

**BUDAYA ORGANISASI PENDIDIKAN DI INDONESIA
ORGANISASI DALAM PENDIDIKAN**

***CULTURE OF EDUCATIONAL ORGANIZATION IN
INDONESIA
ORGANIZATION IN EDUCATION***

Slamet Panuntun

Dosen: STAI Walisembilan Semarang (SETIAWS)

Email: tun2wildam@gmail.com

Abstract

Culture of organization based on attitude, relationship, and assumption explicitly or implicitly accepted in whole organization to help deal with outside environment and reach purposes. There are four cultures or organization which are; apathetic culture: attention of member organization toward the relation among human or toward performance and implementation of duties are low. Reward is given based on political play and other manipulation. Caring culture; characterized by the low attention toward performance and attention of relation among human. Reward is based on cohesiveness and harmony, not because of task completion. Exacting culture: attention toward other people is low but attention toward performance is very high. Economically, reward is very satisfied but punishment for failure is really hard. Integrative culture; characterized by attention toward both person and performance. Culture of organization in Indonesia has not refer to mutual belief, attitude, relation, and assumption which is explicitly or implicitly accepted by society in education scope so to help deal with outside environment and achieve the purpose of organization is difficult to be materialize. Education institution can go well with the existence of structural organization. Organizing needs power, thought, and money while, organization gives satisfaction. People will work effectively if what is obtained is higher than invested values. Organization of education always makes changes in objectives achievement, as well the educational organization for the sake of expected purpose in constitution.

Keywords: *culture, organization, characteristic, education in Indonesia*

Abstrak

Budaya organisasi berdasarkan kebersamaan, sikap, hubungan, dan asumsi secara eksplisit atau implisit diterima di keseluruhan organisasi untuk membantu menghadapi lingkungan luar dan mencapai tujuan. Ada empat budaya organisasi yaitu: *apathetic culture*; perhatian anggota organisasi terhadap hubungan antar manusia maupun terhadap kinerja pelaksanaan tugas, keduanya rendah. Penghargaan diberikan terutama berdasarkan permainan politik dan pemanipulasian orang lain, *caring culture*; dicirikan oleh rendahnya perhatian terhadap kinerja dan perhatian hubungan antar

manusia. Penghargaan didasarkan atas kepaduan dan harmoni, bukan atas pelaksanaan tugas, *exacting culture*; perhatian terhadap orang lain rendah tetapi perhatian terhadap kinerja sangat tinggi. Secara ekonomis, penghargaan sangat memuaskan tetapi hukuman atas kegagalan sangat berat, *integrative culture*; dicirikan dengan perhatian terhadap orang maupun kinerja keduanya. Budaya organisasi Indonesia belum mengacu pada keyakinan bersama, sikap, tata hubungan, dan asumsi yang secara eksplisit atau implisit diterima masyarakat dalam lingkup pendidikan sehingga untuk membantu menghadapi lingkungan luar dan mencapai tujuan organisasi sulit terwujud. Lembaga pendidikan dapat berjalan dengan baik dengan adanya organisasi yang terstruktur. Berorganisasi membutuhkan tenaga dan fikiran, uang. Sementara organisasi memberikan kepuasan. Orang akan bekerja efektif apabila yang diperoleh lebih tinggi dari pada nilai yang diinvestasikan. Organisasi pendidikan selalu mengadakan perubahan dalam pencapaian tujuan yang. Demikian juga organisasi pendidikan demi tujuan yang diharapkan dalam undang-undang.

Kata kunci : *Budaya, Organisasi, Karakteristik, Pendidikan di Indonesia*

PENDAHULUAN

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengandung makna sebuah sistem nilai yang secara taat asas dianut oleh komunitas sebuah organisasi tertentu yang membedakannya dengan organisasi-organisasi lain. Pada konteks ini institusi persekolahan disebut memiliki budaya organisasi yang khas. Organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok, yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (*organization is a collection of people, arranged into groups, working together to achieve some common objectives*) (Yayat Hayati Djatmiko, 2005 :1)

Menurut Robbins (2007: 479), budaya organisasi berupa nilai-nilai dominan yang didukung oleh anggota organisasi, atau

falsafah yang menuntun kebijakan organisasi terhadap guru dan pelanggan, atau bisa juga diartikan sebagai cara pekerjaan dilakukan di tempat itu, atau asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi. Secara singkat budaya organisasi berarti suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama. Organisasi adalah kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama. (Oteng Sutrisno, 1999 :174)

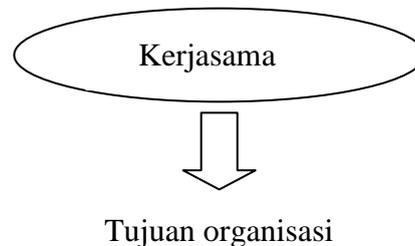
Dalam buku Handbook of Human Resource Management Practice oleh Michael Armstrong pada tahun 2009, budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai

adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang.

