



**MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)**

**MODUL SESI 12**

**KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN: INTEGRASI TUJUAN ORGANISASI DAN INDIVIDU**

**DISUSUN OLEH**

**Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**2018**

## **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN: INTEGRASI TUJUAN ORGANISASI DAN INDIVIDU**

### **A. Pendahuluan**

Pendidikan merupakan pintu gerbang dan jembatan emas bagi setiap individu manusia untuk mengembangkan nilai-nilai kehidupan dan peradabannya. Pendidikan menjadi strategis dalam kehidupan manusia karena pendidikan mengembangkan manusia ke dalam pilar-pilar kecerdasan yang memfasilitasi dan membimbing sosok individu manusia untuk belajar mengetahui, belajar memperoleh pengalaman dengan melakukan dan mempraktekkan segala hal yang dipahami dan dibutuhkan, belajar untuk berperilaku dan akhirnya belajar untuk dapat hidup dalam segala perbedaan dan keragaman bersama dengan orang lain secara harmonis.

Pendidikan berlangsung sepanjang hayat hidup manusia. Pendidikan berlangsung dalam kondisi informal (keluarga), non formal (lembaga kursus dan pendidikan kemasyarakatan) dan pendidikan formal (sekolah dan perguruan tinggi). Pendidikan formal menjadi lembaga yang terintegrasi dalam hidup manusia. Pendidikan formal inilah yang menjadi tumpuan untuk membentuk watak dan peradaban manusia, membentuk dan mengembangkan potensi dan bakatnya sehingga mampu memandirikan manusia dalam hidupnya. Peran dan fungsi pendidikan dalam kehidupan manusia telah menjadikan lembaga pendidikan menjadi organisasi yang harus terus mengembangkan kapasitas dan kapabilitasnya sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang potensial dan kompetitif.

Lembaga pendidikan sebagai organisasi sangat membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepemimpinan pendidikan. Interaksi relasi pemimpin dengan pengikutnya merupakan interaksi sosial yang tidak dapat lepas dari individu dengan segala minat, potensi dan kebutuhan serta kepentingannya. Demikian dengan kelompok dan organisasi yang juga memiliki target dan sasaran. Untuk itu sangat dibutuhkan kehandalan pemimpin dalam mengintegrasikan tujuan organisasi dan individu.

Karenanya basis kepemimpinan pendidikan sangat mendasar dan mempengaruhi kapasitas dan kapabilitas organisasi pendidikan itu. Maka setiap lembaga pendidikan perlu meletakkan basis kepemimpinan pendidikan yang unggul. Maka mempelajari kepemimpinan berarti Sebuah konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. "Hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinnya" (Ratnawati Susanto)

## B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa memiliki paradigma yang komprehensif mengenai pengintegrasian tujuan organisasi/komunitas dan tujuan individu.

## C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa memiliki kemampuan untuk melakukan kemampuan tindakan dalam bentuk:

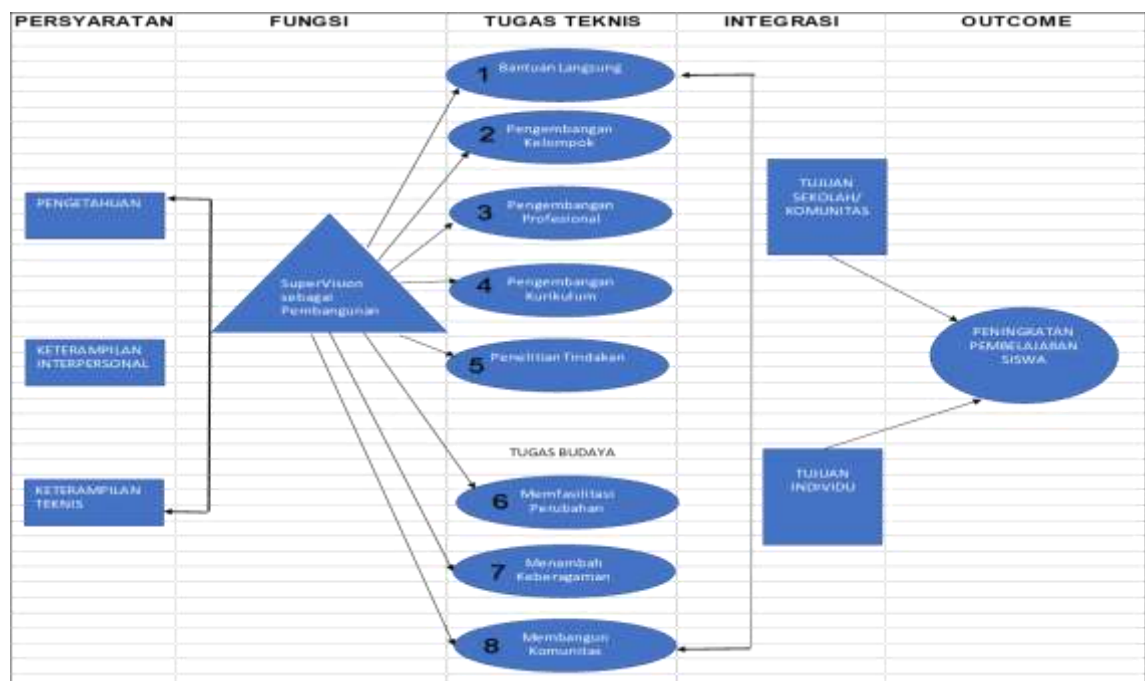
1. Konsep Organisasi
2. Penetapan Visi
3. Menciptakan Koalisi
4. Menghubungkan visi

## D. Kegiatan Belajar 1

### BASIS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

#### I. URAIAN DAN CONTOH

Pada pertemuan terdahulu, kita telah memahami esensi dari SuperVision dan Sekolah Sukses. Untuk itu mari kita ulas kembali untuk mengingatkan pemahaman dengan lebih mendalam.



Gambar 1. SuperVision dan Sekolah Sukses

Kepemimpinan pendidikan sangat perlu untuk mengintegrasikan prinsip SuperVision sebagai sebuah paradigm baru untuk menuju sekolah

sukses. Untuk itu kepemimpinan pendidikan sangat membutuhkan persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis. Hal ini menjadi dasar dalam fungsi pembangunan dan mencapai kriteria sebagai sekolah sukses.

Persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis sangat dibutuhkan secara mendasar untuk fungsi pengembangan dalam melaksanakan tugas teknis dan tugas budaya yang mengarah kepada integrasi tujuan kelompok/organisasi dan tujuan individu.

