

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Suatu organisasi sebagai sistem yang terbuka selalu berinteraksi dengan lingkungan. Konsekuensinya bagi organisasi termasuk di lingkungan pendidikan adalah menjaga keseimbangan antara kemampuan antisipasi dengan kompleksitas yang terjadi pada masyarakat, disamping itu perkembangan informasi internasional semakin memperpendek jaringan interaksi sosial, ekonomi, teknologi dan bahkan politik. Oleh sebab itu, untuk mempertahankan kelangsungan hidup atau melakukan pengembangan, perlu adanya perubahan organisasi.

Robbins (1996:225) memandang hubungan antara lingkungan dengan struktur berbagai organisasi menghadapi tingkat ketidakpastian yang berbeda. Para pimpinan tidak menyukai ketidakpastian, mereka mencoba untuk menghilangkan atau paling tidak meminimalkan dampaknya terhadap organisasi. Cara menghilangkannya dengan berbagai pendekatan, melalui penciptaan iklim dan budaya kerja yang mengarah kepada kualitas kehidupan kerja dan bertujuan meningkatkan produktivitas organisasi.

Produktivitas organisasi formal, hakikatnya untuk memperoleh berbagai keuntungan baik yang bersifat material maupun non material. Organisasi pendidikan merupakan organisasi non profit, akan tetapi untuk mencapai tujuan pendidikan diperlukan adanya produktivitas seluruh komponen atau personil dalam lingkungannya. Persoalan yang sering muncul dalam masalah dalam produktivitas organisasi, salah satunya disebabkan oleh iklim dan budaya organisasi yang kurang menunjang.

Berdasarkan ulasan tersebut, maka penulis mencoba membahas mengenai iklim dan budaya kerja organisasi melalui pengkajian konsep. Adapun konsep yang dipandang relevan sepengetahuan penulis yang dicuplik dari buku "*Organizations Behavior-Structure- Prozesse*" oleh Gibson., Ivancevich., Donnelly (1973); dan buku "*Educational Administration*" oleh W.K.Hoy., CG Miskel (1991)., buku "*Organizational Cultur and Leadership*" oleh Edgar H. Schein (1997), dan beberapa buku yang tidak penulis sebutkan satu-persatu.

### B. Batasan Pengkajian

Pengkajian iklim dan budaya organisasi sangat luas, maka dalam pembahasan ini dibatasi pada aspek faktor-faktor yang terdapat dalam iklim dan budaya organisasi yang diduga dapat mempengaruhi terhadap efektivitas organisasi.

### C. Tujuan Pengkajian

Tujuan pengkajian dalam makalah ini adalah untuk memperoleh pemahaman secara konseptual dari factor-faktor iklim dan budaya organisasi khususnya di lingkungan organisasi pendidikan.

#### **D.Sistematika Pengkajian**

Penyajian pembahasan makalah ini, terdiri dari empat bagian dengan sistematik sebagai berikut:

Bagian I, berisikan latar belakang, batasan, tujuan dan sistematika pengkajian. Bagian II berisikan konsep iklim, budaya organisasi dan keterakitan iklim dan budaya organisasi dengan organisasi pendidikan. Bagian III berisikan analisis faktor-faktor iklim dan budaya organisasi, dan bagian IV berisikan kesimpulan, implikasi dan saran.

## II. KONSEP IKLIM DAN BUDAYA ORGANISASI

### A. Iklim Organisasi

#### 1. Definisi

Iklim organisasi secara kharafiah dapat diartikan suatu keadaan atau suasana dalam konteks organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai factor yang berkaitan dalam sistem organisasi. Faktor-faktor yang diapndang berkaitan dan saling mempengaruhi meliputi : (a) faktor psikologis personal; (b) budaya perusahaan; dan (c) kepribadian personil. Selanjutnya iklim mempunyai dapat dibedakan atas dasar karakteristik; peraturan, sikap, peramalan dan pribadi yang dipengaruhi oelh sosiologi dan kenyataan budaya masyarakat setempat(Gibson,1973: 3313)..

Gilmer (WK Hoy,1991) mendefinsikan Organizational climate is “those characteristics that distinguish the organization from other organizations and that influence the behavior of people in the organizations”.

George Litwin., Robert Stringer (1968:1 ) introduce perception into their definition of climate “ a set of measurable properties of the work environment, based on the collective perceptions of the people who live and work in the environment and demonstrated to influence their behavior”.

Marshall Poole (1985:79-108) menyimpulkan sebagai tindak lanjut dari iklim organisasi mempunyai empat keadaan yaitu :

- (1) Iklim organisasi merupakan sesuatu yang harus mendapat perhatian sebagai karaktersitik unit organisasi.
- (2) Iklim organisasi harus dapat dideskripsikan setiap unit organisasi dan dapat dievaluasi atau dapat diindikasi sebagai reaksi ikatan emosional organisasi.
- (3) Iklim organisasi merupakan praktik sehari-hari dalam organisasi baik sebagai individu anggota maupun kelompok.
- (4) Iklim organisasi menggambarkan sikap dan perilaku anggota organisasi.