Pada dasarnya Organisasi memiliki pengertian yang sama yaitu suatu kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Kerja sama tersebut hanya dapat terwujud bila orang-orang yang terlibat dalam organisasi saling berkomunikasi antara satu dengan lainnya dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Dengan adanya komunikasi dan keselarasan di antara mereka maka tujuan organisasi dapat tercapai.

Suatu organisasi harus memenuhi beberapa prinsip pokok yang harus dilakukan yaitu :

- a. Organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas dan kesamaan pandangan seluruh personel yang terlibat dalam organisasi.
- b. Organisasi harus memiliki pimpinan yang mampu mengarahkan para anggotanya serta mendelegasikan tugas, wewenang dan tanggungjawab kepada mereka sesuai dengan bakat, pengetahuan dan kemampuan mereka.
- c. Organisasi memiliki struktur organisasi yang disusun sesuai dengan kebutuhan sehingga batasan wewenang pekerjaan antara personal menjadi jelas.



2. Karakteristik Budaya Organisasi

Sistem nilai atau sistem makna adalah seperangkat karakteristik primer dari budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Keanggotaan komunitas sekolah yang inovatif dan siap mengambil resiko, setidaknya pada tingkat moderat
- b. Komunitas sekolah, khususnya kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha, dan pustakawan bertindak secara presisi, atau memiliki ketepatan.
- c. Aksi riil komunitas sekolah, khususnya kepala sekolah dan guru, lebih dominan daripada verbalistik.

- d. Fokus kepala sekolah dan guru berorientasi pada hasil, sedangkan teknik dan proses kerja adalah *instrument*.
- e. Berorientasi pada orang atau komunitas pengguna langsung atau tidak langsung
- f. Sinergi kerja secara tim
- g. Keresponsifan dan keagresifan kerja
- h. Keajegan dan konsistensi kebijakan
- i. Keterbacaan visi, misi, tujuan, kebijakan dan implementasi
- j. Akuntabilitas dan sustainabilitas program (Danim, 2008: 123-124).

Dimensi yang diangkat pada penelitian ini adalah nilai-nilai, kebiasaan cara kerja dan tradisi. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- a. Nilai-nilai adalah suatu bobot/kualitas perbuatan kebaikan yang mendapat dalam berbagai hal yang dianggap sebagai sesuatu yang berharga, berguna, dan memiliki manfaat.
- b. Kebiasaan cara kerja adalah respon yang terjadi secara otomatis pada situasi-situasi tertentu yang biasanya diperoleh sebagai hasil dari pengulangan dan belajar isi.
- c. Tradisi Bahasa Latin: *traditio*, "diteruskan" atau kebiasaan, dalam pengertian yang paling sederhana adalah sesuatu yang telah dilakukan untuk sejak lama dan menjadi

bagian dari kehidupan suatu kelompok masyarakat, biasanya dari suatu negara, kebudayaan, waktu, atau agama yang sama. Hal yang paling mendasar dari tradisi adalah adanya informasi yang diteruskan dari generasi ke generasi baik tertulis maupun (sering kali) lisan, karena tanpa adanya ini, suatu tradisi dapat punah.

3. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi, sering ditampilkan dalam istilah *goals*, *aim*, *objectives*, *missions*, *purposes*, dapat didefinisikan sebagai suatu hasil atau keadaan yang diharapkan dapat tercapai yang menuntut perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian secara seksama. Walaupun demikian, terdapat pula pengertian khusus tentang istilah lain disamping *goals* yang secara umum diartikan sebagai tujuan, yaitu sebagai berikut : (Yayat Hayati Djatmiko, 2005 :37)

- a. *Aims*, merupakan suatu keadaan atau hasil yang ingin dicapai, melalui kegiatan yang lingkupnya lebih sempit dari pada *goals*.
- b. *Objectives* (sasaran), merupakan kategori yang bersifat spesifik tentang keadaan atau hasil yang ingin dicapai meliputi dimensi kualitas, dan kuantitas.
- b. *Missions*, lebih menggambarkan alasan mendasar tentang keberadaan

suatu organisasi, yang banyak digunakan oleh organisasi non bisnis.

