

DASAR-DASAR KEORGANISASIAN

I. PENDAHULUAN

Manusia adalah makhluk sosial, sebagaimana yang dikatakan oleh **Aristoteles**: *Human Politican*. Dalam pada itu manusia harus bergaul dengan manusia yang lain, baik itu dalam rangka pemenuhan kebutuhan pribadi maupun kelompok.

Tidak hanya itu, setiap manusia pastinya mempunyai asa atau harapan dan sering kali asa manusia satu dengan yang lain sama. Dari persamaan asa tersebut memunculkan kesepakatan untuk menggapainya secara bersamaan. Maka dari itu, untuk mencapai asa yang mereka inginkan manusia hendaknya berinteraksi secara komunal sehingga asa mereka tercapai dengan baik dengan sistematis dan efisien. Oleh karena itu, dalam kata lain manusia dituntut untuk berorganisasi.

Sering kita mendengar kata “organisasi” dalam kehidupan dilingkungan masyarakat maupun dunia pekerjaan, sekolah atau kampus, namun terkadang kita sering dibingungkan oleh definisi dari organisasi dengan segala aspek dan istilah yang menyertainya. Banyak referensi dan pendapat dari para pakar manajemen dan organisasi di dunia, namun secara umum dapat didefinisikan pengertian organisasi sebagai *suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama* (sekelompok tujuan).

Organisasi menunjukkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Struktur organisasi memiliki tiga komponen berupa, Kompleksitas mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada, termasuk tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan dalam hirarki, serta tingkat penyebaran secara geografis, Formalisasi menunjukkan tingkat sejauh mana organisasi menyandarkan diri pada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku anggotanya, Sentralisasi mempertimbangkan dimana letak dari pusat pengambilan keputusan.

Sedangkan pengertian “Disain Organisasi” lebih menekankan sisi manajemennya dengan mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan sebuah system yang jelas dan juga top leader (Pemimpin) yang bijaksana dan bertanggungjawab dalam mengemban amanah organisasi. Dewasa ini sulit sekali mencari pemimpin yang benar benar memiliki jiwa kepemimpinan. Di sebuah organisasi pun seperti OSIS, RISMA, FORUM ANAK, dan organisasi lainnya masih jarang ditemukan pengurus yang berjiwa kepemimpinan. Untuk itu dalam membentuk diri menjadi pemimpin yang berjiwa sosial, dibutuhkan pelatihan-pelatihan seperti pelatihan dasar kepemimpinan.

Menurut kaidah, para pemimpin atau manajer adalah manusia-manusia super lebih daripada yang lain, kuat, gigih, dan tahu segala sesuatu (White, Hudgson & Crainer, 1997). Para pemimpin juga merupakan manusia-manusia yang jumlahnya sedikit, namun perannya dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai. Berangkat dari ide-ide pemikiran, visi para pemimpin ditentukan arah perjalanan suatu organisasi. Walaupun bukan satu-satunya ukuran keberhasilan dari tingkat kinerja organisasi, akan tetapi kenyataan membuktikan tanpa kehadiran pemimpin, suatu organisasi akan bersifat statis dan cenderung berjalan tanpa arah.

Dalam sejarah peradaban manusia, dikonstatir gerak hidup dan dinamika organisasi sedikit banyak tergantung pada sekelompok kecil manusia penyelenggara organisasi. Bahkan

dapat dikatakan kemajuan umat manusia datangnya dari sejumlah kecil orang-orang istimewa yang tampil kedepan. Orang-orang ini adalah perintis, pelopor, ahli-ahli pikir, pencipta dan ahli organisasi. Sekelompok orang-orang istimewa inilah yang disebut pemimpin. Oleh karenanya kepemimpinan seorang merupakan kunci dari manajemen. Para pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak hanya bertanggungjawab kepada atasannya, pemilik, dan tercapainya tujuan organisasi, mereka juga bertanggungjawab terhadap masalah-masalah internal organisasi termasuk didalamnya tanggungjawab terhadap pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia. Secara eksternal, para pemimpin memiliki tanggungjawab sosial kemasyarakatan atau akuntabilitas publik.

Golkar merupakan sebuah organisasi politik yang tentu saja memiliki tujuan yang hendak dicapai secara bersama, system kerja yang terorganisir dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai partai politik. Kepemimpinan dalam Golkar menjadi hal yang sangat penting, oleh sebab itu, guna melanjutkan estapeta kepemimpinan organisasi perlu kiranya diadakan pelatihan keorganisasian sebagai wujud komitmen kepemimpinan organisasi.

II. KEY WORD KEORGANISASIAN

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Manajemen sering didefinisikan sebagai “seni untuk melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain.” Definisi Mary Paker Follett ini mengundang perhatian kita pada kenyataan bahwa para manajer mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang lain untuk melaksanakan tugas apa saja yang mungkin diperlukan unntuk mencapai tujuan itu-bukan dengan cara melaksakan sendiri pekerjaan itu.

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan.

Proses adalah cara yang sistematis untuk melakukan sesuatu. Kita mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses karena semua manajer, apa pun keahlian dan keterampilannya, terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Fungsi Manajemen

- a. *Planning* (perencanaan) : Merencanakan Visi, Misi, dan Tujuan yang akan dilaksanakan.
- b. *Organizing* (pengorganisasian) : Job Description (Pembagian kerja) sesuai kapasitas SDA yang dipunyai.
- c. *Actuating* (Penggerakan) : Aktualisasi dari pembagian kerja untuk mencapai tujuan.
- d. *Controlling* (pengendalian/pengawasan) : Evaluasi dari setiap tahap yang telah direncanakan, dijalankan, dan diorganisasikan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Strategic Plan

Strategi dapat didefinisikan paling sedikit dari dua perspektif yang berbeda: dari perspektif mengenai apa yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi, dan juga dari perspektif

mengenai apa yang pada akhirnya dilakukan oleh sebuah organisasi, apakah tindakannya sejak semula memang sudah demikian direncanakan atau tidak.

