

## Aspek Psikologis Organisasi Pendidikan Efektif

Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo,<sup>1</sup> Sukatin, Sukatin,<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe

<sup>2</sup> Institut Agama Islam Nusantara Batanghari Jambi

*email:* anggung@iainlhokseumawe.ac.id ; shukatin@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.47766/itqan.v12i1.182>

### ABSTRACT

*The effectiveness of the implementation of the education system in schools is influenced by the institutional structure and organizational behavior factors. This research aims to theoretically examine the fulfillment of organizational psychology aspects effectively so as to form a conceptual model of continuing education organizational development. This type of qualitative research is literature type. Data were collected through primary sources in the form of organizational behavior concept books and other relevant research. The results showed five stages before realizing an effective organization, namely: (1) optimizing the role of managers; (2) conduct a strategic needs assessment; (3) implementation of educational structure management; (4) make behavior as a system of organizing process; and (5) creating, maintaining and developing cooperation as a network. Several efforts in creating an effective organization are through the implementation of the organic organization concept -providing more flexibility to innovate-.*

**Keywords:** *Managerial Function; Organizational Development; Organizational Effectiveness; Organizational Psychology;*

### ABSTRAK

*Efektivitas pelaksanaan system pendidikan di sekolah dipengaruhi struktur kelembagaan dan factor perilaku organisasi. Penelitian bertujuan mengkaji secara teoretis pemenuhan aspek psikologi organisasi efektif sehingga membentuk model konseptual pengembangan organisasi Pendidikan berkelanjutan. Penelitian berjenis kualitatif berjenis kepustakaan. Data dikumpulkan melalui sumber primer berupa buku konsep perilaku organisasi serta penelitian relevan lainnya. Hasil penelitian menunjukkan lima tahap sebelum mewujudkan pengorganisasian yang efektif, yaitu: (1) optimalisasi peran manajer; (2) melakukan assessment kebutuhan strategis; (3) implementasi manajemen struktur pendidikan; (4) menjadikan perilaku sebagai sebuah sistem proses pengorganisasian; dan (5) menciptakan, mempertahankan dan mengembangkan kerjasama sebagai jaringan kerja (net work). Beberapa upaya*

*dalam menciptakan pengorganisasian yang efektif yaitu melalui implementasi konsep organisasi organik -memberikan fleksibilitas lebih untuk melakukan inovasi-.*

**Kata Kunci:** Efektivitas Organisasi; Fungsi Manajerial; Pengembangan Organisasi; Psikologi Organisasi;

## PENDAHULUAN

Salah satu tugas utama dari pemimpin adalah menjamin organisasinya berjalan secara efektif (Mukhtar et al 2019; Scheerens, 2008). Sebab hasil karya masyarakat pada dasarnya diperoleh melalui kegiatan-kegiatan organisasi. Namun demikian membuat supaya organisasi beroperasi secara efektif adalah pekerjaan yang sulit (Alec Levenson, 2015). Hal tersebut karena adanya faktor manusia didalamnya, yang seringkali masalahnya lebih daripada persoalan yang bersifat teknis.

Biar bagaimanapun, sumber daya manusia modal dan teknologi menempati posisi yang amat strategis dalam mewujudkan tersedianya barang dan jasa. Penggunaan sumber daya manusia, modal dan teknologi secara ekstensif telah banyak ditinggalkan orang, sebaliknya pola bergeser ke arah penggunaan secara intensif sumber-sumber ekonomi yang memerlukan keterampilan organisatoris dan teknis sehingga mempunyai tingkat hasil guna yang tinggi, artinya hasil yang diperoleh seimbang dengan masukan yang diolah, untuk itu diperlukan pengorganisasian yang efektif (Korayev, 2018).

Pengorganisasian efektif berkaitan dengan faktor manusia selaku eksekutor program yang telah direncanakan. Manusia adalah makhluk multidimensional (Cueli, Álvarez, Loew, González-Castro, & Rodríguez, 2020), pada fitrohnya manusia ketika lahir sudah menjadi anggota organisasi genetis dalam sebuah keluarga. Kemudian berturut-turut manusia menjadi anggota organisasi sekolah, kabupaten atau warga dunia. Sehingga dikatakan organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam kehidupan dan penghidupan manusia. Husaini Usman mengatakan manusia jangan sampai diperbudak organisasi, tetapi manusialah yang harus memperbudak organisasi (Usman, 2013). Maksudnya organisasi bukan sebuah tujuan, melainkan alat untuk mencapai tujuan. Manusia secara lahiriah merupakan makhluk sosial yang berbeda antara satu dengan lainnya, hal tersebut yang kemudian menjadi sumber polemic ketika berada dalam sebuah organisasi, meski demikian tetaplah manusia membutuhkan organisasi dalam mencapai tujuan hidupnya.

Manusia adalah faktor utama yang sangat penting dalam setiap organisasi apapun bentuknya. Ketika manusia memasuki dunia organisasi maka itulah awal perilaku manusia yang berada dalam organisasi itu (Douglas, Merritt, Roberts, & Watkins, 2022; Haerani, Mardi, Hakim, Tini, & Putra, 2020). Oleh karena persoalan-persoalan manusia senantiasa berkembang berdasarkan situasi dan kondisi dan semakin sulit dikendalikan, maka persoalan-persoalan organisasi dan khususnya persoalan perilaku organisasi semakin hari semakin

berkembang. Perilaku organisasi hakikatnya mendasarkan pada ilmu psikologi terkait perilaku itu sendiri (Marliani, 2018).

Senada dengan hal tersebut di atas Siagian dalam Arifin mengemukakan bahwa Ekton Mayo seorang ahli psikologi dari Universitas Harvard yang telah melakukan penelitian dengan istilah "*Hawtorne Experiment*". Hipotesa yang ingin dibuktikan dalam penelitian ini adalah bahwa ada factor-faktor tertentu yang mempengaruhi pada sikap, perilaku dan produktivitas manusia dalam organisasi (Siagian, 2014c).

Temuan mereka menunjukkan bahwa sikap dan perilaku positif serta produktivitas para karyawan tidak terlalu dipengaruhi oleh fasilitas dan kondisi kerja, melainkan oleh perhatian yang diberikan oleh manajemen pada mereka. Temuan kedua ialah bahwa perilaku oleh seorang pekerja sangat ditentukan oleh dan terikat pada norma-norma kelompok kerja dimana seseorang menjadi anggota. Penelitian ini menunjukkan bahwa aspek psikologi dalam organisasi sangat determinan menciptakan pengorganisasian yang efektif.