- c. *Purposes*, adalah suatu di mana mendatang yang diharapkan dapat dicapai, yang lingkupnya lebih sempit dari misi.

4. Fungsi struktur organisasi

Struktur organisasi mempunyai tiga fungsi dasar yaitu : (Yayat Hayati Djatmiko, 2005 : 40)

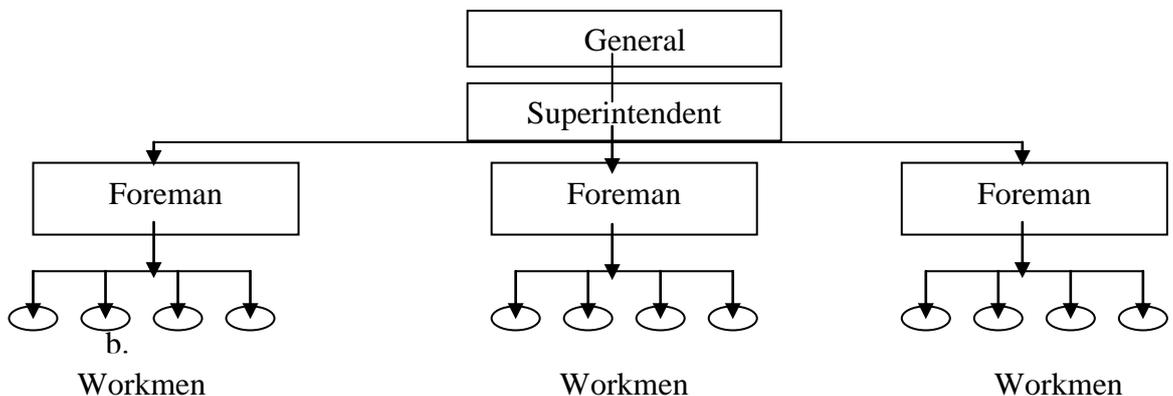
- a. Menghasilkan *output* organisasi dan pencapaian tujuan organisasi (*goals*)
- b. Meminimalkan atau mengatur pengaruh individual terhadap organisasi. Struktur organisasi dibentuk untuk menanamkan kepatuhan individu kepada organisasi dan bukan sebaliknya.
- c. Penataan yang didalamnya terdapat pelaksanaan kekuatan pengambilan keputusan dan pelaksanaan kegiatan.

Macam-macam organisasi dapat ditinjau dua segi yaitu :

1. Jumlah pucuk pimpinan :
 - a. Organisasi tunggal yaitu organisasi yang pucuk pimpinannya ada di tangan seorang. Contohnya presiden, direktur, kepala, ketua, dan sebagainya.
 - b. Organisasi jamak yaitu organisasi yang pucuk pimpinannya ada di tangan beberapa orang sebagai satu kesatuan. Contohnya presidium, direksi, dewan, majelis dan sebagainya.
2. Saluran wewenang :
 - a. Organisasi jalur/lini yaitu organisasi yang wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi di bawahnya dalam semua bidang pekerjaan, baik pekerjaan pokok maupun pekerjaan bantuan.

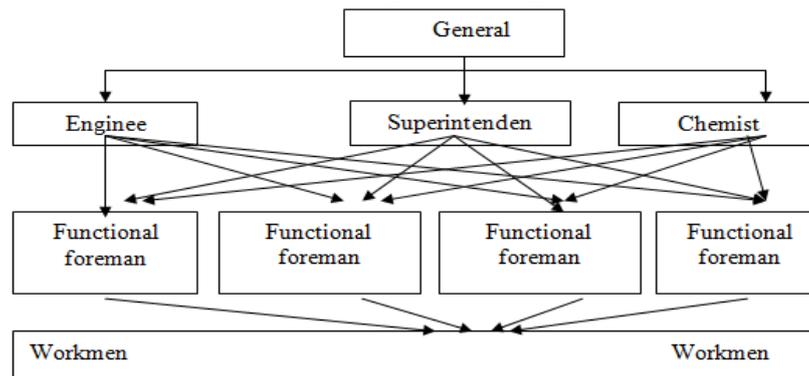
B. Macam-macam Organisasi

Struktur organisasi lurus/lini (*line organization*)



- b. Organisasi fungsional yaitu organisasi yang wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi di bawahnya dalam semua bidang pekerjaan tertentu, pimpinan tiap bidang berhak memerintah kepada semua pelaksana yang ada sepanjang menyangkut bidang kerjanya.