Dari perspektif yang pertama, strategi adalah “program yang luas untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan organisasi dan melakukan misinya”.

Dari perspektif yang kedua, strategi adalah: “pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungan sepanjang waktu.”

B. Organisasi

1. Pengertian Organisasi

Organisasi berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Selain itu, organisasi berasal dari istilah *organism* yang merupakan sebuah entitas dengan bagian-bagian yang terintegrasi dimana hubungan mereka satu sama lain saling berkaitan secara utuh. Dari sini, muncul beberapa definisi tentang organisasi dari beberapa tokoh ahli, salah satu diantaranya:

- Menurut **Chester Irving Barnard** seorang Eksekutif Bisnis Amerika (1938) dalam bukunya “*The Executive Functions*” mengemukakan bahwa: “*I define organization as a system of cooperatives of two more persons*” (Organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih).
- Menurut **James D. Mooney** (Ekonom Perancis), mengatakan bahwa: “*Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose*” (organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama).
- Menurut **W.J.S. Poerwadarminta**, Kamus Umum Bahasa Indonesia, organisasi adalah susunan dan aturan dari berbagai-bagai bagian (orang dsb.) sehingga merupakan kesatuan yang teratur.

2. Fungsi, Tujuan dan Prinsip Organisasi

Secara umum tujuan organisasi merupakan keadaan atau tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi di waktu yang akan datang melalui kegiatan organisasi. Untuk mencapai tujuan dalam organisasi, pelaku (orang) dalam organisasi diharapkan untuk mendesain ataupun me-manage organisasinya dengan matang agar organisasi dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, demi berjalan baiknya sebuah organisasi perlu diperhatikan beberapa prinsip organisasi (Jati:2000), seperti berikut:

- a. Perumusan tujuan secara jelas, sebab tujuan bagi organisasi berfungsi untuk :
 - Pedoman kearah mana organisasi akan dibawa
 - Landasan bagi organisasi tersebut.
 - Menentukan macam aktivitas yang akan dilakukan
 - Menentukan program, prosedur dan kisi-kisi (koordinasi, integrasi, simplifikasi, sinkronisasi dan mekanisme)
- b. Pembagian tugas dan pekerjaan, yang dapat dibedakan menjadi :
 - Pembagian atas dasar wilayah atau teritorial
 - Pembagian atas dasar jenis produk yang dihasilkan
 - Pembagian atas dasar sasaran / obyek kegiatan
 - Pembagian atas dasar fungsi
 - Pembagian atas dasar waktu
- c. Delegasi kekuasaan, agar dapat efektif maka perlu diperhatikan hal sebagai berikut :
 - Harus diikuti adanya pertanggung jawaban

- Diberikan kepada orang yang tepat
- Dibarengi pemberian motivasi
- d. Rentangan kekuasaan, menurut seorang pakar dikatakan bahwa batas jumlah maksimum yang dapat dikendalikan secara efektif seorang pimpinan adalah berkisar antara lima sampai delapan orang bawahan. Faktor lain yang berpengaruh adalah : kejelasan tugas, wewenang dan tanggung jawab tiap orang; kompleksitas jalinan hubungan kerja; kemampuan dari tiap orang; corak pekerjaan; stabilitas organisasi dan tenaga kerja; serta jarak dan waktu.
- e. Tingkatan pengawasan, diusahakan agar tercipta “ flat –top organization” yaitu yang berbentuk pipih dan tidak menjulang tinggi.
- f. Kesatuan perintah dan tanggung jawab, dengan prinsip “ an employee should receive orders from one superior only”.
- g. Koordinasi, dengan menciptakan efek sinergis dari segala komponen untuk mencapai tujuan organisasi Menurut pola hubungan kerja, serta alur wewenang dan tanggung jawab, maka disain bentuk organisasi dapat dibedakan menjadi :

3. Tipe-tipe organisasi

Organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa macam melihat dari karakteristik organisasi itu sendiri, diantaranya sebagaimana berikut:

- **Berdasarkan jumlah orang yang memegang pucuk pimpinan.** Hal ini organisasi dapat dibedakan menjadi :(1) bentuk tunggal, yaitu pucuk pimpinan berada ditangan satu orang, semua kekuasaan dan tugas pekerjaan bersumber kepada satu orang. (2) bentuk komisi, pimpinan organisasi merupakan suatu dewan yang terdiri dari beberapa orang, semua kekuasaan dan tanggung jawab dipikul oleh dewan sebagai suatu kesatuan.
- **Berdasarkan lalu lintas kekuasaan.** Bentuk organisasi ini meliputi; (1) organisasi lini atau bentuk lurus, kekuasaan mengalir dari pucuk pimpinan organisasi langsung lurus kepada para pejabat yang memimpin unit-unit dalam organisasi, (2) bentuk lini dan staff, dalam organisasi ini pucuk pimpinan dibantu oleh staf pimpinan ahli dengan tugas sebagai pembantu pucuk pimpinan dalam menjalankan roda organisasi, (3) bentuk fungsional, bentuk organisasi dalam kegiatannya dibagi dalam fungsi-fungsi yang dipimpin oleh seorang ahli dibidangnya, dengan hubungan kerja lebih bersifat horizontal.
- **Berdasarkan sifat hubungan personal,** yaitu ; (1) organisasi formal, adalah organisasi yang diatur secara resmi, seperti : organisasi pemerintahan, organisasi yang berbadan hukum (2) organisasi informal, adalah organisasi yang terbentuk karena hubungan bersifat pribadi, antara lain kesamaan minat atau hobby, dll.
- **Berdasarkan tujuan.** Organisasi ini dapat dibedakan, yaitu : (1) organisasi yang tujuannya mencari keuntungan atau ‘profit oriented’ dan (2) organisasi sosial atau "*non profit oriented*".
- **Berdasarkan kehidupan dalam masyarakat,** yaitu ; (1) organisasi pendidikan, (2) organisasi kesehatan, (3) organisasi pertanian, dan lain lain.
- **Berdasarkan fungsi dan tujuan yang dilayani,** yaitu : Organisasi produksi, misalnya organisasi produk makanan, (2) Organisasi berorientasi pada politik, misalnya partai politik (3) Organisasi yang bersifat integratif, misalnya serikat pekerja (4) Organisasi pemelihara, misalnya organisasi peduli lingkungan, dan lain lain.