Agar berfungsi dengan efektif, maka harus menerapkan dan mengelola aktifitas-aktifitas yang saling terkait. Aktifitas atau sekumpulan aktifitas tersebut menggunakan sumber daya, kemudian mengelolanya agar mampu mengubah masukan-masukan menjadi keluaran-keluaran (*output*) yang dapat dipertimbangkan sebagai suatu proses perencanaan pengembangan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan Teknik kepustakaan. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang model pengorganisasian dalam konsep pengembangan lembaga pendidikan. Data dikumpulkan melalui sumber primer berupa hasil penelitian pada jurnal nasional maupun internasional berkaitan dengan tema psikologi organisasi, perilaku organisasi, manajemen, teori organisasi dan struktur organisasi. Teknik analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Uraian Teoritis Organisasi dan Pengorganisasian**

Sejarah organisasi, mulai dari paradigma klasik, human dan kolaborasi. Organisasi dapat ditinjau dari tiga sudut pandang, yaitu: (1) sebagai wadah; (2) sebagai proses; (3) sebagai kumpulan orang. Organisasi memiliki empat unsur pokok yaitu: manusia, filsafat, proses dan tujuan. Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat/wadah yang statis. Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen (subsistem) serta penentuan hubungan-hubungan. Struktur

organisasi berhubungan erat dengan tercapainya keefektifan organisasi. Struktur organisasi statis sifatnya, persoalan utama adalah sejauh mana pola manajemen -pengorganisasian- mampu mengubah sikap mental aparat pelaksanaannya. Pola hubungan kerja sama dapat dilaksanakan melalui jaringan kerja internal berarti juga koordinasi vertical, horizontal ataupun diagonal, antar satuan kerja yang tugas pokoknya merupakan bagian dari tugas pokok organisasi dan bersifat mempengaruhi satu dengan lainnya.

Menurut Stephan P. Robbins organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan batasan relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan Bersama (Siagian, 2014c). Sementara Chester I. Bernard dalam Sutarto, organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas-aktivitas kerjasama dari dua orang atau lebih, tidak berwujud dan bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hubungan-hubungan (Wijono, 2010). Sisi hakikat organisasi, yaitu bahwa organisasi dapat ditinjau dari tiga sudut pandang, yaitu: (1) organisasi dipandang sebagai wadah; (2) organisasi dipandang sebagai proses; (3) organisasi sebagai kumpulan orang (Siagian, 2014b).

Organisasi sebagai struktur adalah bagan sistem formal dari hubungan antar aturan dan tugas serta keterkaitan otoritas yang mengontrol tentang cara orang bekerja sama dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Karakteristik struktur organisasi menurut teori birokrasi yaitu: (1) menekankan pada bentuk; (2) konsep hirarki; (3) spesialisasi tugas; (4) kegiatan khusus; (4) mendukung norma; dan (6) catatan. Konsep yang banyak dipakai dalam memahami organisasi ialah dengan memandang organisasi sebagai sistem dan sebagai organisasi pembelajaran (*learning organization*);

Dari pengertian organisasi sebagaimana telah diuraikan di atas, pada dasarnya memiliki 4 (empat) unsur pokok yaitu:

- (1) Manusia. Unsur ini dari segi jumlah terdiri dari dua orang atau lebih;
- (2) Filsafat. Manusia yang menghimpun diri dalam organisasi, dengan hakekat kemanusiaannya, menjalani kehidupan bersama berdasarkan filsafat yang sama, sehingga memungkinkan terwujudnya kerjasama;
- (3) Proses. Organisasi sebagai perwujudan interaksi antar manusia yang menghasilkan kerjasama, tidak pernah berhenti selama manusia berhimpun didalamnya. Oleh sebab itu kerjasama tersebut sebagai kegiatan yang berlangsung sebagai proses
- (4) Tujuan. Organisasi didirikan manusia adalah karena kesamaan kepentingan, baik dalam rangka mewujudkan hakekat kemanusiannya maupun secara berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhannya.

Dalam perkembangannya organisasi telah dan mengalami perubahan paradigma. Mulai dari paradigma klasik, paradigma *human* dan paradigma kolaborasi. Paradigma klasik tokoh yang sangat populer adalah Fayol, Taylor, Urwick dan Gullick, Gant, dsb. Rancangan organisasi pada generasi ini adalah: (1) orientasi pada efisiensi yang tinggi; (2) sistem otoritas dan kendali yang

sangat hirarkis dengan rental kendali yang sangat sempit; (3) prinsip-prinsip spesialisasi, sentralisasi dan formalisasi sangat ditekankan disini (Lane, 2004).

Paradigma dalam aliran ini mendapat kritikan tajam karena memperlakukan manusia dalam organisasi seperti mesin (kurang manusiawi). Organisasi dilihat seperti sebagai suatu proses *mechanistic*. Kreatifitas, inisiatif dan partisipasi anggota tidak dihargai sama sekali. Dalam paradigma *human*, telah terjadi pergeseran pandangan tentang manusia dalam organisasi. Manusia telah dilihat sebagai makhluk sosial yang dapat membentuk sendiri kelompok-kelompok informal sesuai dengan keinginannya, dan ingin bekerja pada kondisi kerja yang menyenangkan.

Berkaitan dengan organisasi sendiri, Usman menguraikan dalam beberapa literatur dikenal istilah teori organisasi (*organization theory*), perilaku organisasi (*organization behavior*), pengembangan organisasi (*organization development*), dan pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*). Perbedaan keempat hal tersebut tergambar dalam gambar 2.1 berikut ini.

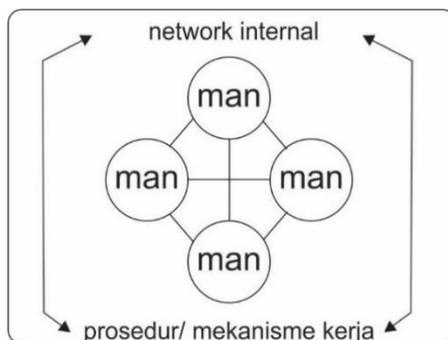
	MAKRO	MIKRO
TEORI	Teori Organisasi	Perilaku Organisasi
PRAKTEK	Pengembangan Organisasi	Pengembangan SDM

Gambar 1: Perbedaan teori, perilaku, pengembangan organisasi dan SDM.

George R. Terry mendefinisikan pengorganisasian sebagai tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Koontz & O'Donnel Fungsi pengorganisasian manajer meliputi penentuan penggolongan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk tujuan-tujuan perusahaan, Pengelompokan kegiatan-kegiatan tersebut ke dalam suatu bagian yang dipimpin oleh seorang manajer, serta melimpahkan wewenang untuk melaksanakannya.

Adapun Hadari Nawawi mendefinisikan pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen fungsional dari segi statis dan dinamis adalah sistem kerja sama sekelompok orang, yang dilakukan dengan pembedaan dan pembagian seluruh pekerjaan dengan membentuk sejumlah satuan unit kerja yang menghimpun pekerjaan sejenis dalam satuan dan unit kerja (H. Nawawi, 2012). Kerjasama dilakukan dengan saling memberikan informasi/ data, keterangan, bertukar fikiran, pendapat, penyampaian saran, pengalaman, diskusi, memberikan kritik yang sehat, rapat, dll.



Gambar 2: Hubungan Perilaku Jaringan Kerja

Gambar di atas menjelaskan bahwa pola kerja sama dapat dilaksanakan melalui jaringan kerja internal berarti juga koordinasi vertical, horizontal ataupun diagonal, antar satuan kerja yang tugas pokoknya merupakan bagian dari tugas pokok organisasi dan bersifat mempengaruhi satu dengan lainnya. Kerjasama juga dapat dilakukan dengan membentuk satuan kerja temporer dalam bentuk kepanitiaan, tim Ad-Hoc, Satuan Tugas (Satgas), dll.

Dari berbagai pengertian yang telah ada disimpulkan pengorganisasian adalah serangkaian proses dalam mewujudkan, memelihara/ mempertahankan mengembangkan dan meningkatkan kerjasama antar personil yang mewakili peranan unit/ satuan kerja untuk mempersatukan kegiatan agar seluruhnya bergerak ke arah pencapaian tujuan yang sama.