Struktur organisasi fungsional (*functional organization*)



- c. Organisasi jalur/lini dan staff adalah organisasi yang wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan organisasi di bawahnya dalam semua bidang pekerjaan baik pekerjaan pokok maupun pekerjaan bantuan, dan dibawah pucuk pimpinan atau pimpinan satuan organisasi yang memerlukan diangkat pejabat yang tidak memiliki wewenang komando tetapi dapat memberikan nasehat tentang bidang keahlian tertentu. (Yayat Hayati Djatmiko, 2002, 10-13)
- d. Organisasi staff adalah organisasi yang wewenang berada dari pucuk pimpinan dilimpahkan sepenuhnya kepada satuan-satuan organisasi dan pimpinan berkedudukan sebagai koordinator. Setiap personel mendapat kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat, ide/gagasan, dan sarannya melalui atasan dalam unit kerjanya masing-masing. Kreatif dan inisiatif mendapat tempat yang sewajarnya dalam melaksanakan perintah atau tugas-tugas yang diterima dari pimpinan. (Hadari Nawawi, 1998 : 89)

C. Perilaku Organisasi

Usaha untuk memahami masalah-masalah manusiawi pegawai dalam setiap organisasi yang dijumpai dalam kehidupan modern dewasa ini dimulai dari

satu kenyataan bahwa seseorang pegawai itu tak lain dan tak bukan adalah seorang manusia individu. Sebagai seorang individu pegawai itu memiliki hal-hal yang khusus mengenai sikap, tabiat dan kebiasaan-kebiasaan yang tumbuh dan dibentuk oleh keadaan lingkungan dan pengalaman yang khusus pula.

Dalam keadaan demikian muncul perilaku organisasi yang mempunyai peranan dan memberikan tekanan kepada hubungan manusiawi yang terjadi dalam suatu lingkungan yang disebut lingkungan kerja. Ilmu perilaku organisasi menyadari dan mengamati ada dua macam keadaan yaitu :

1. Adanya berbagai macam persamaan yang dimiliki oleh anggota sesuatu organisasi. Dengan demikian diketahui bahwa tingkah laku anggota-anggota itu dapat dipengaruhi dengan cara-cara yang sama pula.
2. Adanya perbedaan-perbedaan yang terdapat pada pegawai/anggota organisasi itu. Dengan demikian masing-masing anggota harus diperlakukan sebagai individu-individu dengan senantiasa memperhatikan perbedaan diantara mereka.

Prinsip-prinsip dasar perilaku organisasi yang pernah dilakukan penelitian tokoh manajemen (seperti Abraham Maslow,

Douglas Mc Gregor dan lainnya) sebagai berikut :

1. Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknik secara ketat (peran, prosedur, prinsip).
2. Manajemen harus sistematis, dan pendekatan yang digunakan harus dengan pertimbangan secara hati-hati.
3. Organisasi sebagai suatu keseluruhan dan pendekatan manajer individu untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi.
4. Pendekatan motivasional yang menghasilkan komitmen pekerja terhadap tujuan organisasi sangat dibutuhkan. (T.Hani Handoko, 2001 : 54)

Ada keinginan-keinginan manusia dalam kedudukan mereka sebagai anggota sesuai organisasi yang kalau dapat dipenuhi akan memberi kepuasan kepada mereka. Keinginan-keinginan itu antara lain adalah berupa hal-hal sebagai berikut :

1. Kesempatan yang cukup untuk memperoleh kemajuan bagi diri dan karier;
2. Adanya jaminan keamanan dan keselamatan dalam kerja, umpamanya tidak begi-tu saja dengan mudah dan tanpa alasan digeser atau diberhentikan dari jabatan;
3. Haknya sebagai individu dijamin dan dilindungi selama hak itu tidak

bertentangan dengan kepentingan organisasi lingkungan dan masyarakat;

4. Bilamana seseorang diharapkan untuk memberi perhatian lebih besar kepada pekerjaan yang ditugaskan, maka kepadanya lebih baik diberikan pekerjaan yang cukup menarik perhatiannya, namun diberi pekerjaan lebih baik daripada dibiarkan menganggur;
5. Imbalan jasa yang diterima hendaknya dapat mengimbangi besar dan beratnya kewajiban yang harus dipukul dan dipertanggungjawabkan;
6. Orang lebih senang bilamana dipimpin oleh seorang yang lebih baik berhasil guna dan berdaya guna dalam bersikap, berfikir, berbuat dan bekerja;
7. Pengakuan bahwa seseorang merupakan anggota sesuatu organisasi oleh anggota lain dan lingkungan masyarakatnya memberi pengaruh cukup besar terhadap semangat dan kepuasan orang itu;
8. Bekerja dalam satu lingkungan fisik dan sosial yang menyenangkan diperlukan oleh seseorang anggota organisasi untuk berprestasi lebih tinggi.