- **Berdasarkan pihak yang memakai manfaat.** Organisasi ini meliputi; (1) *Mutual benefit organization*, yaitu organisasi yang kemanfaatannya terutama dinikmati oleh anggotanya, seperti koperasi, (2) *Service organization*, yaitu organisasi yang kemanfaatannya dinikmati oleh pelanggan, misalnya bank, (3) *Business Organization*, organisasi yang bergerak dalam dunia usaha, seperti perusahaan-perusahaan, (4) *Commonwealth organization*, adalah organisasi yang kemanfaatannya terutama dinikmati oleh masyarakat umum, seperti organisasi pelayanan kesehatan, contohnya rumah sakit, Puskesmas, dll.

4. Prilaku dan Budaya Organisasi

Sebagian para ahli seperti **Stephen P. Robbins, Gary Dessler** (1992) dalam bukunya yang berjudul "*Organizational Theory*" (1990), memasukan budaya organisasi kedalam teori organisasi. Sementara Budaya perusahaan merupakan aplikasi dari budaya organisasi dan apabila diterapkan dilingkungan manajemen akan melahirkan budaya manajemen. Budaya organisasi dengan budaya perusahaan sering disalingtukarkan sehingga terkadang dianggap sama, padahal berbeda dalam penerapannya.

Kita tinjau Pengertian budaya itu sendiri menurut : "*The International Encyclopedia of the Social Science*" (1972) dapat dilihat menurut dua pendekatan yaitu pendekatan proses (*process-pattern theory, culture pattern as basic*) didukung oleh **Franz Boas** (1858-1942) dan **Alfred Louis Kroeber** (1876-1960). Bisa juga melalui pendekatan structural-fungsional (*structural-functional theory, social structure as abasic*) yang dikembangkan oleh **Bonislaw Mallinowski** (1884-1942) dan **Radclife-Brown** yang kemudians dari dua pendekatan itu **Edward Burnett Tylor** (1832-1917 secara luas mendefinisikan budaya sebagai : "...*culture or civilization, taken in its wide ethnographic ense, is that complex whole wich includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a memmmber of society*" atau Budaya juga dapat diartikan sebagai : "*Seluruh sistem gagasan dan rasa, tindakan serta karya yang dihasilkan manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang dijadikan miliknya melalui proses belajar*(**Koentjaraningrat**, 2001: 72) sesuai dengan kekhasan etnik, profesi dan kedaerahan"(**Danim**, 2003:148).

Akan tetapi dalam kehidupan sehari-hari kita lebih memahami budaya dari sudut sosiologi dan ilmu budaya, padahal ternyata ilmu budaya bisa mempengaruhi terhadap perkembangan ilmu lainnya seperti ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Sehingga ada beberapa istilah lain dari istilah budaya seperti **budaya organisasi** (*organization culture*) atau **budaya kerja** (*work culture*) ataupun biasa lebih dikenal lebih spesifik lagi dengan istilah **budaya perusahaan** (*corporate culture*). Sedangkan dalam dunia pendidikan dikenal dengan istilah **kultur pembelajaran sekolah** (*school learning culture*) atau **Kultur akademis** (*Academic culture*)

Dalam dunia pendidikan mengistilahkan budaya organisasi dengan istilah Kultur akademis yang pada intinya mengatur para pendidik agar mereka memahami bagaimana seharusnya bersikap terhadap profesinya, beradaptasi terhadap rekan kerja dan lingkungan kerjanya serta berlaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya, sehingga terbentuklah sebuah sistem nilai, kebiasaan (*habits*), citra akademis, ethos kerja yang terinternalisasikan dalam kehidupannya sehingga mendorong adanya apresiasi dirinya terhadap peningkatan prestasi kerja baik terbentuk oleh lingkungan organisasi itu sendiri maupun dikuatkan secara organisatoris oleh

pimpinan akademis yang mengeluarkan sebuah kebijakan yang diterima ketika seseorang masuk organisasi tersebut.

Fungsi pimpinan sebagai pembentuk Kultur akademis diungkapkan oleh **Peter, Dobin** dan **Johnson** (1996) bahwa :

Para pimpinan sekolah khususnya dalam kapasitasnya menjalankan fungsinya sangat berperan penting dalam dua hal yaitu : a). Mengkonseptualisasikan visi dan perubahan dan b). Memiliki pengetahuan, keterampilan dan pemahaman untuk mengtransformasikan visi menjadi etos dan kultur akademis kedalam aksi riil (Danim, Ibid., P.74).

Jadi terbentuknya Kultur akademis bisa dicapai melalui proses transformasi dan perubahan tersebut sebagai metamorfosis institusi akademis menuju kultur akademis yang ideal. Budaya itu sendiri masuk dan terbentuk dalam pribadi seorang dosen itu melalui adanya adaptasi dengan lingkungan, pembiasaan tatanan yang sudah ada dalam etika pendidikan ataupun dengan membawa sistem nilai sebelumnya yang kemudian masuk dan diterima oleh institusi tersebut yang akhirnya terbentuklah sebuah budaya akademis dalam sebuah organisasi.

