

PENGORGANISASIAN

A. Pengertian Pengorganisasian

Ada dua istilah yang perlu dibahas, sebelum merumuskan pengertian pengorganisasian, yaitu istilah organisasi dan pengorganisasian. Kedua istilah tersebut secara etimologi berasal dari bahasa Inggris yaitu organization (organisasi) dan organizing (pengorganisasian). Kata "organisasi" berarti

lembaga, Organisasi dapat pula diartikan sebagai suatu perkumpulan atau perhimpunan yang terdiri dari dua orang atau lebih punya komitmen bersama dan ikatan formal mencapai tujuan organisasi, dan di dalam perhimpunannya terdapat hubungan antar anggota dan kelompok dan antara pemimpin dan anggota yang dipimpin atau bawahan (Beach and Reinhartz, 2004; Bush and Middlewood, 2005). Sedangkan istilah organizing berasal dari perkataan organism yang mempunyai arti menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi, sehingga mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi satu dengan lainnya. Kalau demikian, berarti istilah organisasi yang sudah didefinisikan di atas sebenarnya merupakan hasil daripada pengorganisasian (organizing). Pengorganisasian berarti penyusunan tugas

kerja dan tanggung jawab. Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan semua tugas, tanggung jawab, wewenang, dan komponen dalam proses kerjasama

53

Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan

sehingga tercipta suatu sistem kerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian dilakukan berdasarkan tujuan dan program kerja sebagaimana dihasilkan dalam perencanaan.

Sementara itu, beberapa ahli telah merumuskan pengertian pengorganisasian sebagaimana yang dipaparkan di bawah ini, yaitu:

1. Buford and Bedeian (1988: 57): Organizing is the grouping of activities necessary to attain established objectives.

Pengorganisasian adalah pengelompokan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Terry (1967: 217): Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan kerjasama antara orang-orang

dalam organisasi secara efektif, dan efisien.

3. Hersey dan Blanchard, (1982): Aktivitas memadukan sumberdaya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
4. Robbins dan Coulter (1999: 282): Pengorganisasian merupakan proses penentuan struktur organisasi.
5. Longenecker (1972): Pengorganisasian adalah aktivitas menetapkan hubungan antara manusia dan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan.
6. Connor (1974) Pengorganisasian adalah aktivitas melayani proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
7. Flippo dan Musinger (1975): Pengorganisasian adalah kegiatan merancang dan menetapkan komponen pelaksanaan suatu proses kegiatan.
8. Fatah (2001: 71), menjelaskan bahwa pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses membagi kerja ke dalam

54

Dr. Drs. H. Suhadi Winoto, B.A., M. Pd

tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas kepada orang yang sesuai kemampuannya, dan

mengalokasikan sumberdaya serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Berdasar pada pengertian pengorganisasian yang dikemukakan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa, pengorganisasian merupakan proses memadukan sumberdaya organisasi baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya non manusia untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sementara itu, terdapat ciri-ciri pengorganisasian.

Pertama, pengorganisaian berkaitan dengan upaya pimpinan untuk memadukan dan menyerasikan sumberdaya manusia dan non sumberdaya manusia yang dibutuhkan.

Kedua, sumberdaya manusia terdiri dari orang-orang atau kelompok yang memenuhi syarat yang ditetapkan.

Ketiga, sumberdaya non manusia meliputi fasilitas fisik dan lingkungan fisik. Keempat, sumberdaya manusia dan non

manusia diintegrasikan ke dalam organisasi. Kelima, dalam

pengorganisasian terdapat pembagian kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, wewenang, dan tanggungjawab yang

dibebankan kepada orang yang sesuai kemampuannya.

Keenam, semua rangkaian kegiatan dalam pengorganisasian diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di

organisasi. Ketujuh, sumberdaya manusia merupakan peran utama dalam mencapai tujuan organisasi.

B. Proses Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses manajerial yang berkelanjutan, dengan mengintegrasikan sumberdaya manusia ke dalam tugas, wewenang, dan tanggungjawab

55

Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan

untuk mencapai tujuan organisasi. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 7 - 12) mengutip pendapat Ernest Dale menggambarkan empat langkah mendasar dalam proses pengorganisasian, sebagai berikut:

1. Pembagian Pekerjaan. Membagi semua beban pekerjaan menjadi tugas-tugas yang dapat dilaksanakan oleh individu atau kelompok secara nyaman, dan rasional dalam mencapai tujuan organisasi,

2. Departementalisasi. Pengelompokan tugas-tugas, karyawan, dan menggabungkan secara logis dan efisien.
3. Hierarki Organisasi. Menetapkan rantai komando atau perintah berdasarkan hirarki organisasi. Siapa bertanggung jawab kepada siapa.
4. Koordinasi. Menetapkan mekanisme kerja yang menyatukan aktivitas departemental menjadi suatu kesatuan, dan memonitor keefektifan integrasi tersebut.