Organisasi dan pengorganisasian tidak ada perbedaan yang prinsipil. Pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat/wadah yang statis. Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (subsistem-subsistem) serta penentuan hubungan-hubungan.

### **Kedudukan Manusia dalam Organisasi**

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa manusia adalah faktor utama yang sangat penting dalam setiap organisasi apapun bentuknya. Ketika manusia memasuki dunia organisasi dan beraktifitas disana, maka itulah awal perilaku manusia yang berada dalam organisasi itu. Oleh karena persoalan-persoalan manusia senantiasa berkembang berdasarkan situasi dan kondisi dan semakin sulit dikendalikan, maka persoalan-persoalan organisasi dan khususnya persoalan perilaku organisasi semakin berkembang.

Menurut Nawawi bahwa manusia adalah makhluk ciptaan yang kompleks dan unik dan diciptakan dalam integrasi dua substansi yang tidak dapat berdiri sendiri. Substansi pertama disebut tubuh (fisik/jasmani) sebagai unsur materi, sedangkan substansi ke dua disebut jiwa (rohani /psikis) yang bersifat non-materi (H. Nawawi, 2005).

Selanjutnya dikatakan Nawawi (H. Nawawi, 2012) bahwa dalam keterpaduan kedua substansi itu manusia menjalani hidup dan kehidupan yang kompleks dan unik. Salah satu keunikannya yang mendasar adalah kehidupannya yang di bekali dengan hakekat kemanusiaan (manusiawi) yang terdiri dari:

- (1) Hakikat Individu, Manusia di dalam mengeksistensikan dirinya sebagai individu selamanya menginginkan untuk diperlakukan sebagai individu. Hal ini memberikan kesadaran bahwa dirinya selain berbeda, tetapi juga sama dengan individu yang lain. Setiap individu menyadari identitasnya yang tidak sama secara fisik dan psikis dari individu yang lain;
- (2) Hakikat sosialitas, manusia adalah makhluk sosial yang memiliki hakekat sosialitas (kebersamaan) berupa kecenderungan untuk berada bersama pada satu tempat dan waktu yang sama dengan saling berinteraksi;
- (3) Hakikat Moralitas, memiliki hakekat moralitas berupa kecenderungan pada norma-norma dan nilai-nilai, yang memungkinkan hidup sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia. Kecenderungan pada norma-norma inilah yang mendasari kemampuan manusia untuk mengenali batas-batas yang harus dihormati dan di wujudkannya untuk dapat hidup bersama di dalam masyarakat, termasuk juga dalam bentuk organisasi.

Siagian dalam bukunya *Teori dan Praktek Kepemimpinan* memandang manusia dalam perspektif kepemimpinan dikaitkan dengan kepentingan dan kebutuhannya. Menurut Arifin kebutuhan manusia ada tiga macam yakni: 1) Kebutuhan fisik/jasmani; 2) Kebutuhan Psikologis dan 3) Kebutuhan Spritual (Siagian, 2014a).

Karakter yang dibawa individu ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Karakteristik ini akan dibawa olehnya manakala ia akan memasuki sesuatu lingkungan baru, yakni organisasi atau lainnya.

Organisasi yang juga merupakan suatu lingkungan bagi individu mempunyai karakteristik pula. Adapun karakteristik yang dipunyai organisasi antaranya keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian (*reward system*), sistem pengendalian dan lain sebagainya. Jikalau karakteristik individu terintegrasi dengan karakteristik organisasi maka akan terwujudlah perilaku individu dalam organisasi.

### **Arti, Tujuan, Desain Pengorganisasian Pendidikan**

Beberapa tujuan dari pengorganisasian pendidikan adalah: (1) membentuk pembelajaran bermutu yang mencakup proses yang melibatkan guru dan murid. Tujuan pengorganisasian agar setiap orang dalam organisasi memahami siapa yang bertugas dan bertanggungjawab terhadap siapa (*who*), apa yang dilakukan (*what*), bilamana dilakukan, di mana dilakukan (*where*), bagaimana melakukan dan berapa biayanya.

Desain pengorganisasian berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan pekerjaan mempengaruhi perilaku yang ada dalam organisasi. Desain pengorganisasian menyangkut: (1) pembagian pekerjaan; (2) departementalisasi; (3) rentang kendali; dan (4) delegasi. Pembagian pekerjaan atau *division of labor* adalah merincikan tugas pekerjaan agar setiap individu bertanggung jawab melaksanakan tugasnya (Usman & Raharjo, 2012). Proses pengorganisasi dapat ditunjukkan dengan langkah prosedur berikut ini:

- (1) Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- (2) Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga banyak waktu menganggur sehingga tidak efisien dan terjadi konsumsi biaya atau pemborosan.
- (3) Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian akan membuat para anggota organisasi menjaga perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidakefisienan dan konflik-konflik yang merusak.

Dari pengertian ini dapat kita simpulkan bahwa ada dua aspek utama yang terlibat dalam proses penyusunan organisasi, yaitu departementalisasi dan pembagian kerja.

Departementalisasi adalah penggabungan pekerjaan ke dalam kelompok-kelompok kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan sejenis dapat dikerjakan bersama. Adapun kemudian komponen-komponen dari Organisasi adalah meliputi sebagai berikut: struktur, tujuan, manusia, hukum, prosedur pengoperasian, teknologi, lingkungan, kompleksitas, spesialisasi, kewenangan, pembagian tugas.

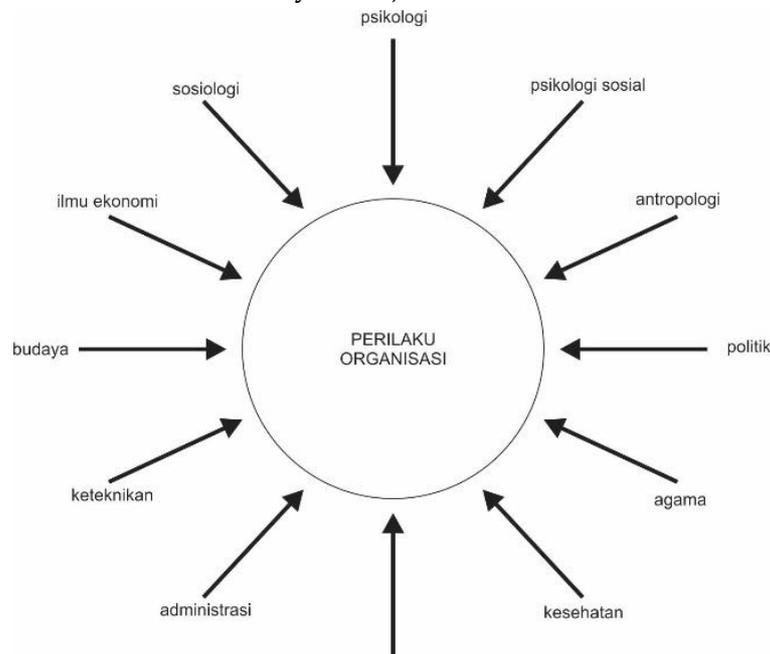
Organisasi mempunyai dua prinsip penting. Pertama, bertahan hidup (*survive*), organisasi harus bertahan hidup, organisasi harus mempertahankan keberadaannya, kalau tidak organisasi tidak memiliki eksistensi. Kedua, berkembang (*develop*), koordinasi dan keefektifannya merupakan kunci sebuah organisasi, koordinasi juga merupakan menempati urutan pertama untuk dilihat, apakah koordinasi sudah berjalan dengan baik (Abbas & Asghar, 2010). Sejalan dengan hal tersebut mental manusia yang ada dalam organisasi agar mengembangkan diri agar bertahan lama dalam organisasi.