Bentuk upaya pengintegrasian tujuan kelompok/organisasi dan individu adalah melalui pengembangan:

1. Konsep Organisasi
2. Penetapan Visi
3. Menciptakan Koalisi
4. Menghubungkan visi

## 1. Konsep Organisasi

Organisasi berasal dari bahasa Latin “organum” yang berarti alat, bagian dari anggota badan. Secara konseptual terdapat dua batasan mengenai “organization”, yakni:

- Sebagai kata benda dan “organizing” (pengorganisasian)
- Sebagai kata kerja, menunjukkan pada rangkaian aktivitas yang harus dilakukan secara sistematis.

Ada berbagai pengertian organisasi, yaitu:

- Organisasi adalah suatu sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. (Kochler)
- Organisasi adalah suatu sistem, mempunyai struktur dan perencanaan yang dilakukan dengan penuh kesadaran, di dalamnya orang-orang bekerja dan berhubungan satu sama lain dengan suatu cara yang terkoordinasi, kooperatif, dan dorongan-dorongan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Beach, 1980; Champoux, 2003).
- suatu perkumpulan atau perhimpunan yang terdiri dari dua orang atau lebih punya komitmen bersama dan ikatan formal mencapai tujuan organisasi, dan di dalam perhimpunannya terdapat hubungan antar anggota dan kelompok dan antara pemimpin dan anggota yang dipimpin atau bawahan (Beach and Reinhartz, 2004; Bush and Middlewood, 2005).
- Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose, artinya organisasi merupakan bentuk dari setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama. (James D. Mooney, 2006)
- Organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan atau berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan

dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Marshal E. Dimock, 2010)

Dari pengertian organisasi kita juga dapat mengklasifikasikan pengertian organisasi dalam dia pengetian, yaitu:

- Pengertian statis
- Pengertian dinamis.

### **Pengertian organisasi secara statis.**

Organisasi dalam arti statis artinya melihat organisasi sebagai sesuatu yang tidak bergerak atau diam seperti yang tergambar dalam bagan (organogram). (Wursanto, 2005) mengemukakan berbagai macam pandangan tentang organisasi statis, yaitu:

- a. Organisasi dipandang sebagai wadah atau sebagai alat (tool) yang berarti:
  - Organisasi sebagai alat pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya,
  - Organisasi merupakan wadah daripada sekelompok orang (group of people) yang mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama; dan
  - Organisasi sebagai wadah atau tempat di mana administrasi dan manajemen dijalankan yang memungkinkan administrasi dan manajemen itu bergerak sehingga memberi bentuk pada administrasi dan manajemen.
- b. Organisasi dipandang sebagai jaringan dari hubungan kerja yang bersifat formal seperti yang tergambar dalam suatu bagan dengan mempergunakan kotak-kotak yang beraneka ragam. Kotak-kotak tersebut memberkan gambaran-gambaran tentang kedudukan atau jabatan yang harus diisi oleh orang-orang yang memenuhi persyaratan sesuai dengan fungsi masing-masing.
- c. Organisasi dipandang sebagai saluran hirarki kedudukan atau jabatan yang ada yang menggambarkan secara jelas tentang garis wewenang, garis komando, dan garis tanggung jawab.

### **Pengertian Organisasi Secara Dinamis**

Organisasi dalam arti dinamis merupakan organisasi yang dilihat dari aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam upaya pencapaian tujuan, yang dimaknai dengan:

- a. Organisasi dalam arti dinamis berarti organisasi itu selalu bergerak mengadakan pembagian tugas/pekerjaan sesuai dengan sistem yang telah ditentukan serta sesuai pula dengan lingkup daripada organisasi itu
- b. Organisasi dalam arti dinamis berarti memandang organisasi itu dari segi isinya, yaitu sekelompok orang yang melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Jadi, organisasi dalam arti dinamis menyoroti unsur manusia yang ada didalamnya. Manusia merupakan

unsur terpenting dari seluruh unsur organisasi karena hanya manusialah yang memiliki sifat kedinamisan.

- c. Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan mempunyai dua buah pengertian yang tidak terpisahkan sebagai suatu keutuhan atau bagaikan dua sisi mata uang (Dydiet Hardjito (2001))
- d. Organisasi sebagai wadah Organisasi sebagai wadah statis, karena merupakan bagan organisasi yang mewadahi seluruh anggotanya dengan status posisinya. Jadi merupakan piranti manajemen atau *Tools of Management*.
- e. Organisasi sebagai proses dinamis, artinya organisasi selalu bergerak menuju tercapainya tujuan organisasi maka harus mengadakan pembagian tugas kepada para anggotanya. Selain itu, harus memberikan tanggung jawab, wewenang, dan mengadakan hubungan baik ke dalam maupun ke luar dalam rangka mencari keberhasilan organisasi.

### **Konsep Organisasi sebagai Sebuah Sistem Sosial.**

Sistem berasal dari bahasa Yunani. Apabila kita membicarakan organisasi sebagai suatu sistem, berarti memandangnya terdiri dari unsur-unsur yang saling bergantung dan di dalamnya terdapat sub-sub sistem. Sedangkan struktur di sini mengisyaratkan bahwa di dalam organisasi terdapat suatu kadar formalitas dan adanya pembagian tugas atau peranan yang harus dimainkan oleh anggota-anggota kelompoknya.

Sistem merupakan sebuah konsep sinergi, dengan pemahaman bahwa di dalam sebuah sistem maka output organisasi diharapkan lebih besar dari output individual. Katz & Kaha mendefinisikan teori sistem social dengan tiga unsur pokok dari berpikir sistem, yaitu:

- Sains sitem, merupakan sebuah eksplorasi ilmiah tentang sistem dalam berbagai ilmu.
- Sitem teknologi, merupakan problem yang muncul dalam teknologi modern dan masyarakat.
- Filsafat sistem, merupakan re-orientasi pemikiran dan pandangan dunia ilmiah tentang paradigm baru.

### **Konsep Organisasi sebagai Sistem Terbuka**

Organisasi dipahami sebagai sekumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi bukankah entitas yang berdiri sendiri tetapi pasti ada lingkungan yang menjadi wahana organisasi tersebut hidup tumbuh dan berkembang. Karena organisasi membutuhkan lingkungan maka bisa dikatakan organisasi tersebut merupakan sistem yang terbuka. Untuk menghasilkan barang dan jasa organisasi mengambil sumber daya dari lingkungan eksternal dan mengkonversi atau mengubahnya menjadi barang dan jasa yang siap untuk diolah kembali atau dinikmati oleh end user yang dikirim kembali ke lingkungan tersebut, di mana mereka dibeli oleh pelanggan. Siklus tersebut terus menerus berlangsung sampai organisasi tersebut bubar.