Pola pembiasaan dalam sebuah budaya sebagai sebuah nilai yang diakuinya bisa membentuk sebuah pola perilaku dalam hal ini **Ferdinand Tonnies** membagi kebiasaan kedalam beberapa pengertian antara lain:

- a) Kebiasaan sebagai suatu kenyataan objektif sehari-hari yang merupakan sebuah kelajiman baik dalam sikap maupun dalam penampilan sehari-hari. Seorang pendidik sebagai profesionalis biasa berpenampilan rapi, berdasar dan berkemeja dan bersikap formal, sangat lain dengan melihat penampilan dosen institut seni yang melawan patokan formal yang berlaku didunia pendidikan dengan berpakaian kaos dan berambut panjang.
- b) Kebiasaan sebagai Kaidah yang diciptakan dirinya sendiri yaitu kebiasaan yang lahir dari diri pendidik itu sendiri yang kemudian menjadi ciri khas yang membedakan dengan yang lainnya.
- c) Kebiasaan sebagai perwujudan kemauan untuk berbuat sesuatu yaitu kebiasaan yang lahir dari motivasi dan inisiatif yang mencerminkan adanya prestasi pribadi. (**Soekanto**, P. 174)

Pengertian budaya yang teliti lebih banyak berhubungan dengan kepribadian dan sikap dalam menyikapi pekerjaannya (*professionality*), rekan kerjanya, kepemimpinan dan peningkatan karakter internal (*maturity character*) terhadap lembaganya baik dilihat dari sudut psikologis maupun sudut biologis seseorang. Dimana budaya akademis secara aplikatif dapat dilihat ketika para anggota civitas akademika sudah mempraktikkan seluruh nilai dan sistem yang berlaku di sekolah dalam pribadinya secara konsisten.

5. Budaya dan kepribadian

Oleh karena budaya secara individu itu berkorelasi dengan kepribadian, sehingga budaya berhubungan dengan pola perilaku seseorang ketika berhadapan dengan sebuah masalah hidup dan sikap terhadap pekerjaannya. Didalamnya ada sikap reaktif seorang pendidik terhadap perubahan kebijakan pemerintah dalam otonomi sekolah sebagaimana yang terjadi, dimana dengan adanya komersialisasi sekolah bisakah berpengaruh terhadap perubahan kultur akademis pendidik dalam sehari-harinya.

Dilihat dari unsur perbedaan budaya juga menyangkut ciri khas yang membedakan antara individu yang satu dengan individu yang lain ataupun yang membedakan antara profesi yang satu dengan profesi yang lain. Seperti perbedaan budaya seorang dokter dengan seorang dosen, seorang akuntan dengan seorang spesialis, seorang profesional dengan seorang amatiran.

Ciri khas ini bisa diambil dari hasil internalisasi individu dalam organisasi ataupun juga sebagai hasil adopsi dari organisasi yang mempengaruhi pencitraan sehingga dianggap sebagai

kultur sendiri yang ternyata pengertiannya masih relatif dan bersifat abstrak. Kita lihat pengertian budaya yang diungkapkan oleh **Prof. Dr. Soerjono Soekanto** mendefinisikan budaya sebagai : *“Sebuah system nilai yang dianut seseorang pendukung budaya tersebut yang mencakup konsepsi abstrak tentang baik dan buruk. atau secara institusi nilai yang dianut oleh suatu organisasi yang diadopsi dari organisasi lain baik melalui reinventing maupun re-organizing”*(**Soerjono Soekanto, P. 174**)

Budaya juga tercipta karena adanya adopsi dari organisasi lainnya baik nilai, jargon, visi dan misi maupun pola hidup dan citra organisasi yang dimanifestasikan oleh anggotanya. Seorang politisi sebagai pelaku organisasi jelas berperan sangat penting dalam pencitraan partainya jauh lebih cepat karena secara langsung berhadapan dengan masyarakat yang bertindak sebagai promotor pencitraan, sementara nilai pencitraan sebuah organisasi diambil melalui adanya pembaharuan maupun pola reduksi langsung dari organisasi sejenis yang berpengaruh dalam dunia politik.

Sebuah nilai budaya yang merupakan sebuah sistem bisa menjadi sebuah asumsi dasar sebuah organisasi untuk bergerak didalam meningkatkan sebuah kinerjanya yang salah satunya terbentuknya budaya yang kuat yang bisa mempengaruhi. **McKenna dan Beech** berpendapat bahwa : *„Budaya yang kuat mendasari aspek kunci pelaksanaan fungsi organisasi dalam hal efisiensi, inovasi, kualitas serta mendukung reaksi yang tepat untuk membiasakan mereka terhadap kejadian-kejadian, karena etos yang berlaku mengakomodasikan ketahanan“*(**McKenna, etal, Terj. Toto Budi Santoso , 2002: 19**)

Sedang menurut **Talizuduhu Ndraha** mengungkapkan bahwa *“Budaya kuat juga bisa dimaknakan sebagai budaya yang dipegang secara intensif, secara luas dianut dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan dan berpengaruh terhadap lingkungan dan perilaku manusia”*(**Ndraha, 2003:123**).

Budaya yang kuat akan mendukung terciptanya sebuah prestasi yang positif bagi anggotanya dalam hal ini budaya yang diinternalisasikan pihak pimpinan akan berpengaruh terhadap sistem perilaku para politisi dan staf dibawahnya baik didalam organisasi maupun diluar organisasi.