Uraian tersebut di atas, memberikan arah pemikiran bahwa iklim organisasi merupakan suatu keadaan yang tidak dapat dipisahkan dari sistem organisasi. Organisasi merupakan suatu pola kerjasama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu. Hal tersebut, sejalan dengan Richard L.Daft (1986:9) mengemukakan bahwa “Organizations are social entities that are goal-directed, deliberately structured activity systems with and identifiable boundary”. Pengertian itu, merupakan inti dari organisasi, yang pada dasarnya dapat diidentifikasi ada empat elemen yakni;

- (1) Social Entities

Organisasi terdiri orang-orang dan kumpulan orang-orang, yang saling berinteraksi satu sama lainnya untuk melakukan fungsi-fungsi esensial dalam organisasi.

- (2) Goal Directed

Organisasi ada karena adanya tujuan. Anggota yang terkait berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, walaupun mungkin setiap anggota mempunyai tujuan yang berbeda dengan organisasi, dan mungkin pula memiliki tujuan, namun secara totalitas tujuan tersebut harus terpenuhi demi organisasi tanpa harus terganggu atau berhenti eksistensinya.

(3) Deleberately Structures Activity System

Sistem aktivitas dalam organisasi diperlukan pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas. Tugas organisasi meliputi bagian dan merupakan rangkaian aktivitas yang terpisah. Pembagian tugas dimaksudkan untuk mencapai efisiensi dalam proses, hal itu melalui struktur yang ditandai dengan mekanisme koordinasi yang diarahkan pada kelompok dan bagian-bagian yang terpisah dalam organisasi.

(4) Identifiable Boundary

Anggota organisasi normalnya memiliki komitmen atau kontrak untuk dikonstrubisikan pada organisasi, yang konsekuensinya anggota mengharapkan imbalan berupa gaji atau upah, prestise serta kebutuhan lainnya.

Keempat elemen tersebut, hakikatnya merupakan landasan pemahaman bagi pelaku dalam berperilaku secara konseptual di dalam suatu organisasi, termasuk dalam organisasi pendidikan.

## 2. Faktor-Faktor Iklim Organisasi

Beberapa pendapat ahli mengemukakan bahwa terdapat faktor-faktor dalam iklim kerja yang perlu mendapat perhatian terutama dalam organisasi pelayanan umum seperti persekolahan antara lain pendapat :

Halpin dan Crofts' mengklasifikasikan dimensi berikut:

- (1) Espirit
- (2) Consideration
- (3) Production
- (4) Aloofnes

Forehand's mengklasifikasikan dimensi berikut:

- (1) Ukuran dan struktur organisasi
- (2) Pola kepemimpinan
- (3) Kompleksitas sistem
- (4) Tujuan langsung
- (5) Jaringan komunikasi

Litwin and Stringer's

- (1) Struktur organisasi
- (2) Responsibilitas terhadap perubahan
- (3) Dukungan personil
- (4) Penghargaan dan hukuman
- (5) Konflik
- (6) Standar performansi

- (7) Identitas organisasi
- (8) Risiko

## **B. Budaya Organisasi**

### **1. Budaya organisasi**

Edgar H. Schein (1992:12), mengemukakan bahwa budaya kerja adalah; “A pattern of shared basic assumptions that 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 relations to the problems”.

Definisi yang diungkapkan tersebut, mempunyai kesamaan pengertian tentang budaya organisasi yaitu berkenaan dengan nilai-nilai, keyakinan, perilaku, dan asumsi-asumsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Fremont E. Kast (1996:939), dengan perspektif lain mengatakan bahwa : “Budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan sebagai sistem nilai serta kepercayaan yang dianut bersama, berinteraksi (saling mempengaruhi) dengan anggota organisasi, struktur dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku”.

Robbins (1991:203), berpandangan budaya organisasi terbentuk melalui tiga tahapan proses yaitu; tahap pertama, bermula dari filosofi yang ditetapkan oleh pendiri organisasi seperti, tradisi, kepercayaan dan ideologi. Tahap kedua, adalah proses seleksi anggota organisasi untuk mencari kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan filosofi organisasi. Tahap ketiga, adalah proses sosialisasi sistem nilai perusahaan ini berjalan dengan baik, maka akan terbentuk budaya organisasi. Perspektif budaya organisasi, tampak memberikan pemahaman kepada kita bahwa, budaya organisasi tidak hanya dapat didefinisikan melainkan dapat diwujudkan dalam berbagai aktivitas organisasi oleh seluruh unsur yang ada.

### **2. Karakteristik Budaya Organisasi**

Budaya organisasi bersifat relatif bervariasi sesuai dengan karakteristiknya. Karakteristik organisasi, ditentukan oleh faktor-faktor seperti latar belakang, tujuan, dan sasaran, serta waktu dan tempat. Namun demikian, ada beberapa faktor dominan yang dapat dijadikan bahan pengkajian.