Merujuk pada keempat proses pengorganisasian tersebut, secara sederhana proses pengorganisasian pendidikan adalah sebagai berikut: (1) memerinci pekerjaan dengan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi, (2) membagi seluruh beban kerja menjadi aktivitas-aktivitas yang dapat dilakukan perorangan atau kelompok, (3) menggabungkan pekerjaan anggota secara rasional dan efisien, (4) menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis, dan (5) melakukan monitoring dan mengambil langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektifitas.

Menurut Siagian (1981) pengorganisasian suatu program dapat dilakukan melalui prosedur sebagai berikut.

56

Dr. Drs. H. Suhadi Winoto, B.A., M. Pd

1. Mengidentifikasi pekerjaan atau tugas yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan.
2. Mengelompokkan pekerjaan atau tugas yang sama dan memiliki fungsi yang sama.
3. Memberikan nama tertentu bagi setiap kelompok

pekerjaan atau tugas dengan nama yang kurang lebih menggambarkan fungsinya masing-masing.

4. Menentukan orang-orang yang akan ditunjuk menyelesaikan setiap kelompok kerja atau tugas. Apabila ada kelompok kerja atau tugas tertentu harus dikerjakan oleh lebih dari satu orang, maka salah satu di antara mereka perlu ditunjuk sebagai penanggung jawabnya (pendistribusian tugas dan tanggung jawab).

5. Mendistribusikan fasilitas atau peralatan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan

6. Menetapkan aturan kerja

7. Menetapkan hubungan kerja

Menurut Kootz, O'Donnel, Weihrich (1984) memandang pengorganisasian sebagai suatu proses, yang harus memperhatikan: (1) struktur organisasi harus mencerminkan tujuan dan rencana aktivitas organisasi, (2) struktur organisasi harus mencerminkan wewenang yang tersedia bagi pemimpin, (3) struktur organisasi harus mencerminkan lingkungan, dan (4) organisasi harus diisi dengan staf.

Dengan demikian, proses pengorganisasian mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Pembagian pekerjaan dilakukan dengan membagi beban dan tugas-tugas, kemudian mendistribusikannya kepada individu dan kelompok.

57

Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan

2. Pembagian aktivitas menurut level kekuasaan dan tanggungjawab.

3. Pembagian dan pengelompokan tugas menurut tipe dan jenis yang berbeda-beda.
4. Penggunaan mekanisme koordinasi kegiatan individu dan kelompok.
5. Pengaturan hubungan kerja antar anggota organisasi.

C. Struktur dan Desain Organisasi

Struktur organisasi didefinisikan sebagai kerangka kerja

formal yang tergambar dalam hubungan antara fungsi-fungsi, posisi-posisi, dan orang-orang yang menunjukkan

kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggungjawab dalam

organisasi. Definisi tersebut sesuai dengan yang dikemukakan

Robbins dan Coulter (1999: 282) bahwa, pengorganisasian

merupakan kerangka kerja formal, dengan membagi tugas-tugas, mengelompokkan tugas, dan mengkoordinasikan

tugas.

Ada dua aspek utama dalam proses penyusunan

struktur organisasi. Pertama, departementalisasi, yaitu

proses pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja organisasi

agar terintegrasi satu sama lainnya. Kedua, pembagian

kerja, yaitu proses pemerincian tugas-tugas pekerjaan agar

individu bertanggungjawab untuk melaksanakan tugasnya

di organisasi. Kedua aspek proses penyusunan struktur

tersebut merupakan dasar suatu proses penyusunan struktur

organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Dalam struktur organisasi mengandung lima unsur,

yaitu:

58

Dr. Drs. H. Suhadi Winoto, B.A., M. Pd

1. Spesialisasi Kerja. Pembagian tugas dalam organisasi:

secara jelas, didasarkan atas keahlian dan kemampuan sumberdaya manusia. Individu, kelompok-kelompok, dan tugas-tugas diintegrasikan menjadi satu kesatuan.