Sekali lagi kalau Budaya hanya sebuah asumsi penting yang terkadang jarang diungkapkan secara resmi tetapi sudah teradopsi dari masukan internal anggota organisasi lainnya. **Vijay Sathe** mendefinisikan budaya sebagai *“The sets of important assumption (opten unstated) that member of a community share in common”* (**Sathe, 1985: 18**) Begitu juga budaya sebagai sebuah asumsi dasar dalam pembentukan karakter individu baik dalam beradaptasi keluar maupun berintegrasi kedalam organisasi lebih luas diungkapkan oleh **Edgar H. Schein** bahwa budaya bisa didefinisikan sebagai :

“A pattern of share basic assumption that the group learner as it solved its problems of external adaptation anda internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems”. (**Schein, 1992:16**)

Secara lengkap Budaya bisa merupakan nilai, konsep, kebiasaan, perasaan yang diambil dari asumsi dasar sebuah organisasi yang kemudian diinternalisasikan oleh anggotanya. Bisa berupa perilaku langsung apabila menghadapi permasalahan maupun berupa karakter khas yang merupakan sebuah citra partai yang bisa mendukung rasa bangga terhadap profesi dirinya sebagai politisi, perasaan memiliki dan ikut menerapkan seluruh kebijakan pimpinan dalam pola komunikasi dengan lingkungannya internal dan eksternal politik. Lingkungan politik itu sendiri

mendukung terhadap pencitraan diluar organisasi, sehingga dapat terlihat sebuah budaya akan mempengaruhi terhadap maju mundurnya sebuah organisasi. Seorang professional yang berkarakter dan kuat kulturnya akan meningkatkan kinerjanya dalam organisasi dan secara sekaligus meningkatkan citra dirinya.

6. Organisasi dan budaya

Membahas budaya, jelas tidak bisa lepas dari pengertian organisasi itu sendiri dan dapat kita lihat beberapa pendapat tentang organisasi yang salah satunya diungkapkan Stephen P. Robbins yang mendefinisikan organisasi sebagai “...A consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary that function or relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goal”. (Robbins, 1990: 4) Sedangkan Waren B. Brown dan Dennis J. Moberg mendefinisikan organisasi sebagai “... A relatively permanent social entities characterized by goal oriented behavior, specialization and structure”(Brown,etal,1980:6) Begitu juga pendapat dari Chester I. Bernard dari kutipan Etzioni dimana organisasi diartikan sebagai “Cooperation of two or more persons, a system of conciously coordinated personell activities or forces”(Etzioni, 1961:14.)

Sehingga organisasi diatas pada dasarnya apabila dilihat dari bentuknya, organisasi merupakan sebuah masukan (*input*) dan luaran (*output*) serta bisa juga dilihat sebagai *living organism* yang memiliki tubuh dan kepribadian, sehingga terkadang sebuah organisasi bisa dalam kondisi sakit (*when an organization gets sick*). Sehingga organisasi dianggap Sebagai suatu output (luaran) memiliki sebuah struktur (*aspek anatomic*), pola kehidupan (*aspek fisiologis*) dan system budaya (*aspek kultur*) yang berlaku dan ditaati oleh anggotanya.

Dari pengertian Organisasi sebagai output (luaran) inilah melahirkan istilah *budaya organisasi* atau budaya kerja ataupun lebih dikenal didunia partai sebagai budaya politik.

Menurut Umar Nimran mendefinisikan budaya organisasi sebagai “Suatu sistem makna yang dimiliki bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain”(Umar Nimran, 1996: 11). Sedangkan Griffin dan Ebbert (Ibid, 1996:11) dari kutipan Umar Nimran Budaya organisasi atau bisa diartikan sebagai “Pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri perusahaan/organisasi” Sementara Taliziduhu Ndraha Mengartikan Budaya organisasi sebagai “Potret atau rekaman hasil proses budaya yang berlangsung dalam suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini”(op.cit , Ndraha, P. 102) Lebih luas lagi definisi yang diungkapkan oleh Pithi Sithi-Amnuai (1989) dalam bukunya “How to built a corporate culture” mengartikan budaya organisasi sebagai :

A set of basic assumption and beliefs that are shared by members of an organization, being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration.(Pithi Amnuai dari kutipan Ndraha, p.102) (Seperangkat asumsi dan keyakinan dasar yang diterima anggota dari sebuah organisasi yang dikembangkan melalui proses belajar dari masalah penyesuaian dari luar dan integarasi dari dalam)

Hal yang sama diungkapkan oleh Edgar H. Schein (1992) dalam bukunya “Organizational Culture and Leadership” mangartikan budaya organisasi lebih luas sebagai :

“ ...A patern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems.(loc.cit, Schein, P.16)

(“... Suatu pola sumsi dasar yang ditemukan, digali dan dikembangkan oleh sekelompok orang sebagai pengalaman memecahkan permasalahan, penyesuaian terhadap faktor ekstern maupun

integrasi intern yang berjalan dengan penuh makna, sehingga perlu untuk diajarkan kepada para anggota baru agar mereka mempunyai persepsi, pemikiran maupun perasaan yang tepat dalam menghadapi problema organisasi tersebut).

Sedangkan menurut **Moorhead** dan **Griffin** (1992) budaya organisasi diartikan sebagai: Seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima dan nilai-nilai tersebut dikomunikasikan melalui cerita dan cara-cara simbolis lainnya (**McKenna, etal**, op.cit P.63).

Amnuai (1989) membatasi pengertian budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota sebuah organisasi dari hasil proses belajar adaptasi terhadap permasalahan eksternal dan integrasi permasalahan internal.