Rentetan keinginan-keinginan tersebut di atas diambil dan dikembangkan dari tulisan

George Terry. (Buchari Zainun, 1998 :13-15)

D. Organisasi Yang Efektif

1. Kebutuhan akan koordinasi.

Menurut James D. Thompson, yang dikutip Yayat Hayati Djamiko (2005 : 63), ada tiga variasi yang diperlukan oleh suatu unit-unit organisasi dalam menentukan kebutuhan akan koordinasi, yaitu :

- a. Ketergantungan yang dikelompokkan (*pooled interdependence*), terjadi apabila unit-unit organisasi tidak tergantung satu sama lain untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari, tetapi saling tergantung pada prestasi yang memadai dari setiap unit bagi tercapainya tujuan akhir.
 - b. Ketergantungan sekuensial (*sequential interdependence*), yaitu suatu unit organisasi harus melaksanakan aktivitas terlebih dulu sebelum unit-unit selanjutnya dapat ditindak.
 - c. Ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*), melibatkan hubungan timbal balik antara sejumlah unit.
- ##### 2. Masalah-masalah dalam mencapai koordinasi yang efektif.

Kebutuhan akan adanya koordinasi aktivitas yang

dibutuhkan paling rendah pada jenis ketergantungan yang dikelompokkan lebih besar dari pada jenis ketergantungan timbal balik. Semakin meningkat kebutuhan akan koordinasi semakin meningkat pula kesukaran untuk melaksanakannya secara efektif. Demikian pula halnya dengan meningkatnya spesialisasi semakin mempertinggi kebutuhan akan adanya koordinansi. Yayat Hayati Djatmiko (2005 : 63) mengutip Paul R. Lawrance dan J.W. Lorch mengemukakan bahwa semakin besar kadar spesialisasi semakin sulit bagi para manajer untuk mengkoordinasi aktivitas-aktivitas khusus dari unit-unit yang berbeda, dan cenderung mengembangkan pendapat sendiri tentang tujuan organisasi dan cara pencapaiannya.

Paul R. Lawrance dan J.W. Lorch mengidentifikasi empat jenis perbedaan sikap dan gaya kerja yang cenderung timbul diantara para karyawan dan departemen organisasi dalam suatu koordinasi. Perbedaan ini yang disebut dengan diferensiasi yang dapat memperumit tugas untuk

mengkoordinasikan kegiatan organisasi secara efektif.

Perbedaan-perbedaan itu adalah sebagai berikut :

Perbedaan orientasi terhadap tujuan tertentu, anggota-anggota dari sub unit atau departemen yang berbeda mengembangkan pandangan tersendiri tentang cara terbaik untuk meningkatkan kepentingan organisasi.

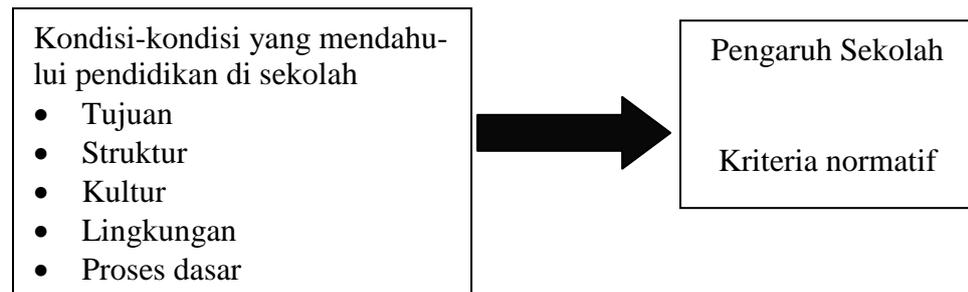
- a. Perbedaan orientasi waktu, unit produksi menggunakan waktu yang singkat dan segera dalam menangani suatu masalah sehubungan dengan pangsa pasar yang menuntut, sedangkan unit penelitian dan pengembangan memerlukan waktu yang lama untuk memecahkan suatu masalah sehubungan dengan jalur proses yang dihadapi.
- b. Perbedaan orientasi antarpribadi, unit produksi memperoleh cara-cara komunikasi yang tiba-tiba dan mendadak. Keputusan dapat diambil dengan cepat sehubungan dengan mempertahankan laju aktivitas. Sedangkan unit penelitian dan pengembangan sistem komunikasi yang lambat sehubungan dengan masalah yang harus

didiskusikan terlebih dahulu.