Organisasi sebagai open system ini bisa diibaratkan seperti organisme yang hidup dalam media tertentu. Agar dapat bertahan hidup organisme ini perlu terus menerus berinteraksi dengan lingkungannya, mengambil makanan dari lingkungan, kemudian pengkonversikannya menjadi energi dan kemudian energi serta limbahnya dilepaskan kembali ke lingkungan.

Open system akan mencapai suatu tingkat dinamika tertentu atau keseimbangan dinamis. Di sisi lain sistem ini masih mempunyai kemampuan yang berkelanjutan untuk melangsungkan kerja dan melakukan transformasi ke pihak lain. Sistem ini mempunyai proses putaran yang kontinu yang menyebabkan daya hidupnya berkelanjutan. Organisasi dipandang sebagai hal yang dinamis yang senantiasa berubah. Masukan yang berasal dari lingkungan, diterima oleh sesuatu organisasi. Kemudian organisasi tersebut memproses sebagai salah satu kegiatannya untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil pemrosesan ini dikirim dan diterima oleh lingkungan baik berupa barang-barang atau jasa pelayanan. Hasil ini dirasakan oleh masyarakat sebagai unsur lingkungan dari organisasi tersebut. Lingkungan akan memberikan umpan balik kepada organisasi yang digunakan sebagai bahan masukan baru untuk diolah dan diproses didalam organisasi. Dengan cara demikian organisasi mencapai tingkat keseimbangan yang dinamis dengan lingkungannya. Karena ia dirangsang untuk mendapatkan potensi baru guna melanjutkan kelangsungan hidupnya.

Open system menekankan hubungan dan ketergantungan antara unsur-unsur organisasi yang bersifat sosial dan teknologi. Organisasi dipertimbangkan sebagai serangkaian variabel yang saling berhubungan, dimana perubahan satu variabel akan menyebabkan berubahnya variabel lainnya. Sistem organisasi terbuka tidak hanya terbuka bagi lingkungannya saja, akan tetapi terbuka pula bagi dirinya sendiri. Open system menyesuaikan pada lingkungannya dengan cara melakukan perubahan-perubahan susunan dan proses dari komponen-komponen di dalam organisasi itu sendiri.

Karakteristik dari open system adalah:

- Tugas-tugas yang tidak rutin berlangsung dalam kondisi-kondisi yang tidak stabil.
- Pengetahuan spesialisasi menyebar pada tugas-tugas pada umumnya. Berbeda dengan sistem tertutup bahwa pemahaman dari spesialisasi tugas itu pengetahuan spesialisasinya dimiliki oleh masing-masing orang yang barang kali hanya bisa dipergunakan jika menguntungkan orang tersebut untuk mengatasi berbagai tugas organisasi.
- Hasil (atau apa yang bisa dikerjakan) diutamakan
- Konflik di dalam organisasi diselesaikan dengan interaksi diantara teman sejawat.
- Pencairan pertanggungjawaban ditekankan. Dalam hal ini tugas-tugas yang bersifat formal dikesampingkan untuk melibatkan semua anggota didalam memecahkan persoalan-persoalan organisasi.

- Rasa pertanggungjawaban yang loyalitas seseorang adalah pada organisasi secara keseluruhan, tidak hanya pada subunit organisasi yang telah dibebankan kepada seseorang pejabat.
- Organisasi dipandang sebagai struktur network yang merembes (fluiding network structure) (dalam hal ini organisasi dilihat sebagai amoeba).
- Pengetahuan atau informasi dapat berada dimana saja di dalam organisasi (misalnya, setiap orang mengetahui sesuatu yang bergayutan dengan organisasinya. Tidak semua orang termasuk kepala atau pimpinan dapat mengetahui semua hal).
- Interaksi di antara orang-orang di dalam organisasi cenderung bergerak secara horizontal, selancar gerakanya interaksi vertikal.
- Gaya interaksi yang diarahkan untuk mencapai tujuan lebih berifat pemberian saran dibandingkan dengan pemberian instruksi, dan disifati dengan mitos setia kawan dengan mengesampingkan hubungan antara atasan-bawahan.
- Hasil tugas dan pelaksanaan kerja yang baik diutamakan, bukannya menekankan pada loyalitas dan kepatuhan pada seseorang atasan.
- Prestise ditentukan dari pihak luar (externalized) misalnya kedudukan atau status seseorang di dalam organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan professional dan reputasi seseorang.

Dari pengertian organisasi tersebut di atas, dapat dinyatakan betapa pentingnya organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen dalam melaksanakan segala kebijakan/keputusan yang dibuat pada tingkatan administratif maupun manajerial. Dalam hubungan ini, hakiki organisasi dapat ditinjau dari dua sudut pandangan.

- Pertama, organisasi dipandang sebagai wadah, tempat di mana kegiatan administrasi dan manajemen dilaksanakan.
- Kedua, sebagai proses yang berusaha menyoroti interaksi (hubungan) antara orang-orang yang terlibat di dalam organisasi itu.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa konsep organisasi dimaknai sebagai suatu sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. (Kochler)

### **Elemen-elemen Organisasi**

Elemen organisasi dapat diklasifikasikan atas:

- Klasifikasi struktur sosial
- Partisipasi organisasi
- Tujuan
- Teknologi
- Lingkungan



## **Klasifikasi Struktur Sosial**

Klasifikasi struktur social adalah pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan yang ada dalam organisasi. Klasifikasi struktur sosial adalah:

- Struktur sosial adalah pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan di dalam suatu organisasi.
- Struktur sosial dapat dipisahkan menjadi dua komponen yaitu stuktur normatif dan stuktur tingkah laku.
- Srtuktur normatif mencakup nilai, norma dan peranan yang diharapkan. Sedangkan komponen tingkah laku berfokus pada tingkah laku yang dilakukan. Stuktur normatif dan stuktur tingkah laku dari kelompok tidaklah dapat dipisahkan secara jelas dan tidak pula identik, tetapi berbeda tingkatnya dan saling berhubungan. Tingkah laku membentuk norma-orma sebagaimana norma membentuk tingkah laku.

## **Partisipasi Organisasi**

Partisipasi organisasi dimaknai sebagai:

- Individu – individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi.
- individu yang berpartisipasi dalam organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi akan berbeda sesuai dengan peran yang dimainkannya.
- Oleh karena itu susuan stuktural di dalam organisasi mestilah dirancang untuk disesuaikan dengan tingkat keterampilan.
- Tingkat keterampilan ini hampir selalu diikuti oleh perbedaan kekuasaan.