Organisasi memiliki kultur melalui proses belajar, pewarisan, hasil adaptasi dan pembuktian terhadap nilai yang dianut atau diistilahkan Schein (1992) dengan *considered valid* yaitu nilai yang terbukti manfaatnya. selain itu juga bisa melalui sikap kepemimpinan sebagai *teaching by example* atau menurut Amnuai (1989) sebagai *“through the leader him or herself”* yaitu pendirian, sikap dan prilaku nyata bukan sekedar ucapan, pesona ataupun kharisma.

Dari pengertian diatas bisa disimpulkan bahwa budaya organisasi diartikan sebagai kristalisasi dari nilai-nilai serta merupakan kepercayaan maupun harapan bersama para anggota organisasi yang diajarkan dari generasi yang satu ke generasi yang lain dimana didalamnya ada perumusan norma yang disepakati para anggota organisasi, mempunyai asumsi, persepsi atau pandangan yang sama dalam menghadapi berbagai permasalahan dalam organisasi.

Menurut Piti Sithi-Amnuai bahwa : *“being developed as they learn to cope with problems of external adaptation and internal integration* (Pembentukan budaya organisasi terjadi tatkala anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah-masalah yang menyangkut perubahan eksternal maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi). (Ndraha, P.76).

Pembentukan budaya politik dalam organisasi diawali oleh para pendiri (*founder*) institusi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

1. Seseorang mempunyai gagasan untuk mendirikan organisasi.
2. Ia menggali dan mengarahkan sumber-sumber baik orang yang sepaham dan setuju dengan dia (SDM), biaya dan teknologi.
3. Mereka meletakkan dasar organisasi berupa susunan organisasi dan tata kerja.

Menurut Vijay Sathe dengan melihat asumsi dasar yang diterapkan dalam suatu organisasi yang membagi *“Sharing Assumption”* (**Vijay Sathe**, p. 18) Sharing berarti berbagi nilai yang sama atau nilai yang sama dianut oleh sebanyak mungkin warga organisasi. Asumsi nilai yang berlaku sama ini dianggap sebagai faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi yang dapat dibagi menjadi :

- a). *Share thing*, misalnya pakaian seragam seperti pakaian Korpri untuk PNS, batik PGRI yang menjadi ciri khas organisasi tersebut.
- b). *Share saying*, misalnya ungkapan-ungkapan bersayap, ungkapan slogan, pemeo seperti didunia pendidikan terdapat istilah Tut wuri handayani, *Baldataun thoyibatun wa robbun ghoffur* diperguruan muhammadiyah.
- c). *Share doing*, misalnya pertemuan, kerja bakti, kegiatan sosial sebagai bentuk aktifitas rutin yang menjadi ciri khas suatu organisasi seperti istilah mapalus di Sulawesi, nguopin di Bali.

d). *Share feeling*, turut bela sungkawa, anniversary, ucapan selamat, acara wisuda mahasiswa dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut pendapat dari Dr. Bennet Silalahi bahwa budaya organisasi harus diarahkan pada penciptaan nilai (*Values*) yang pada intinya faktor yang terkandung dalam budaya organisasi. (Silalahi, 2004:8) harus mencakup faktor-faktor antara lain: Keyakinan, Nilai, Norma, Gaya, Kredo dan Keyakinan terhadap kemampuan pekerja. Untuk mewujudkan tertanamnya budaya organisasi tersebut harus didahului oleh adanya integrasi atau kesatuan pandangan barulah pendekatan manajerial (Bennet, p.43) hal bisa dilaksanakan antara lain berupa :

- Menciptakan bahasa yang sama dan warna konsep yang muncul.
- Menentukan batas-batas antar kelompok.
- Distribusi wewenang dan status.
- Mengembangkan syariat, tharekat dan ma'rifat yang mendukung norma kebersamaan.
- Menentukan imbalan dan ganjaran
- Menjelaskan perbedaan agama dan ideologi.

Selain *share assumption* dari Sathe, faktor value dan integrasi dari Bennet ada beberapa faktor pembentuk budaya organisasi lainnya dari hasil penelitian **David Drennan** selama sepuluh tahun telah ditemukan dua belas faktor pembentuk budaya organisasi /perusahaan/budaya kerja/budaya akademis (Republika, 27 Juli 1994:8) yaitu :

- Pengaruh dari pimpinan /pihak yayasan yang dominan
- Sejarah dan tradisi organisasi yang cukup lama.
- Teknologi, produksi dan jasa
- Industri dan kompetisinya/ persaingan antar perguruan tinggi.
- Pelanggan/stakeholder akademis
- Harapan perusahaan/organisasi
- Sistem informasi dan control
- Peraturan dan lingkungan perusahaan
- Prosedur dan kebijakan
- Sistem imbalan dan pengukuran
- Organisasi dan sumber daya
- Tujuan, nilai dan motto.

7. Budaya dengan profesionalisme

Dalam perkembangan berikutnya dapat kita lihat ada keterkaitan antara budaya dengan disain organisasi atau hubungan budaya dengan keberhasilan suatu perguruan tinggi sesuai dengan *design culture* yang akan diterapkan. Untuk memahami disain organisasi tersebut, Harrison (McKenna, etal, 2002: 65) membagi empat tipe budaya organisasi :

1. Budaya kekuasaan (Power culture).

Budaya ini lebih memfokuskan sejumlah kecil pimpinan menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam cara memerintah. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti esepsi dan keinginan anggota suatu organisasi.

Seorang politisi dan seorang karyawan butuh adanya peraturan dan pemimpin yang tegas dan benar dalam menetapkan seluruh perintah dan kebijakannya. Kerena hal ini menyangkut kepercayaan dan sikap mental tegas untuk memajukan institusi organisasi. Kelajiman diinstitusi pendidikan yang masih meenganut manajemen keluarga, peranan pemilik institusi begitu

dominan dalam pengendalian sebuah kebijakan institusi akademis, terkadang melupakan nilai profesionalisme yang justru hal inilah salah satu penyebab jatuh dan mundurnya sebuah partai.