- c. Perbedaan formalitas struktur, setiap jenis sub dalam perusahaan dapat memiliki metode dan standar yang berbeda-beda dalam mengevaluasi kemajuan pelaksanaan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi juga dalam memberi imbalan pada pegawai.

Mengingat bahwa efektifitas sekolah merupakan

konsep kausal, maka dimensi sebab atau cara harus dipertimbangkan dan juga tipe pengaruh. Perspektif yang diperlukan dalam rangka memperoleh gambaran selengkap mungkin unsur-unsur dan aspek pendidikan serta fungsinya sekolah yang secara potensial bisa digunakan untuk meningkatkan efektivitas. Dibawah ini gambaran skematik efektivitas sekolah :



Dalam pemikiran efektivitas organisasi, tujuan-tujuan yang ada dapat dili-hat sebagai karakteristik utama yang menentukan tentang konsep efektivitas itu sendiri. (Jaap Scheerens, 2003 : 19).

Leonard Nadler berpendapat : The needs of an organization are a result of the everyday experience of existing. Some needs arise very quickly and become problems. Other needs emerge over a period of time and are amenable to short-

range and long-range planning. (Leonard Nadler, 1982 : 20)

”Kebutuhan-kebutuhan sebuah organisasi merupakan hasil dari pergulatan dengan pengalaman sehari-hari. Beberapa kebutuhan muncul dengan cepat yang kemudian menjadi masalah-masalah. Kebutuhan-kebutuhan lain muncul secara periodik sehingga membutuhkan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang”

E. Organisasi Pendidikan di Indonesia.

Ditinjau dari sejarah perkembangan sejak pendidikan di zaman penjajahan Belanda hingga di zaman kemerdekaan, sejak Proklamasi 17 Agustus 1945 hingga sekarang, struktur organisasi dan administrasi pendidikan di Indonesia banyak mengalami perubahan dan perkembangan. Perubahan itu bergerak dari struktur sentralisasi yang otokratis, secara berangsur-angsur menuju ke arah desentralisasi.

Dalam zaman penjajahan Belanda di Indonesia dan pada permulaan kemerdekaan, Departemen PP dan K merupakan satu departemen yang meliputi semua urusan pendidikan dari pendidikan dasar sampai ke pendidikan tinggi, dan meliputi pula pendidikan agama. Kemudian, sesuai dengan perkembangan politik dan pemerintahan serta makin bertambah luas dan banyaknya urusan pendidikan itu, Departemen PP dan K dipecah lagi menjadi beberapa departemen. Mula-mula dipecah dua menjadi Departemen/Kementrian PP dan K dan Kementerian Agama. Kemudian Kementerian PP dan K dibagi lagi menjadi Departemen PdK, Departemen PTIP, dan Departemen Olah

Raga, dibawah seorang menteri utama.

Dalam struktur Kabinet Ampera yang dibentuk yang dibentuk pada tanggal 25 Juli 1966, ketiga departemen tersebut kemudia disatukan lagi di bawah satu kementrian yang disebut Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan tersebut membawahi lima direkturat Jenderal, yaitu Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar, Direktorat Jenderal PTIP, Direktorat Olah Raga, Direktorat Jenderal urusan Pemuda/Kepramukaan, dan Direktorat Jenderal Kebudayaan.

Dengan Surat Keputusan Presiden nomor 39 tahun 1969, kelima ditjen pada Departemen PP dan K itu kemudian digabung-gabungkan lagi menjadi tiga dirjen, yaitu Dirjen Pendidikan (merupakan gabungan dari Dirjen Pendidikan Dasar dan Dirjen PTIP), Dirjen Olah Raga, Pemuda dan Pramuka, dan Dirjen Kebudayaan.