## **Tujuan**

Sangat diperlukan dalam memahami organisasi. Tujuan : Titik sentral petunjuk dalam menganalisis organisasi. Dalam organisasi ada tujuan organisasi, ada tujuan individu masuk dalam organisasi . Kebanyakan tujuan itu selalu kontroversial.

## **Teknologi**

Teknologi organisasi adalah teknik yang dipakai dalam transformasi input menjadi output. Organisasi dipandang sebagai suatu rangkaian bagian yang masing masing dipengaruhi oleh teknologi dengan cara yang berbeda beda. Teknologi dalam aplikasinya sangat beragam. Dalam bidang kajian manajemen dan administrasi pemanfaatan teknolgi juga sangat mendukung keberhasilan sebuah organisasi.

Teknologi adalah merupakan salah satu elemen dasar dari suatu organisasi. Dalam konteks organisasi teknologi meliputi perancangan dan praktek yang dapat digunakan untuk melayani konsumen, mengobati pasien dan membuat produk berkualitas tinggi. Teknologi dari suat organisasi mempengaruhi aliran kerja, struktur, sistem dan filosofi dengan cara

signifikan. Dalam pandangan ini teknologi lebih diterjemahkan sebagai sebuah benda atau tools yang dapat membantu menjalankan tugas keorganisasian.

Dalam konteks organisasi publik maka pemanfaatan teknologi adalah untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada publik. Hal ini juga berarti terkait dengan aliran kerja, struktur, sistem dan filosofi dari pelayanan publik oleh organisasi publik. Skema-skema pengaruh teknologi sebagai elemen penting organisasi diuraikan berdasarkan penelitian Woodward, Perrow dan Thomson (dalam Robinson, 1994). Istilah teknologi mengacu pada cara sebuah organisasi mengubah input menjadi output.

Setiap organisasi paling tidak memiliki satu teknologi untuk mengubah sumber daya finansial, SDM, dan sumber daya fisik menjadi produk atau jasa (Pennings, 1992) Kajian dalam penelitian mereka mengarah kepada kesimpulan bahwa teknologi dalam organisasi merujuk pada informasi, peralatan, teknik, dan proses yang di butuhkan untuk mengubah masukan menjadi keluaran dalam organisasi. Beberapa hasil penelitian yang menunjukkan tetnang pengaruh teknologi terhadap organisasi secara rinci dapat dilihat dari bebrapa konstribusi Woodward, Perrow dan Thomson (Robinson, 1994) Pendapat dari Woodward, Harvey dan Thompson memiliki denominator yang sama yakni dari segi kerutinannya

### **Lingkungan.**

Lingkungan merupakan pelaku dan kekuatan di luar yang mempengaruhi kemampuan di dalam agar kegiatan dapat berjalan dengan baik. Organisasi sebagai entitas yang memungkinkan masyarakat mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai jika oleh satu orang. Organisasi ada karena ketidakmampuan seseorang mencapai tujuan sendirian.

Lingkungan organisasi sebagai sesuatu yang memberikan energi penyaluran dan penerimaan organisasi yang berada di sekitar organisasi dan memberikan pengaruh pada kelangsungan organisasi tersebut. Lingkungan organisasi menurut Stephen P. Robbins (2006) adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Maka dari itu organisasi berada dalam sebuah lingkungan yang dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat organisasi. Kegiatan organisasi akan merubah lingkungan, dan juga sebaliknya, lingkungan akan mendorong perubahan pada organisasi. Sebuah Perusahaan atau Organisasi yang beroperasi disebuah lingkungan tidak dapat menafikan bahwa selain begiitan yang dikelolanya, organisasi tersebut juga terlibat dengan lingkungan diseputar lokasi. Oleh karena itu, sebuah organisasi perlu memahami lingkungan apa saja yang terkait secara langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan.

### **Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan**

Lingkungan selalu mempengaruhi organisasi dalam melakukan aktifitas, baik secara langsung maupun secara tak langsung. Kelangsungan hidup

organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengaruh lingkungan ini. Lingkungan dalam organisasi terbagi atas dua macam yaitu

a. lingkungan eksternal

Faktor Eksternal Lingkungan eksternal diketahui mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi, maka lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Tetapi lingkungan eksternal secara keseluruhan sangat sulit untuk dianalisis, karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu sama lain. Lingkungan eksternal adalah institusi atau kekuatan luar yang potensial mempengaruhi kinerja organisasi

b. lingkungan internal

Lingkungan internal adalah tempat manajer bekerja yang mencakup budaya perusahaan, teknologi produksi, struktur organisasi, dan fasilitas fisik. Lingkungan internal perusahaan merupakan kekuatan-kekuatan yang ada dalam organisasi itu sendiri dan memiliki sifat yang dapat dikontrol oleh manajemen..

### **Hubungan Lingkungan dan Organisasi**

Lingkungan bagi sebuah organisasi merupakan sebuah kepercayaan. Organisasi tidak dapat berdiri sendiri melainkan merupakan bagian dari system yang lebih besar yang dimaksud sebagai lingkungan Organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dimana dia berada sehingga mengharuskan manajer memperhatikan fenomena yang terjadi pada lingkungan organisasi. Pengaruh lingkungan tersebut sangat berbeda antara satu organisasi dan organisasi lainnya,

Suatu organisasi mungkin mengharapkan dukungan sosial bagi aktifitasnya untuk merefleksikan nilai-nilai masyarakat pada fungsinya. Hubungan lingkungan dan organisasi s. Tingkat perubahan melihat sejauh mana stabilitas suatu lingkungan yang diukur dengan skala tingkat perubahan stabil dan perubahan dinamis. Sedangkan tingkat homogenitas melihat sejauh mana kompleksitas lingkungan yang diukur dengan skala homogenitas sederhana dan homogenitas kompleks.

Semakin besar ketidakpastian lingkungan yang dihadapi organisasi, maka semakin lingkungan itu membatasi pilihan-pilihan dan kebebasan para manajer. Strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan dan ketidakpastian adalah melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan, melakukan pemantauan lingkungan secara tidak langsung, dan mempengaruhi lingkungan langsung.

Dapat kita simpulkan lingkungan suatu organisasi terdiri dari individu, kelompok individu dan organisasi itu sendiri.

## **Karakteristik Organisasi**

Organisasi memiliki karakteristik yang mencakup:

- Tim
- Kinerja tinggi
- Gambaran jelas tentang yang diupayakan.
- Nilai, visi dan misi sebagai inti identitas.