### **Aspek Psikologis dan Permasalahan Psikologi dalam Pengorganisasian**

Psikologi dapat diartikan sebagai Ilmu Jiwa. Menurut Ki Hajar Dewantara Jiwa dapat diartikan sebagai (1) kekuatan yg menyebabkan hidupnya manusia; (2) menyebabkan manusia dapat berfikir, perasaan dan kehendak; (3) menyebabkan orang mengerti atau insyaf akan segala gerak jiwanya. Dalam

berinteraksi dalam organisasi manusia sebagai individu dengan kondisi jiwa yang berbeda menampilkan berbagai perilaku. Beragam perilaku yang hadir dalam organisasi terbagi menjadi tiga bagian: (1) perilaku sebagai sifat pribadi manusia sejak lahir (faham nativisme); (2) pengalaman sebagai konsekuensi dari pengaruh lingkungan (paham empirisme), (3) kombinasi dari keduanya (paham konvergen).

Hadirnya psikologi disini sebagai salah satu interdisiplin yang mempengaruhi organisasi. Adapun ilmu psikologi secara individual memberikan kontribusi dalam persepsi, nilai-nilai, sikap, pembelajaran, desain pekerjaan, dan analisis perbedaan individu. Secara tim memberikan kontribusi dalam teori organisasi, budaya organisasi dan perkembangan tim. Sependapat dengan Gibson yang secara lebih rinci menggambarkan kontribusi disiplin ilmu dan aplikasinya terhadap perilaku seperti gambar dibawah ini (Ivancevich, Konopaske, Matteson, & Donnelly, 2008):

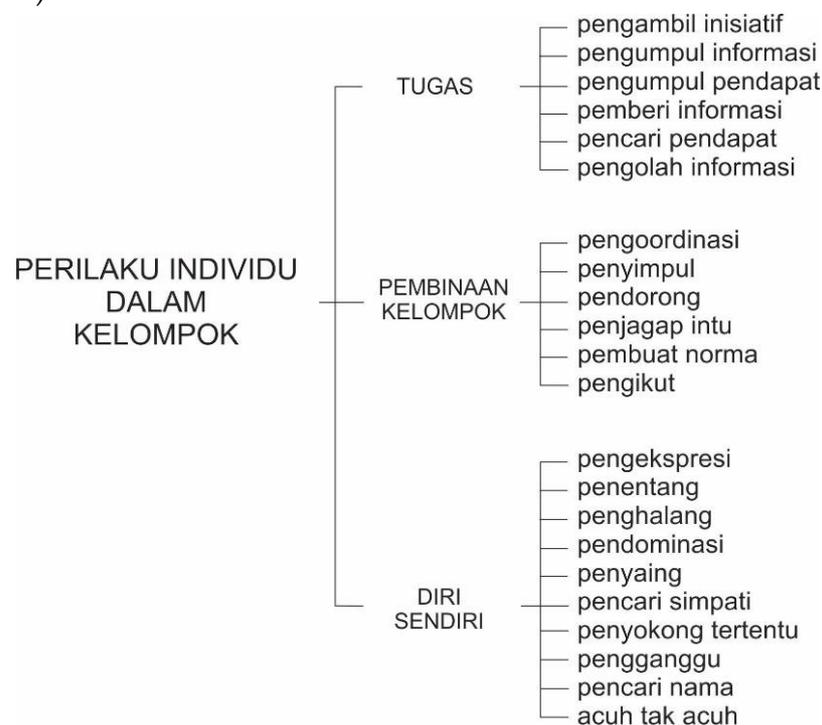


Gambar 3: Fokus interdisiplin perilaku organisasi.

Ahli psikologi menyatakan bahwa kepribadian merupakan *hidden power* yang menggerakkan manusia. Beberapa prinsip pada umumnya yang diterima oleh para ahli psikologi terkait kepribadian adalah: (1) kepribadian adalah suatu keseluruhan yang terorganisasi, apabila tidak, individu tidak mempunyai arti; (2) kepribadian kelihatannya diorganisasi dalam pola tertentu yang sedikit banyak dapat diamati dan diukur; (3) walaupun kepribadian mempunyai dasar biologis, tetapi perkembangan khususnya adalah hasil dari lingkungan social dan kebudayaan; (4) kepribadian mempunyai beberapa segi yang dangkal, seperti sikap untuk menjadi pemimpin, dan inti yang lebih dalam seperti sentimen mengenai wewenang atau etik kerja; (5) kepribadian mencakup ciri-ciri umum dan khas. Setiap orang berbeda satu sama lain dalam beberapa hal, sedangkan dalam beberapa hal serupa (Luthans, 2010).

Dari kelima prinsip di atas, Sofyandi mengemukakan bahwa kepribadian ialah seperangkat karakteristik yang relative mantap, kecenderungan dan perangai yang sebagian besar dibentuk oleh faktor-faktor keturunan dan faktor-faktor social, kebudayaan dan lingkungan (French, 2011). Tugas bagi manajer dalam pengorganisasian adalah bagaimana mengembangkan perilaku yang berorientasi pada tugas dan pembinaan kelompok secara maksimal agar tujuan individu dan organisasi terwujud secara efektif dan efisien

Perilaku individu dalam organisasi terbagi atas perilaku yang berorientasi pada (1) tugas; (2) pembinaan kelompok; dan (3) diri sendiri. Pertama, karakteristik perilaku yang berorientasi pada tugas antara lain pengambilan inisiatif, pencari informasi, pengumpul pendapat, pemberi informasi, pencari pendapat, pengolah pendapat, pengkoordinasi, dan penyimpul. Kedua, perilaku individu yang berorientasi pada pembinaan kelompok antara lain pendorong, keadilan dalam berpendapat, pembuat norma kerja, pengikut dan pengeksprei perasaan kelompok. Dan Ketiga, perilaku yang berorientasi pada diri sendiri antara lain penentang, penghalang, pendominasi, penyaing, pencari simpati, penyokong tertentu, pengganggu, pencari nama, dan acuh tak acuh (McShane & Glinow, 2018).



Gambar 4: Orientasi Perilaku Individu dalam Organisasi

Dalam psikologi organisasi terdapat tiga konsep dasar yang meliputi masalah-masalah manusia. *Pertama*, Hakikat manusia mencakup empat konsepsi dasar: perbedaan individual, manusia secara keseluruhan, perilaku yang bermotivasi dan nilai kemanusiaan (martabat manusia) (Riggio, 2016). *Kedua*, Hakikat organisasi sebagai sistem social dan organisasi sebagai wadah keuntungan bersama. *Ketiga*, perilaku organisasi yang holistic (Lawler, Hall, & Oldham, 1974). Gibson et. All. (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1996) secara

lebih rinci menggambarkan kontribusi psikologi dalam perilaku individu dan organisasi seperti terangkum dalam tabel 1.