Luthans (1989:320), memberikan gambaran berkenaan dengan karakteristik penting dari budaya organisasi yaitu :

- (1) Aturan-aturan perilaku, yang dapat dijadikan pedoman dalam hubungan antara anggota organisasi, komunikasi, terminologi, dan upacara-upacara (*rituals*).
- (2) Norma-norma, berupa aturan-aturan tak tertulis yang menentukan bagaimana cara bekerja.
- (3) Nilai-nilai dominan, mengandung konsepsi yang jelas atau keyakinan tentang hal-hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi,

seperti konsepsi nilai tentang kualitas, efisiensi tinggi, absensi rendah dan sebagainya.

- (4) Filosofi, berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi menyangkut cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak yang berkepentingan.
- (5) Peraturan-peraturan, yang berisi petunjuk tentang pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.
- (6) Iklim organisasi, yang menggambarkan lingkungan fisik organisasi, perilaku hubungan antara anggota, juga hubungan organisasi dengan pihak luar organisasi.

### **3. Model-model Budaya Organisasi**

Dipandang dari model-model budaya sangat bervariasi sesuai dengan sudut pandang para ahli. Budaya organisasi secara umum juga dapat diklasifikasikan menurut tipe-tipenya meliputi; budaya organisasi kekuasaan, budaya organisasi peran, budaya organisasi tugas dan budaya organisasi suportif. (Luthans ; 1989:320).

- 1) Budaya organisasi kekuasaan, mempunyai empat karakteristik yaitu:
  - a) Berupaya mendominasi dan menundukkan “lawan” dan pesaing;
  - b) Tidak bersedia tunduk pada “hukum” atau kekuasaan apapun yang berasal dari luar;
  - c) Dalam organisasi, orang berkuasa berupaya mempertahankan pengendalian mutlak atas bawahan;
  - d) Sangat kompetitif dan kurang mempertimbangkan nilai-nilai manusiawi serta kurang mempertahankan kesejahteraan umum;
- 2) Budaya organisasi peran mempunyai karakteristik :
  - a) Didasarkan pada rasionalitas dan ketatertiban;
  - b) Tindakannya diupayakan agar sesuai dengan hukum, hak yang sah dan tanggung jawab;
  - c) Persaingan dan konflik dikendalikan melalui peraturan atau perjanjian, dan prosedur;
  - d) Hak, termasuk hak istimewa dirumuskan secara jelas dan harus ditaati;
  - e) Hirarki dan status dibatasi oleh komitmen pada legalitas dan legitimasi;
  - f) Stabilitas dan kehormatan dihargai setara dengan kompetensi;
  - g) Respon dan prosedur yang benar lebih diutamakan daripada respons dan prosedur yang efektif;
  - h) Prosedur untuk perubahan cenderung tidak praktis dan lamban.
- 3) Budaya organisasi tugas mempunyai karakteristik :
  - a) Pencapaian tujuan organisasi yang paling utama dianggap sangat penting;

- b) Struktur, fungsi dan kegiatan organisasi dinilai berdasarkan sumbangannya bagi pencapaian tujuan utama organisasi;
  - c) Yang menghalangi penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan utama harus disingkirkan;
  - d) Kewenangan, peran, peraturan, dan prosedur yang menghambat kelancaran dan keefektifan pemecahan masalah dan pencapaian tujuan akan diubah;
  - e) Wewenang dianggap sah bila dilandasi pengetahuan dan keterampilan, yaitu kompetensi;
  - f) Syarat tenaga kerja ialah kompetensi;
  - g) Struktur organisasi harus memenuhi syarat dan tuntutan tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan;
  - h) Diutamakan respons yang cepat dan fleksibel menghadapi kondisi yang cepat berubah;
  - i) Mitra yang dicari bertujuan dan memiliki nilai yang sama.
- 4) Budaya organisasi suportif mempunyai karakteristik :
- a) Diutamakan pemenuhan kebutuhan para anggota organisasi;
  - b) Organisasi merupakan sarana bagi para anggota untuk memenuhi kebutuhan yang sulit dipuaskan seorang diri;
  - c) Wewenang yang didasarkan orientasi kompetensi, lebih disukai dari pada peran atau kekuasaan;
  - d) Para anggota mengharapkan adanya hubungan saling mempengaruhi melalui teladan, saling peduli dan saling membantu;
  - e) Keputusan diambil berdasarkan konsensus;
  - f) Para anggota tidak dituntut untuk melakukan sesuatu yang bertentangan dengan tujuan yang ingin dicapai dan nilai yang dianut;
  - g) Aturan yang diberlakukan didasarkan pada preferensi pribadi dan kebutuhan untuk belajar dan berkembang;
  - h) Tugas yang merupakan beban, dibagi rata secara proporsional di antara para anggota;

Tipe-tipe budaya organisasi yang dikemukakan, sesungguhnya dalam praktiknya sulit dibedakan mengingat jarang teridentifikasi hanya satu karakteristik melainkan adanya percampuran dari beberapa karakteristik.

#### **4. Pengaruh Budaya pada Kinerja**

Dinamika organisasi sangat unik setiap unsur saling ketergantungan dan saling berpengaruh. Salah satu indikasi yang diduga peningkatan produktivitas dipengaruhi oleh budaya yang berlaku di dalam maupun luar organisasi.