## **2. Penetapan Visi**

Dalam hal pencapaian suatu tujuan di perlukan suatu perencanaan dan tindakan nyata untuk dapat mewujudkan tujuan. Secara umum bisa di katakan bahwa Visi dan Misi adalah suatu konsep perencanaan yang di sertai dengan tindakan sesuai dengan apa yang di rencanakan untuk mencapai suatu tujuan.

### **Pengertian Visi**

Visi adalah suatu pandangan jauh tentang perusahaan, tujuan - tujuan organisasi dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut pada masa yang akan datang. Beberapa persyaratan yang hendaknya dipenuhi oleh suatu pernyataan visi:

- Berorientasi ke depan
- Tidak dibuat berdasarkan kondisi saat ini
- Mengekspresikan kreatifitas
- Berdasar pada prinsip nilai yang mengandung penghargaan bagi masyarakat.
- Memperhatikan sejarah, kultur, dan nilai organisasi meskipun ada perubahan terduga
- Mempunyai standard yang tinggi, ideal serta harapan bagi anggota lembaga ;
- Memberikan klarifikasi bagi manfaat lembaga serta tujuan-tujuannya ;
- Memberikan semangat dan mendorong timbulnya dedikasi pada lembaga
- Menggambarkan keunikan lembaga dalam kompetisi serta citranya ;
- Bersifat ambisius serta menantang segenap anggota lembaga (Lewis&Smith,1994).

Pembuatan visi organisasi merupakan suatu proses perjalan dari hal yang sudah diketahui dan dipahami ke hal yang belum diketahui. Maka Visi merupakan gambaran masa depan yang mengintegrasikan suatu fakta, harapan, impian, bahaya dan peluang.

### **Proses Organisasi.**

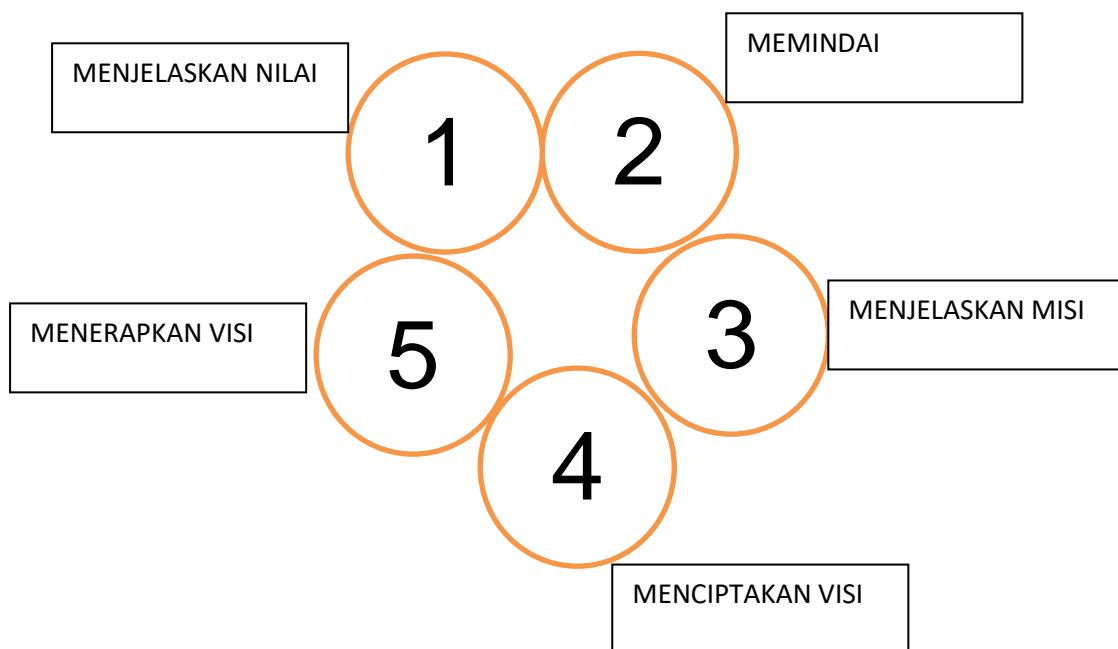
- Karakteristik utama organisasi : tim dengan kinerja tinggi.
- Memiliki gambaran yang jelas tentang apa yang ingin dicapai.

- Merasa senang dan memahami tujuan dasar.
- Memiliki nilai bersama.
- Nilai, misi dan visi menjadi identitas

## Penetapan Visi

Proses untuk menjelaskan nilai, memusatkan pada misi serta mencapai visi. Pembuatan visi menjadi pemicu solusi kreatif untuk tantangan bisnis dan menimbulkan evolusi serta pembelajaran berkelanjutan dalam suatu organisasi.

## 5 Langkah Pembuatan Visi



Gambar 1. Langkah Pembuatan Visi

### Langkah Pertama: Menjelaskan Nilai

Menjelaskan nilai : adalah menetapkan nilai kunci dan apa yang mereka anggap penting dan bernilai. Nilai adalah prinsip, standar dan tindakan yang diwakili oleh anggota organisasi. Nilai ini mencakup cara orang saling memperlakukan, cara orang, kelompok dan organisasi melaksanakan upaya mereka dan hal apa yang penting bagi organisasi

## **Langkah Kedua: Memindai Situasi Sekarang**

Adalah menguji lingkungan saat ini, baik secara internal maupun eksternal. Memindai situasi terbaru adalah mencakup tindakan untuk melihat keadaan di luar organisasi (pelanggan, pemasok dan industry). Tindakan yang merupakan tindakan melibatkan pelanggan internal (karyawan) sebagai bagian penting dari proses

## **Langkah Ketiga: Menetapkan Misi**

Yaitu menjelaskan tujuan dasar.. Misi adalah tujuan utama yang dibentuk oleh orang, tim atau organisasi. Misi disimpulkan dalam pernyataan yang singkat, jelas dan memberi inspirasi yang memusatkan perhatian di dalam satu arah yang jelas, dengan menetapkan manfaat dari keunikan individu, bisnis atau kelompok

## **Langkah Keempat: Menciptakan Visi.**

Menghasilkan citra yang jelas tentang masa depan yang diinginkan. Pembuatan misi menggambarkan kehebatan yaitu apa yang ingin diciptakan orang, tim, organisasi di masa depan. Visi “bukanlah sesuatu di luar sana” yg tidak dapat diharapkan, tetapi merupakan hal yang meyakinkan untuk dapat diterima.

## **Langkah Kelima: Menerapkan Visi.**

Menciptakan rencana strategis, rencana tindakan dan lingkaran umpan balik untuk menerapkan nilai. Visi dan misi. Penerapan mencakup strategi, perencanaan, prosedur, dan tindakan utama yang akan mememanfaatkans semua hal di atas.