Ilmu Perilaku	Kontribusi Topik, Model, dan Teknik		Level Fokus atau Analisis
Psikologi	Persepsi	Rekrutmen	Individu
	Nilai-nilai	Seleksi	
	Sikap	Motivasi	
	Pembelajaran	Stress	
	Desain pekerjaan	Sistem ganjaran	
	Analisis perbedaan Individu	Evaluasi dan umpan Balik	
Psikologi Sosial	Perubahan perilaku	Keefektifan tim	Individu dan Kelompok
	Perubahan sikap	Pengambilan Keputusan tim	
	Proses tim		
	Pikiran tim		

Tabel 1 Kontribusi disiplin ilmu psikologi terhadap perilaku organisasi (Gibson et al., 1996)

### Permasalahan Psikologi dalam Pengorganisasian

Kembali kepada subjek yang duduk pada unit struktur, kepala sekolah, guru, karyawan dan orang yang ahli terspesialisasi biasanya memiliki nilai jual dan produktivitas kerja tertentu. Masalah akan timbul ketika orang-orang tersebut ditempatkan pada waktu yang lama dalam sebuah bagian, hal tersebut melahirkan *disekonomi* atau penurunan kinerja.

Secara umum seperti yang dikemukakan Danim, kenyataan *disekonomi* disebabkan oleh kebosanan, kelelahan, monoton, stress, etos untuk meningkatkan produktivitas rendah, semangat untuk meningkatkan kualitas layanan buruk, tingkat pembolosan meningkat, ketidakpedulian tinggi, lupa diri, berulah buruk, serta kemungkinan loncat pagar.

Aspek psikologi yang membahayakan bagi masyarakat organisasi tersebut dalam hasil studi yang dilakukan oleh Thorsrud dan rekan-rekan dalam Veithzal, dikatakan dengan istilah gejala "lingkaran setan" yang menimbulkan efek berantai, dalam artian setiap langkah memicu langkah lainnya: (a) pembagian kerja dan spesialisasi sempit mengakibatkan; (b) kurangnya pembelajaran dalam pekerjaan tersebut mengakibatkan; (c) sentralisasi pembelajaran dan pengendalian mengakibatkan; (d) insentif ekonomi yang mengakibatkan; (e) meningkatnya penolakan personel yang mengakibatkan; (f) berkurangnya rasa percaya dan kesetiaan yang mengakibatkan; (g) meningkatnya persaingan yang kemudian menyebabkan kembalinya ke huruf a dan sebaliknya (Leonard, Lewis, & Freedman, 2013; Silverthorne, 2005).

Selain itu muncul isu kritis untuk para manajer terkait pengorganisasian yaitu keanekaragaman dan kekurangan tenaga kerja, penurunan kesetiaan dan

kekurangan keterampilan. Untuk meminimalisir masalah dan untuk ketepatan pengorganisasian hendaknya didasari pada asas pokok yang meliputi: (1) pembagian tugas; (2) fungsionalisasi; (3) koordinasi; (4) kesinambungan; (5) keluwesan; (6) akordian; (7) pendelegasian; (8) rentang kendali; (9) jalur dan staf; dan (10) kejelasan dalam pembaganan (M. A. Nawawi & La'alang, 2020).

### Macam-Macam Pendekatan Pengorganisasian

Organisasi sekolah dapat didekati dari tiga pendekatan. Pertama, adalah pendekatan structural. Istilah struktur merujuk pada bagaimana pekerjaan keorganisasian dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi secara formal.

Kedua, adalah pendekatan fungsional, struktur organisasi yang terbentuk bertujuan agar orang-orang yang menempati posisinya dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara dinamis, efektif dan efisien. Ketiga, pendekatan struktural-fungsional, yaitu penataan kelola secara baik dan benar.

Adapun Gibson berpendapat ada tiga kajian penting dalam pengorganisasian. Pertama, Struktur Organisasi, sebagai ciri organisasi yang berfungsi mengendalikan dan membedakan antar bagian. Kedua, Perilaku Organisasi, sifat keteraturan yang telah dipolakan. Ketiga, Proses Organisasi yang membahas proses komunikasi, pengambilan keputusan, penilaian prestasi, sosialisasi, dan karir (Jiang, Wang, & Weng, 2020). Davis dan Newstrom dalam Makmuri menjelaskan bahwa perilaku organisasi adalah bidang yang mempelajari dan mengaplikasikan bagaimana manusia berperilaku dan bertindak dalam organisasi. Sejalan dengan itu Robbins mengatakan perilaku organisasi bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Nordin, Davis, & Ariffin, 2013).

#### A. Strategi dalam Upaya Menciptakan Pengorganisasian Efektif

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas pengorganisasian adalah: (1) penerimaan kelompok; (2) tantangan; (3) monitoring; (4) dan umpan balik. Ada lima tahap sebelum mewujudkan pengorganisasian yang efektif, yaitu: (1) optimalisasi peran manajer; (2) melakukan assessment kebutuhan strategis; (3) implementasi manajemen struktur pendidikan; (4) menjadikan perilaku sebagai sebuah sistem proses pengorganisasian; dan (5) menciptakan, mempertahankan dan mengembangkan kerjasama sebagai jaringan kerja (*net work*).

##### 1. Optimalisasi Peran Manajer dalam Pengorganisasian

Menurut Makmuri Muchlas, dalam pengorganisasian Manajer dituntut memiliki (1) keterampilan teknis –mengaplikasikan pengetahuan dan keahlian khusus-; (2) keterampilan manusiawi – kemampuan bekerja dengan orang lain, pengertian, dan motivator-; dan (3) keterampilan konsepsi –kemampuan mental dalam menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks (Muchlas, 2005) (Knights & Willmott, 2007).

Secara psikologis, pengorganisasian yang dilakukan dalam suasana tidak stabil cenderung menghasilkan konflik yang berkepanjangan dalam organisasi,

jadi Manajer dituntut untuk mengoptimalkan perannya melalui kebijakan yang menjaga lingkungan organisasi agar tetap kondusif (Qomar, 2005).

## 2. Melakukan *Assesment* Kebutuhan Strategis

Asesmen yang dilakukan berbasis pada pengembangan mutu, sebagai mekanisme dan prosedur untuk memastikan perbaikan yang berkesinambungan. Adapun lembaga pendidikan yang bermutu dapat dilihat melalui proses pendidikan dan hasil; adapun tahapan dari asesmen kebutuhan strategis antara lain: (1) analisis kebutuhan tenaga kependidikan; (2) analisis jabatan masing-masing posisi; (3) penetapan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan; (4) proses rekrutmen (Lo-Iacono-Ferreira, Torregrosa-López, & Capuz-Rizo, 2017).

Menurut Weber organisasi hierarkis adalah bentuk yang paling dominan pada kebanyakan sistem pendidikan. Piramida Hierarkis akan semakin tinggi sejalan dengan tingkat sentralisasi kekuasaan yang berbeda antar negara (Slamet P. H., 2008). Oleh karena itu manajer perlu mengamati kecenderungan sebagai berikut (a) bermacam tugas dibedakan dan dipecah menjadi masalah-masalah yang harus diselesaikan oleh organisasi; (b) sifat hierarkis tanggung jawab dan pengendalian dinyatakan melalui posisi hierarkis; (c) peranan dan jabatan diatur oleh definisi hak dan kewajiban yang cermat;

## 3. Implementasi Manajemen Struktur Pendidikan

Manajemen struktur merupakan pengelolaan tugas-tugas yang diterima oleh setiap personalia, kepada siapa bertanggung jawab, melaporkan hasil kerja, dengan siapa bekerja sama, berinteraksi, dan terhadap siapa mereka memiliki kewenangan untuk memerintah. Untuk itu perlu adanya pemetaan struktur dengan memperhatikan segitiga interaksi (de Lange, 2010).