Kilmann (1985:135), menjelaskan budaya jelas mempengaruhi kinerja dan perilaku organisasi. Pengaruh budaya kerja terhadap organisasi dapat dibedakan atas tiga aspek pengaruh, yaitu mengarahkan, merambatkan dan menguatkan: *Pertama*, pengaruh mengarahkan (*direction*), berarti budaya akan

menyebabkan atau menggerakkan organisasi mengikuti suatu arah atau tujuan tertentu. Budaya akan mempengaruhi perilaku dalam pen-capaian tujuan organisasi. *Kedua*, pengaruh merambatkan (*pervasiveness*), adalah derajat dimana budaya sudah merambat atau meresap dan menjadi wawasan bersama di antara anggota organisasi. *Ketiga*, pengaruh menguatkan (*strength*), adalah derajat dimana budaya sudah mengakar kuat pada setiap anggota organisasi. Budaya dilaksanakan tanpa adanya paksaan atau arahan.

Budaya merupakan pengaruh positif pada organisasi jika menimbulkan perilaku pada arah (tujuan) yang benar, meresap secara meluas pada anggota organisasi untuk mengikuti budaya yang telah ditetapkan. Sebaliknya, budaya berpengaruh negatif pada organisasi jika mengakibatkan perilaku pada arah yang salah.

## 5. Tingkatan Budaya Organisasi

Kilmann (1985:152), berpandangan bahwa budaya organisasi bermanifestasi di dalam norma-norma perilaku, asumsi-asumsi tersembunyi dan sifat dasar manusia, masing-masing terjadi pada tingkatan budaya yang berlainan, yaitu: (1) budaya tingkat pertama, bermanifestasi di dalam norma-norma perilaku yang diartikan sebagai suatu perangkat aturan tak tertulis. Norma digambarkan sebagai perilaku atau sikap dimana setiap anggota akan saling menekankan untuk mematuhi; (2) budaya tingkat kedua, bermanifestasi di dalam asumsi-asumsi tersembunyi, merupakan kepercayaan mendasar yang berada dibelakang semua tindakan dan keputusan. Asumsi-asumsi tersebut mengenai hal-hal mendasar tentang lingkungan dan tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh berbagai pihak berkepentingan (*stakeholders*); (3) budaya tingkat ketiga, berada pada tingkat terdalam dimana budaya manifestasi kolektif dari sifat dasar (alam) manusia, seperti; sekumpulan dinamika manusia keinginan, motivasi, hasrat yang membuat kelompok atau individu itu unik.

## 6. Ruang Lingkup Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkenaan dengan semua aturan-aturan organisasi yang berkaitan dengan hubungan antara anggota organisasi dan dengan pihak luar organisasi atau meliputi hubungan intra dan interorganisasi. Adapun budaya kerja merupakan elemen dari budaya organisasi yang cakupannya lebih sempit berkenaan dengan hubungan atau nilai-nilai, norma yang mempengaruhi setiap anggota organisasi, bagaimana ia akan bertindak atau berperilaku dalam organisasi (Burstein,1985).

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis dapat mendefinisikan budaya organisasi secara operasional sebagai berikut: "Budaya organisasi adalah sistem nilai, kepercayaan, sikap, kebiasaan, dan asumsi-asumsi yang dianut menuntun dan mempengaruhi pola perilaku kerja serta cara bekerja anggota organisasi, termasuk dalam organisasi pendidikan".



### III. ANALISIS KONSEP

Pendapat seorang pakar organisasi menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu sistem sosial sebagai berikut:

- (1) Suatu organisasi tersusun dari sejumlah subsistem, semua saling tergantungan dan berhubungan;
- (2) Suatu organisasi sebagai sistem terbuka dan dinamis, memiliki input-proses-output-outcome dan umpan balik serta batas;
- (3) Suatu organisasi sistem yang berjuang mencapai keseimbangan melalui kedua macam umpan balik penyimpangan penguatan dan penyimpangan pelemahan;
- (4) Suatu organisasi yang memiliki sejumlah besar dan bermacam-macam tujuan, fungsi dan sasaran, beberapa darinya ada dalam konflik.

(Edgard F. House, James (1977)).

Pandangan yang dikemukakan merupakan suatu pendefinisian yang sangat komprehensif, mengingat dari empat dimensi pemikiran di atas sangat relevan apabila kita analisis dari sudut pandang iklim dan budaya organisasi. Sebagai salah satu pilihan pendekatan kajian, diambil dari konsep Forehand's seperti uraian berikut:

**Pertama**, organisasi sebagai sistem yang dibangun oleh sub-sub sistem, tentunya akan mempunyai implikasi kepada ukuran dan struktur organisasi. Organisasi yang besar dan banyak unit-unit tentunya berbeda dengan yang berukuran kecil, perbedaan tersebut sangat rasional mengingat adanya jarak dan dalam sistem. Demikian pula, struktur organisasi yang dianut. Struktur yang berbeli-belit akan berbeda dengan struktur yang sederhana, pendekatan mekanistik dengan pendekatan divisional akan membawa pengaruh suasana dalam sistem organisasi. Oleh sebab itu, terciptanya iklim organisasi tidak dapat dilepaskan dari faktor ukuran dan struktur organisasi. Apabila kita tinjau dalam konteks organisasi pendidikan, maka terjadi suatu pengkajian yang lebih kepada makna. Organisasi pendidikan dalam konteks perkantoran (pembinaan penyelenggaraan), seperti kantor Dinas Propinsi, Dinas Kabupaten/Kota atau Dinas Kecamatan akan berbeda dengan organisasi persekolahan. Sekolah sebagai organisasi penyelenggara pelayanan pendidikan, mempunyai karakteristik ukuran dan struktur organisasi yang relatif sederhana akan tetapi penuh pemaknaan pada pelayanan profesional, dan sosial bagi masyarakat. Demikian pula ditinjau dari budaya organisasinya, tentunya ada kekhasan yang bervariasi. Sekolah, mempunyai nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi yang selaras dengan fungsi pelayanan yang dibutuhkan oleh peserta didik, orang tua dan masyarakat.

**Kedua**, pola kepemimpinan sebagai pendekatan praktik para pemimpin organisasi mempunyai kecenderungan yang relatif bervariasi. Pola kepemimpinan baik ditinjau dari ciri atau gaya seseorang dalam memimpin sangat mempengaruhi iklim dan budaya organisasi. Seperti dikemukakan

dalam konsep Luthan yang telah diuraikan pada Bab II. Kepemimpinan kekuasaan, peran, tugas dan dukungan masing-masing mempunyai karakteristik yang berbeda dalam keluaran terciptanya iklim dan budaya organisasi. Seorang pemimpin yang bersifat kekuasaan, ada kecenderungan iklim organisasi cenderung statis dan hirarki budaya yang eksplisit tampak perbedaan yang mencolok antara atasan, dan bawahan. Suasana yang terjadi cenderung kaku dan dingin, mengingat adanya nilai-nilai, keyakinan dan asumsi-asumsi yang dianut. Dalam organisasi pendidikan tampak jelas, suasana yang dapat dirasakan oleh peserta didik yakni atribut disiplin yang kuat. Organisasi pendidikan militer, pendidikan yang berbasis keagamaan tertentu, dapat kita amati suasana dan budaya organisasi yang relatif static dan homogen di mana pun berada dan terjadi.

*Ketiga*, kompleksitas sistem organisasi dipandang faktor yang menentukan iklim dan budaya organisasi. Sistem persekolah tingkat dasar, menengah dan tinggi serta kantor-kantor Pembina pendidikan akan berlainan karakteristik sistem yang ada dalam organisasi. Tingkat kompleksitas tiap masing-masing sub-sistem organisasi mempunyai ciri yang relative bervariasi. Tingkat sekolah dasar mungkin lebih sederhana dibandingkan perguruan tinggi. Suasana yang terjadi dapat dirasakan secara langsung melalui pengamatan orang luar.

*Keempat*, faktor tujuan langsung dari masing-masing organisasi dapat secara langsung mempengaruhi suasana lingkungannya. Pada kantor-kantor Pembina pendidikan yang bertujuan melaksanakan manajemen pembinaan berbagai sumber pendidikan pada tingkat persekolahan, dalam suasana pelayanan kepada publik cenderung memperlakukan sebagai orang-orang berkepentingan menurut nilai-nilai, keyakinan dan asumsi-asumsi orang dewasa. Sedangkan pada persekolahan dasar dan menengah pelayanan pendidikan bertujuan kepada mendewasakan anak. Oleh sebab itu, iklim dan budaya sekolah tentunya terasa kehangatan dan keakraban antara orang dewasa dengan anak-anak.

*Kelima*, faktor jaringan komunikasi sebagai konsekuensi dari ukuran, struktur, pola kepemimpinan dan tujuan organisasi merupakan factor penentu dalam terciptanya iklim dan budaya organisasi. Sebab komunikasi merupakan alat atau media terciptanya keadaan. Organisasi sebaiknya didesain dengan memberikan komunikasi dalam tiga arah komunikasi dapat secara vertikal dan lateral, komunikasi vertikal meliputi komunikasi kebawah dan komunikasi ketas, sedangkan komunikasi lateral adalah komunikasi horisontal. (Robbins, 2001).