Dengan adanya penggabungan dirjen-dirjen tersebut, maka struktur organisasi Departemen P dan K di pusat maupun di daerah mengalami perubahan-perubahan pula. Di samping perubahan struktur, juga nama dan istilah untuk setiap organ diubah pula seperti kepala inspeksi diganti dengan kepala pembinaan (disingkat :Kabin),

dsd. Kemudian dengan Surat Keputusan Menteri P dan K RI tanggal 7 Februari 1975 No. 022/O/1975, unit-unit organisasi Departemen P dan K pada tingkat pusat mengalami perubahan pula, Beberapa perubahan penting anatara lain adalah :

1. Ditjen Pendidikan yang tadinya merupakan penggabungan dari Ditjen Pendidikan Dasar dan Menengah, dan Ditjen Pendidikan Tinggi.
2. Ditjen Olah Raga dan Pemuda diubah menjadi Ditjen Pendidikan Luar Sekolah dan Olah Raga.
3. Badan Pengembangan Pendidikan (BPP) diperluas fungsi dan tugasnya sehingga namanya pun diubah menjadi Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan (BP3 K).
4. Pembentukan pusat-pusat, sebagai tempat latihan, pembinaan dan penelitian segala sesuatu yang berhubungan dengan pengembangan pendidikan.
 - a). Sekolah Menengah Olahraga Atas (SMOA) dan sekolah-sekolah menengah kesenian, dimasukkan ke dalam fungsi Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah.
 - b). Sekolah Tinggi Olahraga (STO) dan perguruan-perguruan tinggi kesenian dimasukkan ke dalam

fungsi Ditjen Pendidikan Tinggi.

Akan tetapi, meski betapa seringnya perubahan bentuk dan struktur kementerian itu terjadi, dilihat dari sifatnya dan efisiensi kerjanya belum menunjukkan perubahan-perubahan dan kemajuan yang berarti. Pada umumnya perubahan-perubahan itu hanyalah merupakan perubahan struktur personel di bagian atas saja, sedangkan struktur organisasi ke bawahnya pada umumnya tidak mengalami perubahan. Menurut sifatnya, struktur organisasi pendidikan di Indonesia hingga kini masih menunjukkan struktur sentralisasi yang kuat di segala bidang dan urusan sekolah. Sampai pada kira-kira tahun 1960, hampir semua urusan kependidikan dikuasai dan diselenggarakan secara sentral oleh pemerintah pusat, seperti urusan pembangunan gedung-gedung sekolah, pengangkatan, kenaikan dan pemberhentian guru-guru SD sampai perguruan tinggi, penentuan kurikulum (rencana pelajaran), penentuan dan penyelenggaraan ujian dan sebagainya.

Sejak kira-kira tahun 1960, barulah secara berangsur-angsur diadakan desentralisasi terhadap beberapa bidang seperti dalam bidang persnel : pengangkatan dan pemberhentian guru/pegawai yang semula semuanya diselenggarakan secara

sentral di Jakarta, mulai berangsur-angsur diserahkan kepada daerah atau perwakilan Departemen P dan K di tiap daerah.masing-masing. Demikian pula tentang kenaikan tingkat dan gaji berkala yang semula surat keputusannya harus dikeluarkan oleh Pusat secara berangsur-angsur diserahkan pula kepada Kanwil dan atau kepada kepala bidang masing-masing. Bahkan sejak tahun 1969 surat keputusan untuk kenaikan gaji berkala cukup dibuat oleh kepala kantor yang mempunyai pembuatan daftar gaji (PDG) sendiri, seperti oleh kepala sekolah lanjutan yang umumnya merangkap sebagai bendaharawan. (Ngalim Purwanto : 2004 : 134)

Ditinjau dari ukuran dan jenisnya, organisasi pendidikan baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun masyarakat, umumnya merupakan organisasi yang besar seperti organisasi korporasi. Ciri-ciri organisasi pendidikan antara lain :

1. Masukan dasarnya (*raw inputs*) ikut aktif menentukan pencapaian tujuan organisasi.
2. Lebih sebagai organisasi *non-profit*.
3. Prosesnya bersifat *ir-reversible*.
4. Lebih bersifat labor *intensive*.
5. Berkesinambungan.
6. Cenderung sekarang berubah.

Disebabkan *raw input*-nya merupakan barang aktif, maka perlu kehati-hatian sewaktu

menginterpretasikan peran manajemen terhadap keberhasilan pendidikan karena bukannya tidak mungkin pada satuan pendidikan tertentu kontribusi utama keberhasilan pendidikan lebih terletak pada masukan dasarnya. Konteksnya dengan desentralisasi bisa saja kebutuhan pola manajemen pendidikan menjadi berbeda karena kualitas masukan dasar yang berbeda. Hal ini bisa memberikan dampak pada perwujudan hubungan organisasi pendidikan antara pusat dan daerah yang mungkin tidak dapat diseragamkan.

Berbeda dengan organisasi yang lain, organisasi pendidikan selalu disominasi oleh pejabat fungsional sehingga persoalan hubungan hierarki versus hubungan fungsional menjadi menonjol, terutama sekali pada organisasi pendidikan jenjang menengah ke atas. (Hasbullah, 2007: 39).