Ditinjau dari kelompok pekerjaan, menurut Pidarta, harus dibedakan antara sekelompok pekerjaan atau unit kerja (*job*), jabatan (*position*), dan tugas (*task*). Ketiga kelompok tersebut merupakan hierarki dalam organisasi. Unite kerja mencerminkan tempat, jabatan menimbulkan kewenangan mengendalikan kerja, dan kerja mencerminkan kewajiban yang harus dijalani (Pidarta, 2007).

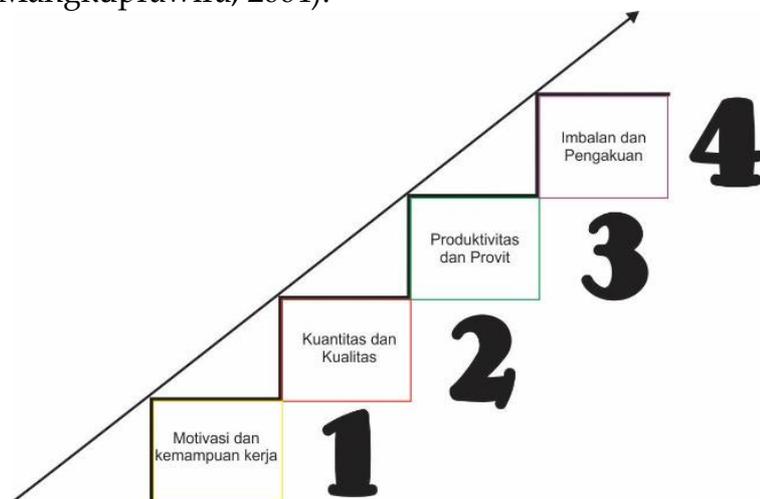
Agar tepat sasaran dalam pengorganisasian, setelah keputusan penempatan, manajer pendidikan perlu melakukan beberapa langkah yaitu: (1) melakukan *On the Job Training* (OJT) selama 3 bulan; (2) melakukan orientasi dan pelatihan; (3) pengawasan dan evaluasi tim.

Khusus OJT memegang peranan penting mengingat lembaga pendidikan yang bermutu menjunjung tinggi proses, oleh karena itu baik tenaga pendidik dan kependidikan diberikan kesempatan untuk mengalami proses, yaitu proses mengenal siswa dan lingkungan (Baedowi, 2015).

## 4. Menjadikan Perilaku Sebagai Sebuah Sistem Proses Pengorganisasian

Selain itu dalam perkembangannya Konsep yang banyak dipakai dalam memahami organisasi ialah dengan memandang organisasi sebagai sistem dan sebagai organisasi pembelajaran (*learning organization*). Agar efektif dan efisien, melalui pendekatan sistem, pengorganisasian harus mengacu pada aturan main yang telah ditetapkan (*rule of game*). Pendekatan sistem dengan memandang bahwa organisasi sebagai suatu kesatuan yang terdiri atas subsistem-subsistem yang saling berinteraksi, berkorelasi, dan berdependensi sebagai suatu keseluruhan untuk mencapai tujuan (Daft, 2010) (Baráth, 2015). Pendekatan yang sistematis diperlukan karena adanya kepercayaan bahwa perilaku seseorang atau kelompok tidak terjadi secara kebetulan. Perilaku tersebut muncul karena alasan tertentu dengan maksud tertentu pula. Oleh karena itu terdapat elemen-elemen kunci yaitu manusia, teknologi, struktur dan lingkungan tempat organisasi tersebut beroperasi.

Intinya, sebagai sebuah sistem proses diarahkan kepada dua manfaat antara instansi dan tenaga pendidik, sehingga dapat dibentuk melalui tahapan sebagai berikut (Mangkuprawira, 2004).



Gambar 5: Tahapan Perilaku Sebagai Suatu Sistem Proses.

##### 5. Menciptakan, Mempertahankan dan Mengembangkan Kerjasama Sebagai Jaringan Kerja (*net work*).

Beberapa hal yang menjadi tantangan dalam mewujudkan jaringan kerja dalam organisasi seperti yang diungkapkan Haidar diantaranya:

- (1) Budaya birokrasi yang dikembangkan secara berlebihan;
- (2) Para pimpinan pejabat structural pada setiap jenjang membatasi diri pada hubungan kerja formal yang mengakibatkan mekanisme kerja kaku;
- (3) Forum komunikasi dan koordinasi yang tidak terikat pada formalitas jarang didayagunakan;
- (4) Usaha saling melakukan pendekatan secara informal tidak dijadikan budaya organisasi (*organizational culture*);
- (5) Analisis pekerjaan tidak dilakukan sehingga deksripsi pekerjaan tumpang tindih (Daulay, 2014; Lumby, 2012).

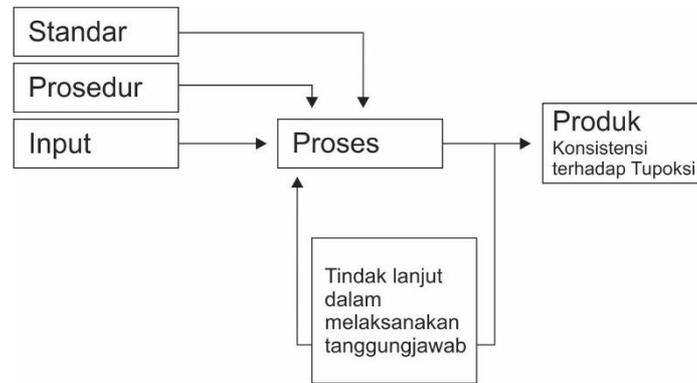
Sebagai solusi menyikapi permasalahan tersebut adalah dengan memenuhi beberapa prinsip yang disebut sebagai asas pembagian kerja sebagai jaringan kerja yaitu: (1) Jaringan Kerja Internal, pengaturan tidak sekedar membentuk dan menetapkan mekanisme kerja tetapi merupakan pengaturan proses kerjasamanya dengan birokrasi sekecil-kecilnya; (2) Jaringan Kerja Eksternal; (3) Pembagian Kerja Tuntas; (4) Menghindari Pengkotakan Kerja, (5) Dinamika Pekerjaan (Woodman & Sherwood, 1980).

### **Efektifitas Pengorganisasian Pendidikan**

Merujuk pada pendapat David dalam *synthesis of research on School-Based Management* tahun 1989 (Davis & Newstrom, 1996; Trondal, 2021), efektivitas pengorganisasian akan terwujud apabila dilaksanakan hal dibawah ini: (1) membangun aliansi yang kuat dengan persatuan guru; (2) mendelegasikan kekuasaan dan kewenangan pimpinan untuk mendefinisikan tugas-tugas baru; (3) mendorong terciptanya otonomi dalam pembuatan keputusan; (4) mengkomunikasikan tujuan, menentukan sasaran dan pendistribusian informasi; (5) menciptakan komunikasi yang dinamis; (6) memberikan peluang kepada instansi untuk bereksperimen dalam pembuatan keputusan beresiko; (7) memodifikasi peraturan dan mempertanggungjawabkannya; (8) mengembangkan kaidah akuntabilitas lembaga; (9) menggunakan pendekatan kaidah prestasi; (10) memberikan peluang terhadap bawahan untuk mengembangkan keahlian profesionalnya; dan (11) mengembangkan kaidah bahwa kantor pusat hanya fasilitator dan coordinator pembaharuan (Danim, 2006).