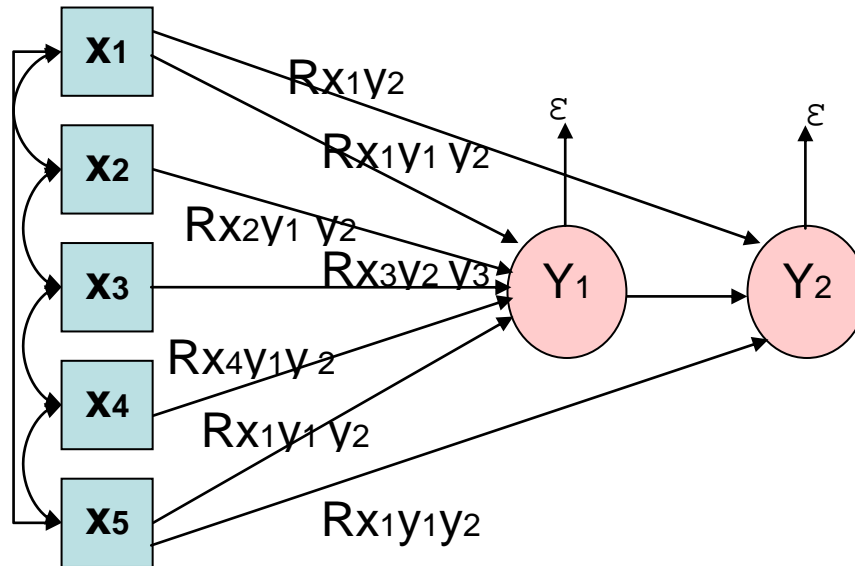
Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang mengalir dari tingkat yang lebih tinggi ke tempat yang lebih rendah. Bentuk paling umum dari komunikasi ini adalah intruksi kerja, memo resmi, pernyataan kebijakan, prosedur dan sebagainya. Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi dalam suatu

organisasi. Bentuk komunikasi keatas umumnya terdiri dari kotak saran, pertemuan kelompok dan prosedur penyampaian keluhan.

Komunikasi horisontal adalah komunikasi yang mengalir antar fungsi dalam suatu organisasi, hal ini diperlukan untuk koordinasi dan integrasi fungsi-fungsi organisasi yang berbeda. Komunikasi horisontal misalnya koordinasi antara departemen produksi dan departemen marketing dalam suatu organisasi. Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang memotong antar fungsi dan antar tingkat dalam suatu organisasi. Komunikasi ini penting apabila anggota tidak bisa berkomunikasi melalui bentuk saluran vertikal dan horisontal. Kalau manajer berkomunikasi dengan pihak lain karena ada perbedaan persepsi dan perbedaan gaya antar pribadi. Kita tahu bahwa masing-masing manajer menilai dunia menurut latar belakangnya, pengalaman, kepribadian, kerangka referensi dan sikap. Bagaimana manajer menerima dan menterjemahkan informasi tergantung pada bagaimana mereka berhubungan dengan dua hal yang sangat penting yakni pengiriman berita; mereka sendiri dan lainnya. Gaya antar pribadi adalah tata cara bagaimana kita berhubungan dengan orang lain. Fakta menunjukkan bahwa banyak hubungan antar pribadi yang melibatkan komunikasi, mencerminkan pentingnya gaya antar pribadi.

Berdasarkan uraian di atas, maka iklim dan budaya kerja sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor dimensi yang dikemukakan. Oleh sebab itu, berkaitan dengan implikasi penciptaan iklim dan budaya kerja dalam konteks organisasi pendidikan harus, diselaraskan dengan potensi sumber-sumber yang ada. Termasuk dalam kepemimpinan, dalam konteks otonomi daerah ada kecenderungan kepemimpinan organisasi pendidikan khususnya pada kantor-kantor dinas, ada indikasi kurang memperhatikan kondisi organisasi.

Profesionalisme, yang dibangun oleh psikologis personal, emosional dan pelayanan pendidikan merupakan karaktersitik organisasi pendidikan yang seyogyanya dipimpin oleh yang benar-benar memahami konteks organisasi yang bermakna dan berjiwa edukasi. Pelayanan pendidikan, tidak semata-mata masalah manajerial akan tetapi fungsi dan tujuan pelayanan menjadi focus pembaharuan melalui terciptanya iklim dan budaya organisasi pendidikan modern.



Gambar 3.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim dan Budaya Organisasi  
Model Analisis Jalur

X1 = faktor ukuran dan struktur organisasi

X2 = faktor kepemimpinan

X3 = faktor kompleksitas sistem

X4 = faktor tujuan langsung

X5 = faktor jaringan komunikasi

Y1 = iklim organisasi

Y2 = budaya organisasi

## **IV. Kesimpulan dan Saran**

### **A. Kesimpulan**

Bertolak dari kajian konsep yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa iklim dan budaya organisasi sangat ditentukan oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut, merupakan dimensi yang menggambarkan keterkaitan dan ketergantungan secara psikologis, budaya dan personality personil. Iklim dan budaya organisasi pendidikan, akan terasa dan dapat dimati baik langsung dalam arti kualitatif dan tidak langsung dalam arti kuantitatif yang diduga dapat mempengaruhi efektivitas organisasi.

### **B. Implikasi**

Implikasi dari tuntutan pada organisasi pendidikan, maka iklim dan budaya yang diciptakan harus selaras dengan potensi-potensi yang dipunyai dan harapan pencapaian tujuan pendidikan. Termasuk di dalamnya adalah kepemimpinan dan jaringan komunikasi diselaraskan dengan iklim dan budaya yang menggambarkan profesional, sosial dan pelayanan terhadap anak didik.