## **Mengapa Visi Organisasi?**

- Menyatukan orang di sekitar mimpi bersama.
- Mengkoordinasikan pekerjaan dari orang yang berbeda.
- Membantu semua orang yang membuat keputusan.
- Membangun dasar untuk perencanaan.
- Menantang keluar dari kondisi yang tidak efektif dan tidak nyaman.
- Membuat perilaku yang berbeda menjadi lebih jelas

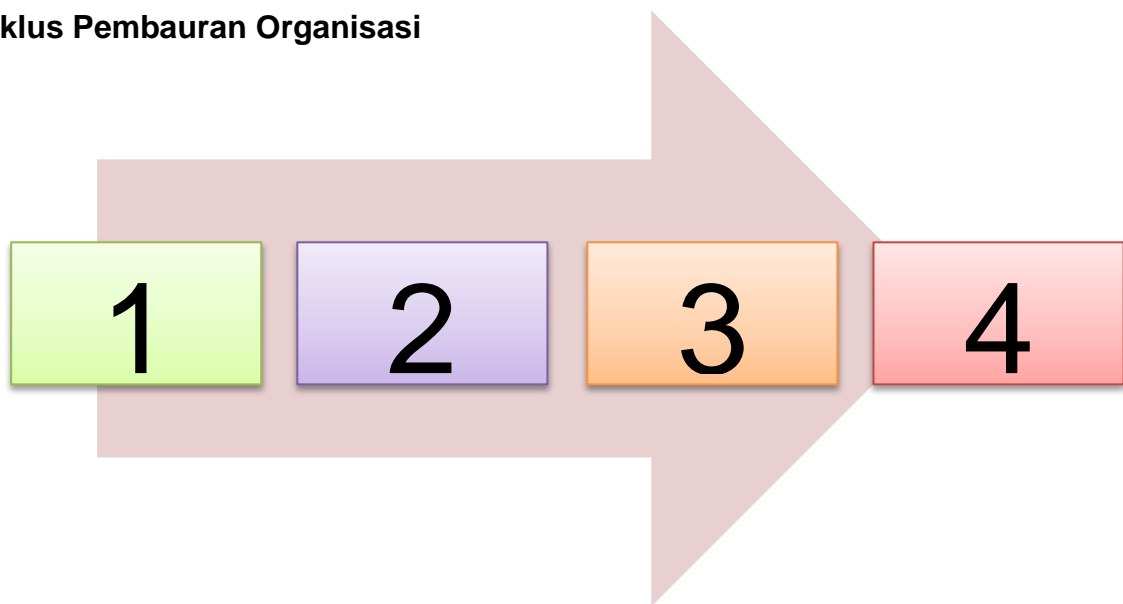
## **Siklus Pembauran organisasi?**

Organisasi menggunakan siklus sebagai bagian dari pertumbuhan dan perkembangan. Organisasi dan kelompok memiliki waktu yang berbeda untuk menelaah kembali dan memperbaiki identitas. Pada awalnya, bermula dari tujuan yang jelas, semangat yang tinggi, mimpi yang menyenangkan dan menumbuhkan mimpi. (Periode awal)

Pada periode kedua, periode setelah periode awal, organisasi atau kelompok memasuki stabilitas (pertumbuhan) yang dikelola dengan baik. Dilakukan upaya membangun struktur untuk memastikan tujuan dilaksanakan dengan konsisten. Menetapkan cara untuk melaksanakan segala seuatunya. Organisasi di tahap perkembangan ini menjadi nyaman dengan caranya, Kehilangan kemampuan berinovasi dan merespon, menyebabkan kemunduran Yang tersisa adalah rutinitas pekerjaan.

Peluang untuk memunculkan fase baru dengan energi dan harapan baru. Proses pembuatan visi untuk berubah dengan kritis. Pembuatan visi memungkinkan organisasi untuk melakukan penilaian diri yang sulit. Pembuatana visi memunculkan kembali nilai dan misi serta menggunakan organisasi untuk melihat peluang baru.

### Siklus Pembauran Organisasi



Gambar 2. Siklus Pembauran Organisasi

#### Fase 1. Kreativitas

- Bekerja memiliki tujuan
- Antusiasme saat menemukan model/produk/pasar ideal yang baru.
- Banyak visi
- Suasana yang menyenangkan/tak teratur
- Pertumbuhan berjalan cepat dan mudah
- Bersifat alamiah

## **Fase 2. Stabilitas**

- Tujuan tetap sama
- Struktur diperkuat oleh kebijakan, prosedur, standar.
- Kontrol ditetapkan, standar ditekankan.
- Manajemen menjadi lebih "profesional"
- Memikirkan tentang masa depan dan perencanaan dilakukan di puncak.

## **Fase 3. Krisis**

- Lingkungan berubah
- Standar ditekankan dari atas.
- Orang bekerja dengan lebih keras.
- Hasil meleset.
- Kelompok kehabisan tenaga, kehilangan, vitalitas.

## **Fase 4: Pembauran.**

- Menelaah kembali tujuan dasar.
- Memperbarui misi, nilai dan visi
- Menetapkan lembai serta mempertanyakan apa yang dilakukan organisasi.
- Berhubungan kembali dengan pelanggan/pasar.
- Membentuk arah baru.