Menurut Robbins dan Coulter (1999: 282), spesialisasi kerja merupakan tingkat dimana tugas-tugas dibagi menjadi pekerjaan-pekerjaan secara terpisah.

2. Standarisasi. Standarisasi kegiatan dan kerja merupakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang ada di perencanaan.

3. Koordinasi. Koordinasi merupakan proses menyatukan unit-unit kerja ke dalam satu kesatuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Jadi koordinasi menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan kerja.

4. Sentralisasi dan Desentralisasi dalam pembuatan keputusan. Menunjukkan posisi kewenangan dalam pengambilan keputusan. Apakah pengambilan keputusan organisasi disentralisasikan atau didesentralisasikan.

5. Ukuran Satuan Kerja. Menunjukkan jumlah karyawan dalam kelompok kerja

Sementara itu, desain organisasi dapat didefinisikan sebagai pengembangan dan perubahan struktur organisasi.

Ada empat faktor utama yang menentukan rancangan struktur organisasi, yaitu: (1) strategi organisasi untuk mencapai tujuan, (2) teknologi yang digunakan untuk mencapai tujuan, (3) Individu dan kelompok-kelompok yang terlibat dalam organisasi, dan (4) ukuran organisasi.

Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan

D. Kekuasaan dan Wewenang (Power and Authority)

Salah satu aspek penting dalam aktivitas pengorganisasian di organisasi atau lembaga pendidikan adalah kekuasaan dan kewenangan. Oleh karena itu, dalam bab ini juga diuraikan secara singkat tentang kekuasaan dan wewenang.

1. Kekuasaan (Power)

Para praktisi terutama para manajer lembaga pendidikan (kepala sekolah/madrasah) diharapkan mempunyai kekuasaan. Dengan kekuasaan pekerjaan-pekerjaan organisasi atau kelompok dapat diselesaikan secara efektif. Para guru dan staf sekolah juga diharapkan memiliki kekuasaan dengan meningkatkan kompetensi, sikap, dan komitmen terhadap tugas-tugas yang melekat pada diri dan profesinya. Intinya, kekuasaan dapat dimiliki para kepala sekolah maupun guru dan staf. Kepala sekolah dikatakan memiliki kekuasaan, jika mampu membuat guru dan setaf merasa ketergantungan dengan baik secara formal maupun informal. Guru dan staf dapat dikatakan memiliki kekuasaan, jika bidang tugas yang ditekuni dan dilaksanakan tidak dapat tergantikan orang lain. Secara sederhana kekuasaan (power) dapat didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi individu atau kelompok agar melakukan sesuatu berdasarkan kewenangan yang dimiliki seseorang. Dalam konteks organisasi sekolah, para kepala sekolah menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain, seperti guru dan staf. Namun dalam sistem terbuka, bukan hanya level manajer atau pimpinan saja yang dapat menggunakan pengaruh untuk

mempengaruhi orang lain.

Definisi di atas tampaknya sejalan dengan rumusan para ahli tentang pengertian kekuasaan, sebagai berikut:

60

Dr. Drs. H. Suhadi Winoto, B.A., M. Pd

1. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 36), kekuasaan

(Power) adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh kepada orang lain. Artinya kemampuan untuk mengubah perilaku individu maupun kelompok dengan menggunakan pengaruhnya.

2. Hoy dan Miskel (2014: 342).power is the ability to get others to do what you want them to do. Kekuasaan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain untuk melakukan apa yang anda inginkan dari mereka.

3. Robbins (2002: 182), kekuasaan mengacu pada suatu kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain untuk melakukan sesuatu, meskipun orang tersebut sebenarnya tidak ingin melakukannya.

4. Weber (1947: 152) Power is probability that one actor within a social relationship will be in position to carry out his own will despite resistance. Kekuasaan adalah probabilitas posisi aktor dalam kehidupan sosial untuk memaksa orang lain dalam melaksanakan sesuatu sesuai kehendaknya meskipun ada perlawanan

Dalam mendefinisikan kekuasaan, perlu dikemukakan bahwa, sering orang dirancukan antara kepemimpinan (leadership) dan kekuasaan (Power). Padahal ada perbedaan antara definisi kepemimpinan dan kekuasaan. Kekuasaan

tidak membutuhkan kesesuaian tujuan, tetapi yang dibutuhkan adalah ketergantungan orang lain. Sebaliknya dalam kepemimpinan, yang dibutuhkan adalah kesesuaian tujuan antara pemimpin dan yang dipimpin. Dalam praktek, kekuasaan biasanya digunakan pemimpin dalam mempengaruhi individu dan kelompok dalam organisasi.