### **C. Rekomendasi**

Bertolak dari pembahasan yang dikemukakan, maka sebagai rekomendasi bagi peminat pengkajian iklim dan budaya organisasi dapat dilakukan penelitian baik melalui pendekatan kualitatif maupun kuantitatif terutama dalam organisasi pendidikan pasca otonomi daerah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barbe,W.B. and Renzulli, J.S. (1975). *Psychology and Education*. Singapore: McGraw Hill International.
- Burstein,G. (1987). *Enhancing the Quality of Work Life*. Busines Forum, Winter.
- Daft R.Richard (1986). *Organization Theory and Design*. New York: West Publishing Company.
- Deal,Terrence E.,Kennedy, Allan A.(1982).*Corporate Cultures-Rites and Ritual of Corporate Life*. Massachusetts : Addisin Wesley, Reading.
- Gibson., Ivancevich., Donnelly. (1987). *Organisasi*. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Hoffstede, Geert. (1980). *Culture's Consequences: International Defferences in Work Related Values*. California : Sage Publications.
- Harling Paul. (1984). *New Directions in Educational Leadeship*. The Falmer Press.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. (1977). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. New Jersey :Prentice Hall Inc.
- ,(1981). *So You Want to Know Your Leadership Style ?*. Tarining and Development Journal.
- Kast F.E and Rosenzweig J.E. (1996). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kilmann,R.H., Saxton, M. J and Serpa, R. (1986). *Issues in Understanding and Changing Culture*. California Management Review,
- Luthans,F.(1995) *Organizational Behavior*.Singapore: McGraw-Hill International.
- Newstrom, J.W and Davis, K. (1989). *Organizational Behavior; Reading andExercises*. United Stated of America : McGraw Hill Siries in Management.
- Robbins,S.P.(1996).*OrganizationalBehavior;Concepts,Controversies,Aplications*. United Stated of America : Prentice Hall International.
- Schein H. Edgar (1997). *Organizational Culture and Leadership*. California : Jossey-Bass Inc.

Walter R.Nord. (1976). *Concepts and Controversy in Organizational Behavior*. California : Santa Monica.

Wayne K.Hoy., Ceci I G. Miskel. (1978). *Educational Administration Teory. Rresearch and Practice*. New York : Random House.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al'Quran. (1999). Tafsir dan Terjamah : Jakarta :Departemen Agama RI
- Abdullah,Taufik. (1971).*Schools and Politics :The Kaum Muda Movenment in West Sumatra, Ithaca*. Cornell University.
- Acheson,D.Gall Meredith., A.Keit. (1980). *Techniques in The Clinical Supervision of Teacher :Preservice and Inservice Aplication*. New York: Longman.Inc
- Azra, Azyumardi.(2000).*Pendidikan Islam Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu



Alma, Buhari. (1998). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung : Alfabeta.

Banghart and Trull (1973). UNISCO.

Buttler. F.,Coit.(1972). *Instructional System Development for Vocational and Technical Training*.New Jersey: Educational Technology Publication Inc

Bogdan, Robert and Biklen., (1992). *Qualitative Research For Education : An Intruduction to Theory and Methodes*. Boston:Allyn and Bacon.Inc

Cravens.D.W.(1972). *Strategic Marketing*. USA Prentice-Hall International

Cheribgton,David J. *Organizational Behavior) "The Management of Individual and Organizational Performance'*. USA : Masshusett Allyn & Bacon.

Davis, Russel G. (1980). *Planning Education for Development: Volume Issueand Problems in The Planning of Education in Developing Coutries* Cambridge, Massachusetts.

Deming,W.Edwards.(1986). *Out of Ceisis, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advenced Engineering Study*. Boston : Massachusetts

Engkoswara.(1987). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta :LP2TK.

Feaach.F. (1994). *Better Management Benefits Everyone. Education Views*.

Fiske B. Edward. (1988). *Arah pembangunan Desentralisasi Pengajaran. Politik dan Konsensus* . Jakarta :Grasindo.

Feldhuse, John. (1989). *Execellence in Educating The Gifted*. Colorado :Love & Son LTd.

------(1985) *Teaching The Gifted Child*. Boston : Allyn & Bacon.

Gaffar, Mohamad Fakry .(1985). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung : IKIP

Goethsch and Davis. (1994). *Introduction to Toatl Quality: Quality, Productivity,Competitiveness*. Englewood : Prtentice Hall

Glicman D.Carl . (1985). *Supervision of Instruction*. Boston :Allyn and Bacon.Inc

Harling Paul. (1984). *New Directions in Educational Leadership*. The Falmer Press

Hawadi Lydia F. (1993). *Identifikasi Anak Berbakat Intelektual Menurut Konsep Renzulli Berdasarkan Nominasi Oleh Guru, Teman Sebaya, dan Diri Sendiri* : Jakarta : IKIP Desertasi

**Juran,Josep and Gryna,F,M.,(1980). *Policies and Objectives. Quality Planning and Analysis*.New York : MCGraw-Hill.**

**-----,(1989). Leadership for Quality. USA : Mac Millan**

Kaoru Ishkawa, (1986). *Guide to Quality Control, Asian Productivity Organization*. New York : UNIPUB

Kast, F.E and Rosenzweig J.E. (1995). *Organizations. Structure, Processes, Behavior*. Jakarta : Bina Aksara

Kotler Philip and Gary Armstrong. (19756). *Principle of Marketing*. Seven Edition. New Jersey :Prentice Hall,Inc.