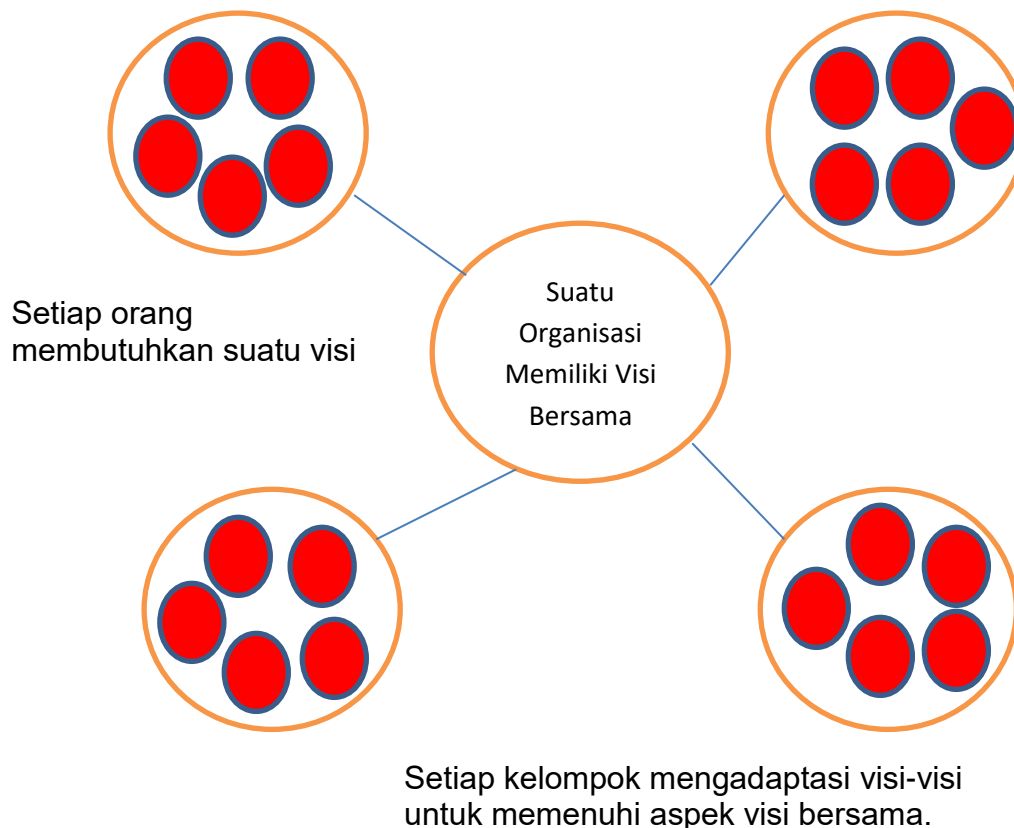
## **3. MENCIPTAKAN KOALISI**

Koalisi antara nilai, misi, serta visi kelompok dan individu menciptakan kekuatan dari suatu kelompok yang setia pada visi bersama. Bila nilai tidak berkoalisi, maka orang akan mengalami ketegangan dan rasa frustrasi. Koalisi berarti, orang –orang di dalam kelompok menciptakan visi mereka sendiri yang sesuai dengan misi dan visi organisasi mereka. Menetapkan dengan jelas bagian mereka di dalam menciptakan kehebatan .

Organisasi mengadakan tim dan kelompok. Meminta semua kelompok yang terlibat untuk mengemb angkan visi bersama. Tindakan ini disebut :menyatukan visi/sarang misi:, yaitu suatu tindakan untuk mengarahkan visi individu menuju ke arah yang sama dengan visi tim dan organisasi.



#### 4. Menghubungkan Visi



Gambar 3. Menghubungkan nilai pribadi dan organisasi

#### 5. Pengukuran Nilai Pribadi dan Organisasi

Petunjuk Bagi Responden:

1. Lakukanlah pengukuran Nilai Pribadi dan Organisasi ini terhadap 10 guru.
2. Kuesioner ini menggunakan skala tujuh point,

No	Pernyataan								
1	Jika nilai-nilai organisasi ini berbeda dengan nilai-nilai saya, saya tidak akan lengket dengan organisasi ini.								
2	Sejak bergabung dengan organisasi ini, nilai-nilai pribadi saya dan nilai-nilai organisasi menjadi sama.								
3	Alasan saya lebih menyukai organisasi ini daripada organisasi yang lain karena nilai-nilai organisasi ini cocok dengan saya.								
4	Kelekatan saya dengan organisasi ini terutama didasarkan pada kesamaan nilai-nilai saya dengan nilai-nilai yang dinyatakan oleh organisasi ini.								
5	Apa yang diperjuangkan dan dipertahankan oleh								

	organisasi ini adalah penting buat saya.							
6	Saya bangga untuk menceritakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari organisasi ini.							
7	Saya membanggakan organisasi ini kepada orang lain sebagai organisasi yang bagus untuk tempat bekerja.							
8	Saya merasa memiliki organisasi ini lebih dari sekedar menjadi karyawan.							
9	Jika saya diberi imbalan untuk apa yang saya kerjakan, tidak ada alasan buat saya untuk melakukan kerja ekstra bagi organisasi ini.							
10	Seberapa keras saya bekerja untuk organisasi ini berkaitan langsung dengan seberapa banyak imbalan yang saya terima.							
11	Pandangan pribadi saya terhadap organisasi ini berbeda dengan pandangan saya yang saya berikan kepada orang lain.							
12	Agar saya dapat diberi imbalan di sini, sangat perlu menyatakan sikap yang tepat.							
Jumlah								
Total Jumlah								
Mutu								

Pedoman penskoran

SKOR	MUTU
12 - 27	Keterhubungan nilai pribadi dan organisasi sangat rendah rendah
28 - 43	Keterhubungan nilai pribadi dan organisasi cukup kuat
44 - 60	Keterhubungan nilai pribadi dan organisasi sangat tinggi
> 60	Bias

Petunjuk Analisa Data.

1. Petakan masing-masing jawaban dalam tabulasi dengan menggunakan excell.
2. Lakukan analisa dan kesimpulan berdasarkan konstruk teori.
3. Data hendaknya autentik dari lapangan dengan menyertakan bukti yang Legitimasi
4. Analislah data dan buatlah kesimpulan berdasarkan konstruk teori.

## II. LATIHAN

Petunjuk

Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi Kepemimpinan Pendidikan: Integrasi Tujuan Organisasi dan Individu yang termuat pada Bagian pertama dari modul ini. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.

**Jawablah latihan soal di bawah ini!**

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan organisasi !
2. Jelaskan elemen-elemen organisasi !
3. Proses organisasi dimulai dari pembuatan visi. Jelaskan !
4. Karakteristik utama organisasi adalah tim dengan kinerja tinggi. Jelaskan mengenai hal tersebut !
5. Jelaskan yang dimaksud dengan penetapan visi!
6. Jelaskan langkah menetapkan visi!
7. Jelaskan mengapa visi organisasi menjadi penting?
8. Jelaskan siklus pembauran organisasi !
9. Jelaskan apa yang dimaksud dengan menciptakan koalisi !
10. Jelaskan alasannya mengapa organisasi perlu menghubungkan visi-visi!

## III. RANGKUMAN

1. Organisasi adalah suatu sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok organisasi untuk mencapai tujuan tertentu
2. Organisasi terdiri dari elemen-elemen :
  - a. Klasifikasi sistem social yaitu pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan di dalam suatu organisasi.
  - b. Partisipasi organisasi, yaitu Individu – individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi.
  - c. Tujuan, yaitu titik sentral petunjuk dalam menganalisis organisasi.

Sangat diperlukan dalam memahami organisasi. Tujuan : Titik sentral petunjuk dalam menganalisis organisasi. Dalam organisasi ada tujuan organisasi, ada tujuan individu masuk dalam organisasi . Kebanyakan tujuan itu selalu kontroversial.