61

Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan

Sumber-sumber kekuasaan menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 36), dan Robbins (2002: 182 – 186), dengan mengutip pendapat John French dan Bertram Raven bahwa, ada lima sumber kekuasaan, yaitu: Pertama, kekuasaan karena paksaan (*coercive power*). Kedua, kekuasaan karena penghargaan (*reward power*). Ketiga, kekuasaan karena jabatan (*legitimate power*). Keempat, kekuasaan karena keahlian (*expert power*). Kelima, kekuasaan karena kharisma (*referent power*).

2. Wewenang (Authority)

Wewenang (Authority) atau otoritas biasanya juga disebut tanggung jawab. Otoritas dalam manajemen dapat dianggap sebagai alat untuk mengatur sumberdaya manusia dalam organisasi. Intinya wewenang merupakan bentuk kekuasaan formal yang dapat digunakan para manajer untuk mengelola organisasi. Dari beberapa literatur, kewenangan didefinisikan sebagai hak melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu demi mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, wewenang merupakan hak yang dimiliki seseorang manajer untuk meminta atau mengharuskan seorang bawahan agar

melakukan sesuatu demi tujuan organisasi. Definisi tersebut merujuk beberapa pendapat dari beberapa ahli sebagai berikut:

1. Max Weber (dalam Hoy dan Miskel, 2014: 342 – 343):

Authority is probability that certain specific commands (or all commands) from a given source will be obeyed by a given group of persons. Kewenangan adalah kemungkinan perintah untuk dipatuhi kelompok atau individu.

2. Terry (1967: 239): Wewenang adalah kekuasaan resmi dan legal untuk menyuruh orang lain bertindak dan taat kepada pihak yang memilikinya.

62

Dr. Drs. H. Suhadi Winoto, B.A., M. Pd

3. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 36): Wewenang adalah kemampuan menggunakan kekuasaan.

Selanjutnya setelah mengetahui pengertian wewenang,

maka ada pertanyaan, apa yang menjadi dasar atau sumber sumber wewenang? Ada dua pandangan terkait sumber

wewenang.

Pertama, pandangan teori klasik: Inti pandangan ini bahwa, sumber wewenang adalah berasal dari tingkat yang paling tinggi. Dalam organisasi formal, wewenang merupakan pemberian dari tingkat atau hierarki yang tertinggi kepada tingkat di bawahnya. Merujuk ke pandangan teori klasik, ada keyakinan sebagian masyarakat bahwa, kewenangan merupakan anugerah Tuhan kepada seseorang yang dikehendaki. Dengan anugerah itu, seseorang bisa memerintah orang lain.

Kedua, pandangan teori penerimaan (acceptance theory).

Perspektif pandangan ini mengatakan bahwa, sumber atau dasar wewenang berasal dari diri orang yang dipengaruhi, bukan orang yang mempengaruhi. Pandangan teori ini merujuk pada praktek-praktek organisasi, dimana tidak semua perintah diterima oleh orang yang menerima perintah. Jadi kunci wewenang terletak pada penerima perintah menerima atau tidak menerima.

Menurut Hoy dan Miskel (2014: 344), wewenang (authority) lahir ketika serangkaian kepercayaan umum atau norma di sekolah mengesahkan penggunaan kekuasaan (power) sebagai sesuatu yang benar dan seharusnya. Max Weber membagi wewenang menjadi tiga. Pertama, otoritas kharismatik, yaitu otoritas yang bersumber pada kekuatan, daya tarik, dan kharisma pribadi seseorang. Dalam konteks pembelajaran di kelas, siswa mungkin mematuhi guru karena

63

Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan

pesona sang guru. Otoritas ini cenderung tidak rasional, dan emosional. Kedua, otoritas tradisional, yaitu otoritas yang dilegitimasi adat, tradisi dan sakral. Orang menerima wewenang karena mewarisi otoritas yang dibangun adat istiadat dan bersifat sakral. Ketiga, otoritas legal berdasarkan hukum. Orang menerima otoritas secara sah berdasarkan hukum dan perundang-undangan yang berlaku secara formal.

Merujuk ke berbagai pendapat para pakar organisasi, Hoy dan Miskel (2014: 345 - 346) membagi wewenang menjadi tiga.