2. Budaya peran (Role culture)

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran/jabatan/posisi spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan mengastabilkan sistem. Keyakinan dan asumsi dasar tentang kejelasan status/posisi/peranan yang jelas inilah akan mendorong terbentuknya budaya positif yang jelas akan membantu menstabilkan suatu organisasi. Bagi seorang dosen tetap jauh lebih cepat menerima seluruh kebijakan akademis daripada dosen terbang yang hanya sewaktu-waktu hadir sesuai dengan jadwal perkuliahan. Hampir semua orang menginginkan suatu peranan dan status yang jelas dalam organisasi.

Bentuk budaya ini kalau diterapkan dalam budaya akademis dapat dilihat dari sejauhmana peran dosen dalam merancang, merencanakan dan memberikan masukan (input) terhadap pembentukan suatu nilai budaya kerja tanpa adanya birokrasi dari pihak pimpinan. Jelas masukan dari bawah lebih independen dan dapat diterima karena sudah menyangkut masalah personal dan bisa didukung oleh berbagai pihak melalui adanya perjanjian psikologis antara pimpinan dengan dosen yang dibawahnya. Budaya peran yang diberdayakan secara jelas juga akan membentuk terciptanya profesionalisme kerja seorang dosen dan rasa memiliki yang kuat terhadap peran sosialnya di kampus serta aktifitasnya diluar keegiatan akademis dan kegiatan penelitian.

3. Budaya pendukung (Support culture)

Budaya dimana didalamnya ada kelompok atau komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya peran dalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukung yang disesuaikan dengan kredo dan keyakinan anggota dibawah. Budaya pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika organisasi/institusi tersebut didirikan oleh pendirinya yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut. Jelas didalamnya ada keselaran antara struktur, strategi dan budaya itu sendiri. Dan suatu waktu bisa terjadi adanya perubahan dengan menanamkan budaya untuk belajar terus menerus (*longlife education*)

4. Budaya prestasi (Achievement culture)

Budaya yang didasarkan pada dorongan individu dalam organisasi dalam suasana yang mendorong eksepsi diri dan usaha keras untuk adanya independensi dan tekananya ada pada keberhasilan dan prestasi kerja. Budaya ini sudah berlaku dikalangan akademisi tentang independensi dalam pengajaran, penelitian dan pengabdian serta dengan pemberlakuan otonomi kampus yang lebih menekankan terciptanya tenaga akademisi yang profesional, mandiri dan berprestasi dalam melaksanakan tugasnya.

Dari empat tipe budaya diatas cukup mengena dalam kaitannya dengan pengaruh budaya terhadap kinerja seorang dosen dapat dilihat dari budaya prestasi atau lebih tepat sebagai bentuk profesionalisme seorang dosen dalam perannya, dimana Handi (1985) menyebutnya dengan istilah budaya pribadi (*person culture*).

Istilah profesionalisme dalam dunia politik bukanlah hal yang baru. Penulis beranggapan bahwa profesionalisme itulah sebagian dari aplikasi budaya organisasi secara *person culture* dalam hal ini dapat dilihat dari karakter politisi dalam mengaplikasikan budaya politik yang sudah disampaikan oleh pihak institusi kepartaian.

Dalam rangka peningkatan culture partai dan profesionalisme kerja perlu adanya pengelolaan dosen (Sufyarma, 2004:..183). antara lain :

- a) Meningkatkan kualitas komitmen dosen terhadap pengembangan ilmu yang sejalan dengan tugas pendidikan dan pengabdian pada masyarakat.
- b) Menumbuhkan budaya akademik yang kondusif untuk meningkatkan aktifitas intelektual.
- c) Mengusahakan pendidikan lanjut dan program pengembangan lain yang sesuai dengan prioritas program studi
- d) Menata ulang penempatan dosen yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya agar profesionalisme dan efisiensi dapat ditingkatkan.
- e) Melakukan pemutakhiran pengetahuan dosen secara terus menerus dan berkesinambungan.

C. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Sehubungan dengan kepemimpinan **Bennis** (1959:259) menyimpulkan : "*selalu tanpanya, konsep tentang kepemimpinan menjauh dari kita atau muncul dalam bentuk lain yang lagi-lagi mengejek kita dengan kelicinan dan kompleksitasnya. dengan demikian kita mendptkan satu proliferasi dari istilah-istilah yang tak habis-habisnya harus dihadapi... dan konsep tersebut tetap tidak didefinisikan dengan memuaskan*".

Garry Yukl (1994:2) menyimpulkan definisi yang mewakili tentang kepemimpinan antara lain sebagai berikut :

- Kepemimpinan adalah *prilaku dari seorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama (share goal)* (**Hemhill & Coons, 1957:7**)
- Kepemimpinan adalah *pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu* (**Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961:24**)
- kepemimpinan adalah *pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi* (**Stogdill, 1974:411**)
- kepemimpinan adalah *peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarah rutin organisasi* (**Katz & Kahn, 1978:528**)
- kepemimpinan adalah *proses mempengaruhi aktifitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan* (**Rauch & Behling, 1984:46**)
- kepemimpinan adalah *sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran* (**Jacob & Jacques, 1990:281**)
- para pemimpin adalah *mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya* (**Hosking, 1988:153**)

Kepemimpinan sebagai sebuah *proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktifitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah kelompok atau organisasi* (**Yukl, 1994:2**)

2. leadership

Istilah leadership berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin. Leadership sudah menjadi kajian tersendiri dalam ilmu manajemen, oleh karena sifatnya yang universal dan menjadikan bahan diklat dalam perusahaan maupun dalam

organisasi. Saya katakan setiap orang punya bakat jadi pemimpin dan kepemimpinan adalah ilmunya dan bisa diaplikasikan setelah anda menjadi pemimpin.