Berns dan Stalker dalam Veithzal, pengorganisasian yang efektif dapat dicapai melalui implementasi konsep organisasi organik yaitu konsep yang memberikan fleksibilitas lebih sehingga dapat dengan mudah melakukan inovasi dan menjalankan tantangan baru. Struktur organik ditandai oleh jaringan kerja dengan komunikasi horizontal kepada bagian-bagiannya (Putnam, 2006). Karakteristik tertentu dalam sistem pendidikan yang perlu diperhatikan jika menginginkan tradisi organik berhasil yaitu: (1) menggunakan agen perubahan sebagai sumber daya perubahan; (2) rentang kendali (*span of control*), berjalan optimal dalam situasi yang telah disepakati dan berjalan rutin (Hersey & Blanchard, 1969).

Selain itu efektifitas pengorganisasian akan terbentuk dengan pengembangan kapasitas guru. Model pengembangan kapasitas guru yang konsisten dan mengikuti alur visi dan misi sekolah yang jelas dan terstruktur. Kreatif dalam mengelola keterbatasan guru menjadi rangkaian yang tidak terpisahkan dari proses penumbuhan kompetensi guru. Ketika kompetensi menjadi harga penting bagi efektivitas pengorganisasian dibutuhkan hal lain yang tidak kalah penting yaitu penilaian pengorganisasian yang dijabarkan dalam sebuah sistem. Artinya bilamana proses yang dihasilkan telah melalui tahapan maka pengorganisasian tersebut dikatakan efektif.

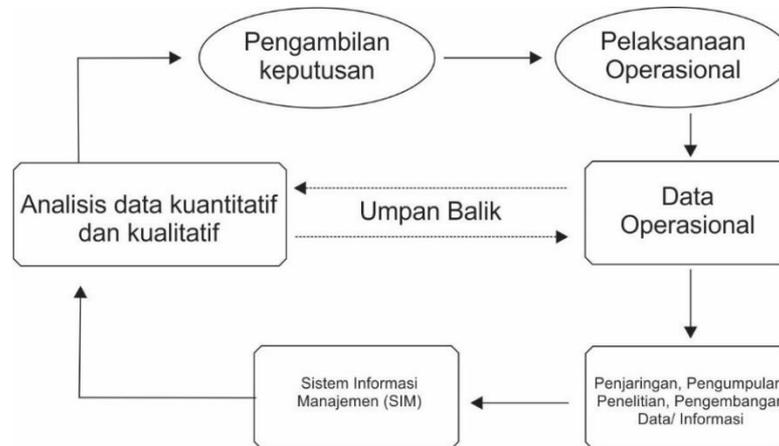


Gambar 6: Sistem Pembuatan Tupoksi dalam Pengorganisasian

Efektivitas pengorganisasian didemonstrasikan oleh produsen dalam sebuah sistem yang dikenal sebagai sistem pengorganisasian yang memungkinkan proses pelaksanaan yang konsisten sesuai dengan tupoksi (Gist, Locke, & Taylor, 1987). Hal tersebut senada dengan konsep Peter M. Senge sebagai siklus pembelajaran organisasional (Senge, 2014), yaitu manajemen sekolah yang tidak hanya terbuka terhadap pengetahuan, keterampilan atau teknologi baru akan tetapi juga senantiasa belajar untuk membeperbaharui kesadaran, sensibilitas, sikap, keyakinan, dan asumsi dalam melihat perkembangan organisasi (Heyward, Cannon, & Sarjono, 2011).

Dilihat dari perpektif yang lebih luas, organisasi pendidikan merupakan sub unit struktur dari suprastruktur yang lebih luas, oleh karena itu penataan struktur organisasi sekolah harus mampu menjelaskan hal-hal berikut ini: (1) rantai komando, untuk menjelaskan siapa berada pada posisi mana dan bertanggungjawab terhadap siapa; (2) wewenang atau otoritas, mengacu kepada hak-hak inheren untuk memerintah; (3) kesatuan komando, merujuk kepada komitmen untuk mengamankan konsep garis wewenang; (4) rentang kendali, jumlah tingkat manajerial yang dimiliki sekolah; (5) fungsi, merujuk pada siapa mengerjakan apa, pada situasi apa, dengan sumber daya macam apa; (6) formalisasi, merujuk pada pembakuan kerja untuk masing-masing (Tropman, 2008).

Struktur organisasi yang lebih sederhana juga memungkinkan manajer memberikan tanggapan yang lebih cepat terhadap perubahan lingkungan karena informasi dan perintah akan mengalir lewat lapisan yang lebih sedikit. Efektifitas pengorganisasian juga akan terwujud dipengaruhi kebijakan pimpinan dalam mengambil keputusan terkait pengorganisasian. Keputusan yang ditetapkan harus dirasakan sebagai keputusan bersama dan terarah pada kepentingan organisasi, untuk itu baiknya memperhatikan proses pengambilan keputusan seperti terangkum dalam gambar dibawah ini (Darwish, Zeng, Rezaei Zadeh, & Haak-Saheem, 2020).



Gambar 7: Proses Pengambilan Keputusan Pengorganisasian

Secara akademis persoalan pengorganisasian perlu ditangani dengan menerapkan prinsip pembelajaran *learning to know, learning to do, learning to live together, dan learning to be secara konsisten*. Desain pengorganisasian berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan pekerjaan mempengaruhi perilaku yang ada dalam organisasi. Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses, akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin pada struktur organisasi yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian, yaitu: pembagian kerja, departementalisasi (sering disebut dengan istilah departementasi), bagan organisasi formal, rantai perintah dan kesatuan perintah, tingkat-tingkat hirarki manajemen, saluran komunikasi, penggunaan komite, rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan.

## KESIMPULAN

Karakteristik dalam sistem pendidikan dalam penerapan tradisi organik yaitu: (1) menggunakan agen perubahan sebagai sumber daya perubahan; (2) rentang kendali (*span of control*), berjalan optimal dalam situasi yang telah disepakati dan berjalan rutin; Pengembangan kapasitas guru (*capacity building*). Model pengembangan yang konsisten yaitu mengikuti alur visi dan misi sekolah yang jelas dan terstruktur. Kreativitas dalam mengelola keterbatasan menjadi faktor penting dari proses penumbuhan kompetensi guru; Siklus pembelajaran organisasional dimana manajemen sekolah senantiasa belajar untuk membeperbaharui kesadaran, sensibilitas, sikap, keyakinan, dan asumsi dalam melihat perkembangan organisasi; Efektifitas pengambilan kebijakan oleh pimpinan terkait pengorganisasian. Keputusan yang ditetapkan harus dirasakan sebagai keputusan bersama dan terarah pada kepentingan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Abbas, W., & Asghar, I. (2010). *The Role of Leadership in Organizational Change Relating the Successful Organizational Change with Visionary and Innovative Leadership*.