1. Otoritas Formal. Wewenang formal melekat pada organisasi dan direfleksikan dalam bentuk jabatan, aturan, dan regulasi. Konsekuensi setiap orang ketika masuk suatu organisasi adalah orang harus patuh dan menerima perintah dari orang yang memperoleh otoritas secara formal dari organisasi tersebut.
 2. Otoritas Fungsional. Sumber dari otoritas fungsional adalah kompetensi, dan pribadi. Artinya dimungkinkan otoritas ini tidak hanya melekat pada jabatan seseorang, tetapi juga sangat terletak kompetensi yang dimiliki seseorang. Kompetensi dapat memberikan kontrol dan perintah yang legal, tidak memandang jabatan yang dipegang seseorang.
 3. Otoritas Informal. Otoritas informal merupakan otoritas yang bersumber pada sifat dan perilaku individu. Otoritas ini memandang bahwa, bahwa seseorang bisa memerintah orang lain karena sifat, perilaku, dan kepribadian yang dimilikinya. Orang-orang dalam organisasi kadang-kadang bisa lebih taat kepada orang
- 64

Dr. Drs. H. Suhadi Winoto, B.A., M. Pd

lain, meskipun orang lain tersebut tanpa memiliki jabatan formal di organisasi.

Sementara itu Terry (1967: 246 – 248) membagi otoritas menjadi dua. Pertama, Otoritas Garis (Line Authority) yaitu, otoritas merupakan hak atasan terhadap bawahan. Artinya hubungan atasan dengan bawahan, dimana atasan mengambil keputusan dan memberitahukannya kepada

seorang bawahan. Inti otoritas garis adalah atasan memerintah langsung kepada bawahannya agar tujuan organisasi efektif. Otoritas ini biasanya disebut otoritas operatif langsung (Direct Operative Authority). Kedua, Otoritas Staf (Staff Authority). Otoritas staf digunakan untuk menunjang otoritas garis. Artinya otoritas staf merupakan hak yang dimiliki staf untuk melakukan perintah kepada staf lain dalam mengerjakan kegiatan tertentu agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

E. Sentralisasi dan Desentralisasi (Centralization and Decentralization)

Efektifitas organisasi dipengaruhi oleh derajat desentralisasi dan sentralisasi wewenang dalam organisasi. Desentralisasi adalah pelimpahan kekuasaan dan wewenang kepada tingkatan-tingkatan dalam organisasi yang lebih rendah. Sedangkan sentralisasi adalah kekuasaan dan kewenangan yang terpusat pada tingkatan atas organisasi. Dengan kata lain, sentralisasi merupakan pemusatan kekuasaan dan kewenangan pada pimpinan puncak suatu organisasi (pemerintah pusat dalam sistem pemerintahan). Desentralisasi terdiri dari tiga bentuk yang berada dalam suatu garis kontinum proses pembuatan keputusan (Hanson, 1996: 25), yaitu:

65

Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan

1. Dekonsentrasi. Dekonsentrasi merupakan transfer tugas dan beban kerja ke sub-sub unit dalam suatu sistem.
2. Delegasi merupakan transfer otoritas (kewenangan)

pembuatan keputusan dari tingkat hirarkhi yang lebih tinggi ke yang lebih rendah.

3. Devolusi, yaitu merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan pergeseran otoritas ke unit otonom yang bisa bertindak secara mandiri.

Privatisasi merupakan bentuk devolusi ketika kendali tugas-tugas atau unit-unit tertentu ditransfer dari kendali sekolah publik Negeri) ke sektor swasta. Sentralisasi otoritas juga terjadi dalam konteks tiga konsep di atas. Sentralisasi terjadi kerja suatu unit atau otoritas yang didelegasikannya ditransfer ke tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi.

Morphet et al (dalam Hanson, 1996: 26) merespon terhadap isu mengapa keputusan-keputusan tertentu didesentralisasikan atau disentralisasikan:

1. Segala sesuatu (Keputusan-keputusan yang dibuat) hendaknya dilakukan secara sentralistik jika tidak memerlukan dan melibatkan tanggungjawab jawab lokal, dan bisa dilakukan lebih efisien dan ekonomis.

2. Segala sesuatu hendaknya disentralisasikan dan dilaksanakan pada tingkat lokal, jika memerlukan keputusan-keputusan yang berhubungan dengan kebutuhan lokal, dan bila dilakukan secara sentralistik akan membatasi prakarsa yang diinginkan dan menghambat perkembangan tanggungjawab serta kepemimpinan lokal yang efektif.