3. Tipe-tipe kepemimpinan

Dalam praktiknya, dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; di antaranya adalah sebagian berikut (Siagian,1997).

Tipe Otokratis. Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; Dalam tindakan penge-rakkannya sering memperguna-kan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

Tipe Militeristis. Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut : Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan; Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; Sukar menerima kritikan dari bawahannya; Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

Tipe Paternalistis. Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut : menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan sering bersikap maha tahu.

Tipe Karismatik. Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang **karismatik**, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma. Gandhi bukanlah seorang yang kaya, Iskandar Zulkarnain bukanlah seorang yang fisik sehat, John F Kennedy adalah seorang pemimpin yang memiliki karisma meskipun umurnya masih muda pada waktu terpilih menjadi Presiden Amerika Serikat. Mengenai profil, Gandhi tidak dapat digolongkan sebagai orang yang ‘ganteng’.

Tipe Demokratis. Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut : dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan

yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

4. **Kepemimpinan dan pengambilan keputusan** (*leadership and decision maker*)

Keputusan ialah suatu tindakan memilih dimana pimpinan eksekutif mengambil konklusi mengenai apa yang harus dilakukan atau apa yang tidak harus dilakukan dalam keadaan/suasana tertentu (a decision is an act of choice wherein not be done in a given situation)

“Keputusan ialah suatu perbuatan (sikap) pemilihan dari pada sejumlah kemungkinan alternative dan sejumlah alternative tersebut tidak harus dipilih semua, tetapi dipilih beberapa saja, atau dipilih satu saja”

Keputusan dinyatakan dalam bentuk kata-kata yang dirumuskan dalam suatu peraturan, perintah, intruksi, kebijaksanaan dan dalam bentuk apa saja yang dikehendaki pimpinan.

Dalam bentuk sederhana, dapat kita perhatikan bagaimana proses pengambilan keputusan dapat dilukiskan sebagai berikut:

- a. Diupayakan dan disediakan alternative-alternatif yang perlu diketahui untuk kemudian diambil pilihan dari alternative-alternatif
- b. Alternative-alternatif yang ada kemudian disbanding-bandingkan satu dengan yang lain, dan dinilai dengan menggunakan standar/ukuran yang sama baik kuantitatif maupun kualitatif, ataupun ukuran waktu, guna dijadikan bahan pemikiran dan tindakan dalam mencari serta menemukan apa keuntungan yang bakal didapat.
- c. Penentuan pilihan dari alternative yang paling banyak mendatangkan keuntungan atau yang paling sedikit menimbulkan kerugian dalam jangka waktu pendek atau dalam jangka waktu yang panjang.

D. KESIMPULAN

Untuk memahami dasar tentang keorganisasian secara menyeluruh, maka kata kunci yang perlu diperhatikan adalah Manajemen, Organisasi, dan Kepemimpinan atau biasa disingkat dengan MOK. Tujuan dari MOK ini, akan memahami pada pola hidup yang teratur, sistematis, dan efektif-efisien.

Untuk lebih jauh silahkan baca Referensi dibawah ini:

- **Sudarwan Danim**, *Menjadi Komunitas Pembelajar*, (Jakarta : **Bumi Aksara**, 2003)
- **Eugene McKenna dan Nic Beec**, *The Essence of : Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terj. Toto Budi Santoso, (Yogyakarta : **Penerbit Andi**, 2002)
- **Taliduhu Ndraha**, *Budaya organisasi*, (Jakarta : **Rineka Cipta**, 2003).
- **Vijay Sathe**, *Culture and Related corporate Realities*, (Homewood : **Richard D. Irwin, Inc.**, 1985)
- **Edgar H. Schein**, *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco : **Josseybass Publ**, 1992)
- **Stephen P. Robbins**, *Organizational Theory: Structure Design and Application* (New Jersey : **Prentice Hall, Inc.**, 1990)

- **Waren B. Brown dan Denis J. Moberg**, *Organization Theory and Management: A Macro Approach*, (New York : **John Wiley & Sons**, 1980)
- **Amitai Etzioni**, *Complex Organization : A Sociological Reader*, (New York : **Rine Hart & Winston**, 1961)
- **Umar Nimran**, *Kebijakan Perusahaan*, (Jakarta : **Karunika UT**, 1996).
- **Prof. Dr. Bennet Silalahi**, *Corporate Culture and Performance Appraisal*, (Jakarta : **Al-Hambra**, 2004)
- **Harrison R.**, *Understanding your Organization's Character*, (Harvard Business Review, May-June 1972 : 119-128). dikutip langsung (atau tidak langsung) oleh **Eugene McKenna dan Nic Beec**, *The essence of : Manajemen Sumber Daya Manusia*, Trj. Toto Budi Santoso, (Yogyakarta : **Penerbit Andi**, 2002)
- **C. Handy**, *Understanding Organizations*, (London : Penguin, 1985), dikutip langsung oleh **Eugene McKenna dan Nic Beec**, *The Essence of : Manajemen Sumber Daya Manusia*, Trj. Toto Budi Santoso, (Yogyakarta : **Penerbit Andi**, 2002)
- **Sufyarma**, *Kapita selekta : Manajemen Pendidikan*, (Bandung : **Alfabeta**, 2004)
- **Bennet Silalahi**, *Corporate Culture & Performance Appraisal*, (Jakarta : **Al-Hambra**, 2004)
- **Desmond graves**, *Corporate Culture : Diagnosis and Change Auditing and Changing the Culture of Organization*, (London : **Frances Pinter Publishing**, 1986)