- Alec Levenson. (2015). *Strategic Analytics: Advancing Strategy Execution and Organizational Effectiveness*. Oakland - California: Berrett-Koehler Publishers.
- Baedowi, A. (2015). *Manajemen Sekolah Efektif: Pengalaman Sekolah Sukma Bangsa*. Pustaka Alvabet.
- Baráth, T. (2015). Learning Organization as a Tool for Better and More Effective Schools. *Procedia Manufacturing*, 3(Ahfe), 1494–1502. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.330>
- Cueli, M., Álvarez, A. I., Loew, S., González-Castro, P., & Rodríguez, C. (2020). Is Organizing Knowledge Effective in Primary Education? *Education Research International*, 2020, 1–9. <https://doi.org/10.1155/2020/8879335>
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design, 12th Edition*. Boston: Cengage Learning.
- Danim, S. (2006). *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (1st ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Darwish, T. K., Zeng, J., Rezaei Zadeh, M., & Haak-Saheem, W. (2020). Organizational Learning of Absorptive Capacity and Innovation: Does Leadership Matter? *European Management Review*, 17(1), 83–100. <https://doi.org/10.1111/emre.12320>
- Daulay, H. H. P. (2014). *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*. Kencana.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1996). *Perilaku Dalam Organisasi, Jilid 2, Edisi ke-7* (3rd ed.). Jakarta: Erlangga.
- de Lange, D. E. (2010). Contributions to Strategic Management and Organizational Theory. In *Power and Influence* (pp. 207–214). [https://doi.org/10.1057/9780230115545\\_15](https://doi.org/10.1057/9780230115545_15)
- Douglas, S., Merritt, D., Roberts, R., & Watkins, D. (2022). Systemic Leadership Development: Impact on Organizational Effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 568–588. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2184>
- French, R. (2011). *Organizational Behaviour*. John Wiley & Sons.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Jilid 2, Edisi ke-5* (6th ed.; Terj. Savitri Soekrisno, Ed.). Jakarta: Erlangga.
- Gist, M. E., Locke, E. A., & Taylor, M. S. (1987). Organizational Behavior: Group Structure, Process, and Effectiveness. *Journal of Management*, 13(2), 237–257. <https://doi.org/10.1177/014920638701300204>
- Haerani, S., Mardi, S., Hakim, W., Tini, H., & Putra, A. H. P. K. (2020). Structural Model of Developing Human Resources Performance: Empirical Study of Indonesia States Owned Enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 211–221. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no3.211>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal*.
- Heyward, M. O., Cannon, R. A., & Sarjono. (2011). Implementing School-Based Management in Indonesia: Impact and lessons learned. *Journal of*

- Development Effectiveness*, 3(3), 371–388.  
<https://doi.org/10.1080/19439342.2011.568122>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T., & Donnelly. (2008). *Organizational Behavior and Management* (Eighth Ed.). New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Jiang, Y., Wang, Q., & Weng, Q. (Derek). (2020). Personality and Organizational Career Growth: The Moderating Roles of Innovation Climate and Innovation Climate Strength. *Journal of Career Development*, 089484532090179. <https://doi.org/10.1177/0894845320901798>
- Knights, D., & Willmott, H. (2007). *Introducing Organizational Behaviour and Management*. Cengage Learning EMEA.
- Korayev, S. B. (2018). Recommendations on Effective Organizing Training and Production Complexes at Secondary Educational Institutions. *Eastern European Scientific Journal*, (2).
- Lane, H. W. (2004). *The Blackwell Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Lawler, E. E., Hall, D. T., & Oldham, G. R. (1974). Organizational Climate: Relationship to organizational Structure, Process and Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(1), 139–155. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(74\)90010-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90010-5)
- Leonard, H. S., Lewis, R., & Freedman, A. M. (2013). *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change and Organizational Development*. Wiley Online Library.
- Lo-Iacono-Ferreira, V. G., Torregrosa-López, J. I., & Capuz-Rizo, S. F. (2017). Organizational Life Cycle Assessment: Suitability for Higher Education Institutions with Environmental Management Systems. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 22(12), 1928–1943. <https://doi.org/10.1007/s11367-017-1289-8>
- Lumby, J. (2012). Leading Organizational Culture: Issues of Power and Equity. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(5), 576–591.
- Luthans, F. (2010). *Perilaku Organisasi Edisi ke-10*. Yogyakarta: Andi Publishing.
- Mangkuprawira, S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (4th ed.). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marliani, R. (2018). *Psikologi Industri dan Organisasi* (1st ed.). Bandung: Pustaka Setia.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2018). *Organizational Behaviour : Emerging Knowledge Global Reality*. New York: McGraw-Hill Education.
- Muchlas, M. (2005). *Perilaku Organisasi* (1st ed.). Yogyakarta: UGM Press.
- Mukhtar, Risnita, & Istikomah. (2019). The Influence of Principals' Leadership Style, the Organizational System and Work Motivation on School Effectiveness. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(11), 91–104.
- Nawawi, H. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada Press.

- Nawawi, H. (2012). *Manajemen Strategik, Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan* (4th ed.). Yogyakarta: UGM Press.
- Nawawi, M. A., & La'alang, A. (2020). Urgensi Peningkatan Mutu Dengan Menggunakan Total Quality Manajemen (TQM) Dalam Pendidikan Islam di Era Millenial. *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 188–204. <https://doi.org/10.36671/andragogi.v2i2.104>
- Nordin, H., Davis, N., & Ariffin, T. F. T. (2013). A Case Study of Secondary Pre-service Teachers' Technological Pedagogical and Content Knowledge Mastery Level. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 103, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.300>
- Pidarta, M. (2007). *Landasan Kependidikan* (2nd ed.). Jakarta: Rineka Cipta.
- Putnam, L. L. (2006). Definitions and Approaches to Conflict and Communication. *The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research, and Practice*, 1–32.
- Qomar, M. (2005). *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Erlangga.
- Riggio, R. E. (2016). *Introduction to Industrial/ Organizational Psychology, Sixth Edition*. New York: Routledge.
- Scheerens, J. (2008). *Improving School Effectiveness*. Retrieved from <http://www.unesco.org/iiep>.
- Senge, P. M. (2014). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and tools for Building a Learning Organization*. Currency.
- Siagian, S. P. (2014a). *Administrasi Pembangunan: Konsep, Dimensi, dan Strateginya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2014b). *Filsafat Administrasi (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2014c). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational Psychology In Cross-Cultural Perspective*. New York: New York University Press.
- Slamet P. H. (2008). *Desentralisasi Pendidikan di Indonesia. Educational Planning/ Management Specialist Team Leader of Package 2. Desentralized Basic Education Project ADB Loan No. 1863-INO*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Trondal, J. (2021). *Organizational Theory*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-51791-5\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-51791-5_8)
- Tropman, J. E. (2008). Organizational Theory. In *Comprehensive Handbook of Social Work and Social Welfare*. <https://doi.org/10.1002/9780470373705.chsw002019>
- Usman, H. (2013). *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 4* (4th ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, H., & Raharjo, N. E. (2012). Model Pendidikan Karakter Kewirausahaan di Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan*, 21(2).
- Wijono, S. (2010). *Psikologi Industri & Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Woodman, R. W., & Sherwood, J. J. (1980). The Role of Team Development in Organizational Effectiveness: A Critical Review. *Psychological Bulletin*, 88(1), 166–186. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.1.166>