Mulai akhir tahun ajaran 1973 desentralisasi dalam penyelenggaraan ujian makin diperlonggar lagi. Dengan Surat Keputusan Menteri P dan K Republik Indonesia tanggal 12 September 1973 No. 0178/U/1973, semua sekolah dan kursus yang berada dalam lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Departemen P dan K (sekarang Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah) mengadakan ujian

sekolah sendiri-sendiri sebagai pengganti ujian penghabisan yang pada tahun-tahun sebelumnya biasanya diadakan secara sentral oleh wilayah atau rayon masing-masing.

Tentu saja berlakunya ujian sekolah ini, di samping banyak keuntungan dan kebaikannya, ada pula kelemahannya, yaitu di samping menghemat biaya/anggaran pemerintah yang biasanya harus dikeluarkan berjuta-juta rupiah untuk penyelenggaraan ujian sekolah sendiri. Dengan adanya ujian sekolah berarti guru telah dipercaya sepenuhnya untuk menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran dengan sebaik-baiknya. Dapat menimbulkan persaingan yang sehat di antara sekolah-sekolah yang sejenis dan diantara sekolah swasta dengan sekolah negeri dalam mempertinggi mutu pendidikan dan pengajaran. Sedaang kelemahannya, guru kurang bertanggungjawab dalam menjalankan tugas kewajibannya yaitu dalam memeberikan pelajaran dan cara mengevaluasi hasil pelajarannya.

Adapun faktor-faktor yang menghambat proses desentralisasi dan menimbulkan kemacetan-kemacetan dalam kelancaran struktur organisasi pendidikan adalah :

a. Akibat kebijakan pendidikan di masa lampau yang tidak stabil.

- b. Anggaran belanja pendidikan yang selalu sangat tidak mencukupi.
- c. Garis-garis komunikasi dan hierarki yang birokratis, sangat panjang dan berbelit-belit antara sekolah dan pusat.
- d. Kehidupan atau ekonomi guru-guru dan petugas-petugas pendidikan yang pada umumnya sangat sulit.
- e. Pengangkatan dan penempatan personel yang tidak menurut proporsi dan keahliannya yang sesuai.
- f. Kesadaran masyarakat dan petugas-petugas pemerintah setempat terhadap pentingnya pendidikan, yang pada umumnya masih kurang. (Ngalim Purwanto : 2004 : 136-137)

Peranan manajemen dan kepemimpinan dalam sebuah pendidikan organisasi sangat diperlukan guna menjadikan pendidikan organisasi tersebut mencapai arah, maksud, dan tujuan yang dicanangkan. Untuk itu, perlu diupayakan perencanaan yang baik terhadap sumber-sumber daya yang tersedia.

Jadi budaya organisasi berhubungan dengan nilai-nilai, kebiasaan cara kerja, tradisi, yang diterima oleh para anggota organisasi sebagai suatu sistem makna bersama, sebagai karakteristik tertentu (*identity*) yang membedakan

dengan ciri organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini bila diamati merupakan sperangkat karakteristik yang selalu dijumpai dalam suatu organisasi, dan biasanya dijadikan sebagai norma yang tidak tertulis tetapi dipegang dan dijalankan setiap hari.

DAFTAR PUTAKA

Danim, Sudarwan (2008), *Visi Baru Manajemen Sekolah; Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Bumi Aksara, Jakarta.

Hariyadi, Rahmat (2006), *Budaya Organisasi Sekolah Berprestasi*, STAIN Salatiga Press, Salatiga

Hasbullah (2007), *Otonomi Pendidikan*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Handoko, T.Hani (2001), *Manajemen*, Edisi II, Cet. VII, Yogyakarta : BPFEE.

Hayati Djatmiko (2004), *Yayat, Perilaku Organisasi*, Cet. III, Bandung : CV.Alfabeta.

Purwanto, Ngalim (1999), *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta : Mutiara.

Ratminto dan Winarsih, Atik Septi (2005), *Manajemen Pelayanan; Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Carter dan Standar Pelayanan Minimal*, Pustakan Pelajar, Yogyakarta.

Robbins, SP.(2007), *Perilaku Keorganisasian*, PT. Indeks, Jakarta.

Scheerens, Jaap (2003), *Menjadikan Sekolah Efektif*, penerjemah Abas Al Jauhari, Jakarta: Logos.

Sutrisno, Oteng (1999), *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*, Bandung : Angkasa, Cet. IV.

Saydan (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Jambatan, Jakarta