Leeper R.Robert.(1969). *Supervision: Emergencing Profession*.Wangsiton: DSCD

Lipham, James M. (1985), *The Principalsip*. New York: Longman

Loose, G.(1988). *Vocational Educational in Training : A Seven Country Study of Curricula for Life Long Vocational Learning*. Humburg: Unesco Ins.For Educational.

Mandke. (1992). *Development Vocational Instructions*. California :David SL

Marks. R.James. (1971). *Handbook of Educational Supervision. A Guide for the Practitioner*. Boston : Allyn and Bacon Inc.

Michael Fullan. (1992). *The Future Educational Change. The Meaning of Educational Change*. Ontarion : OISE Press.

Moleong, Lexy J. (1985). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Munch.J.(1983). *The Dual System :The Vocational Training in The Federal Republic of Germany*. Bon : Expert Verlag.

- Nawawi Hadari. (1981). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Gunung Agung.
- Peter F.Olivia (1976). *Development Supervision (Alternative Practice for Helping Teacher Improve Instruction)*. Virginia :ASCD
- Philips B.Crosby. (1990).*Managing for Total Quality*.New York:Prentice-Hall
- Poser Z. Barry .,James M.Kouzes. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco : Jossey Bas Publisher.
- Prosser, Charles (1965).*The Quality Management*. New York : John Wiley & Sons
- Rue, Leslie W. And Halland, Phyllis G. (1989). *Strategic Management : Concepts and Experiences*. Singapore : McGraw-Hill International.
- Richard A.Gordon.(1976). *School Administration:Challange and Opportuniy for Leadership*. Iowa: Wm C.Brown Company Publisher.
- Rodney .,James W.Guthie. (1991). *Educational Administration and Policy. Effectife Leadership for Amiracan Eduaction*. Second Edition. Massachutesetes: A Division of Simon & Schuster.
- Ronal W.Rebore.(1985). *Educational Administrations A Management Approach*. New Jersey : Prentice-Hall,Inc
- Ronald T.Hyman.(1975). *School Administrator's Handbook of Teacher Supervission and Evaluation Methods*. New Jersey Prentice Hall.Inc
- Roger Scott. (1994). *School Based Management*. School Talk Magazine.
- Sallis Edward.(1993). *Total Quality Management in Education*.London:Kogan
- Sanusi Ahcmad. (1988). *Sistem Manajemen Pendidikan di Indonesia*. Bandung: IKIP.
- Satori Djam'an. (1989). Pengembangan Model Supervisi Sekolah Dasar. Bandung: IKIP Bandung.
- ,(1999). *Pengawas Sekolah dan Pengelolaan Sekolah*. Makalah pada Diklat Calon Pengawas Sekolah. Bandung: Kanwil Depdiknas Propinsi Jawa Barat.
- Spansbauer J.S.(1992). *A Quality System For Education*.ASQC.Quality Pross
- Steers,R.M and Porter,L.W. (1991). *Motivation and Work Behavior*. Singapore : McGraw-Hill International.
- Stoner,J.A.F.,Freeman, R.E. (1994). *Manajemen*. Jakarta : PT.Prenhallindo.

Scott, K and Walker, A. (1995). *Teams; Teamwork and Team Bulding*. Singapore:Prentice Hall.

Stephen Knezevich (1969). *Adminitration of Technology The Schools Executive*. Washington DC:ASSA

Stoner,J.A.F.,Freeman, R.E. (1995). *Manajemen*. Jakarta : PT.Prenhallindo.

Stogdill, Ralph M.,(1978). *Handbook of Leadership*. London : Coller Mac Mi-Lian Publisher.

Sumidjo Wahjo. (1995).*Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta : Raja Grafindo

Terry W.Robert.(1993). *Autentic Leadership*. San Francisco :Jossey Bas Publisher.

Thomas J.A.(1970). *The Productive School, A System Analisys Approach, to Education Administrasi*. New York: John Willey & Son,Inc

Vincen G. (1999). *Manajemen Kualitas*. Bandung : Tarsito

Wahyudi S.Agustinus.(1996). *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik* . Jakarta : Binarupa Aksara.

Wayne K.Hoy., Ceci I G. Miskel. (1978). *Educational Administration Teory. Risearch and Practice*. New York : Random House.

William B. Castetter. (1996).*The Human Resource Function in Educational Administration*. Ohio : Merril an Imprint of Prentice Hall.

UUSPN No.2. Tahun 1989

-----, Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999. Jakarta

-----, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999. Jakarta

PP.No.28.Tahun 1990

PP.No.39. Tahun 1992

Kepemen Depag no 171-172-173 Tahun 1992.

Kepmen Menpan No 118/1996

Kepmen Dikanas No 0364/P/1988

Risalah :

MA Darussalam

SMU MUHI Jogjakarta

SMU Insan Cendekia Serang

SMU Al Muthahari Bandung

Pondok Cipasung

Pondok Krapyak Yogyakarta





