, Mei 2016.
- David. Fred R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Edi Sukarno. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tilaar, H.A.R. 2003. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Cet. Ke-6. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Sudarmo, Indriyo Gito. 2002. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Pidarta, Made. 1998. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Muchlas, Makmuri. 2007. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Barnard, Matt and Naomi Stoll. 2010. *Organisational Change Management: A Rapid Literature Review. Short Policy*. Founded by Department for Education. University of Bristol-United Kingdom.
- Thoha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi. Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2014. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Cet Ke-9. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhaimin. 2005. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah. Madrasah dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Muhaimin. Sutiah. Sugeng Listyo Prabowo. 2010. *Manajemen Pendidikan. Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Anggaran Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Kencana Pranada Media Grup.
- Qomar, Mujammil. *Manajemen Pendidikan Islam. Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Wilson, Richard M.S. and Coling Giglian. 2005. *Strategic Marketing Management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

- Kretnier, Robert and Angelo Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Sofyandi, Herman dan Iwa Gamiwa. 2007. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Prenallindo.
- Torang, Syamsir. 2013. *Organisasi & Manajemen Perilaku. Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi*.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen dalam berbagai Spesifik*. Jakarta: Erlangga.
- Ghamal. 1979. *Islamic Education: Its Traditions and Modernization into the Arab National System*. London: Luzac & Company LTD.
- Nimran, Umran. 2013. *Perilaku Organisasi*. Cet ke-2. Sidoarjo: Laros.
- Rivai, Veithzal dan Sylviana Murni. 2009. *Education Management. Analisis Teori dan Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wahjono. S. I.. 2010. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Perubahan*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.