- d. Teknologi organisasi adalah teknik yang dipakai dalam transformasi input menjadi output. Organisasi dipandang sebagai suatu rangkaian bagian yang masing masing dipengaruhi oleh teknologi dengan cara yang berbeda beda. Teknologi dalam aplikasinya sangat beragam. Dalam bidang kajian manajemen dan administrasi pemanfaatan teknologi juga sangat mendukung keberhasilan sebuah organisasi.
  - e. Lingkungan merupakan lingkungan merupakan pelaku dan kekuatan di luar yang mempengaruhi kemampuan di dalam agar kegiatan dapat berjalan dengan baik. Organisasi sebagai entitas yang memungkinkan masyarakat mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai jika oleh satu orang. Organisasi ada karena ketidakmampuan seseorang mencapai tujuan sendirian
3. Pemahaman proses organisasi dimulai dari pembuatan visi organisasi yaitu suatu proses perjalanan dari hal yang sudah diketahui dan dipahami ke hal yang belum diketahui untuk menuju kepada gambaran masa depan yang mengintegrasikan suatu fakta, harapan, impian, bahaya dan peluang
  4. Karakteristik utama organisasi adalah tim dengan kinerja tinggi yang merupakan ciri organisasi dengan gambaran yang jelas tentang apa yang ingin dicapai. Kondisi ini diliputi dengan keadaan anggota yang merasa senang dan memahami tujuan dasar, memiliki nilai bersama. Dan nilai, misi dan visi menjadi identitas.
  5. Penetapan visi adalah Proses untuk menjelaskan nilai, memusatkan pada misi serta mencapai visi. Pembuatan visi menjadi pemicu solusi kreatif untuk tantangan bisnis dan menimbulkan evolusi serta pembelajaran berkelanjutan dalam suatu organisasi
  6. Langkah menetapkan misi adalah upaya untuk menjelaskan tujuan dasar. Misi adalah tujuan utama yang dibentuk oleh orang, tim atau organisasi. Misi disimpulkan dalam pernyataan yang singkat, jelas dan memberi inspirasi yang memusatkan perhatian di dalam satu arah yang jelas, dengan menetapkan manfaat dari keunikan individu, bisnis atau kelompok.
  7. Visi organisasi memiliki peranan yang penting, karena:
    - a. Menyatukan orang di sekitar mimpi bersama.
    - b. Mengkoordinasikan pekerjaan dari orang yang berbeda.
    - c. Membantu semua orang yang membuat keputusan.

- d. Membangun dasar untuk perencanaan.
- e. Menantang keluar dari kondisi yang tidak efektif dan tidak nyaman.
- f. Membuat perilaku yang berbeda menjadi lebih jelas.

8. Siklus pemburnan organisasi terdiri dari:

Fase 1. Kreativitas

- Bekerja memiliki tujuan
- Antusiasme saat menemukan model/produk/pasar ideal yang baru.
- Banyak visi
- Suasana yang menyenangkan/tak teratur
- Pertumbuhan berjalan cepat dan mudah
- Bersifat alamiah

Fase 2. Stabilitas

- Tujuan tetap sama
- Struktur diperkuat oleh kebijakan, prosedur, standar.
- Kontrol ditetapkan, standar ditekankan.
- Manajemen menjadi lebih "profesional"
- Memikirkan tentang masa depan dan perencanaan dilakukan di puncak.

Fase 3. Krisis

- Lingkungan berubah
- Standar ditekankan dari atas.
- Orang bekerja dengan lebih keras.
- Hasil meleset.
- Kelompok kehabisan tenaga, kehilangan, vitalitas.

Fase 4: Pembauran.

- Menelaah kembali tujuan dasar.
- Memperbarui misi, nilai dan visi
- Menetapkan lembali serta mempertanyakan apa yang dilakukan organisasi.
- Berhubungan kembali dengan pelanggan/pasar.
- Membentuk arah baru.

9. Menciptakan koalisi adalah terkait denan nilai, misi serta visi kelompok dan individu yang diintegrasikan untuk menciptakan kekuatan dari suatu kelompok yang setia pada visi bersama. Bila nilai tidak berkoalisi, maka orang akan mengalami ketegangan dan rasa frustasi. Koalisi berarti, orang-orang di dalam kelompok menciptakan visi mereka sendiri yang sesuai dengan misi dan visi organisasi mereka. Menetapkan dengan jelas bagian mereka di dalam menciptakan kehebatan

10. Organisasi perlu menghubungkan visi-visi karena:
  - a. Setiap orang membutuhkan suatu visi
  - b. Setiap kelompok mengadaptasi visi-visi untuk memenuhi aspek visi bersama.
  - c. Karena itu perlu menghubungkan nilai pribadi dan organisasi sehingga:
    - Nilai memberikan panduan.
    - Nilai menggantikan peraturan
    - Nilai yang selaras
    - Nilai yang tidak didiskusikan.
    - Perubahan nilai
    - Nilai untuk bertindak.

Untuk meningkatkan pemahaman mengenai materi esensial pada topic Kepemimpinan Pendidikan: Integrasi Tujuan Organisasi dan Individu, maka simaklah video berikut ini:

<https://youtu.be/bYvYrBJaMtU>

:

#### IV. TES FORMATIF

**Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!**

1. Suatu sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok organisasi untuk mencapai tujuan tertentu
  - a. Konsep sistem
  - b. Konsep organisasi
  - c. Konsep visi
  - d. Konsep misi
  
2. Di bawah ini adalah elemen-elemen organisasi.....
  - a. .Klasifikasi sistem, struktur social dan partisipasi organisasi.
  - b. Tujuan, teknologi dan lingkungan.
  - c. Tujuan, partisipasi organsiasi dan sistem
  - d. Lingkungan, struktur social dan area.
  
3. Pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan yang ada dalam organisasi
  - a. Klasifikasi sistem partisipasi anggota
  - b. Klasifikasi sistem organisasi
  - c. Klasifikasi sistem sosial
  - d.. Klasifikasi penetapan siklus organisasi

4. Struktur social dapat dipisahkan menjadi dua komponen, yaitu ..... dan .....
  - a. Pola dan aspek sistem sosial
  - b. Nilai dan norma
  - c. Struktur social dan pola hubungan.
  - d.. Struktur normative dan struktur tingkah laku
  
5. Individu-individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi.....
  - a. Partisipasi organisasi
  - b. Partisipasi anggota
  - c. Partisipasi kelompok
  - d. Partisipasi nyata
  
6. Tingkat partisipasi organisasi menandakan tingkat keterampilan yang diikuti oleh .....
  - a. Partisipasi kelompok
  - b. Susunan struktural
  - c. Peran komunitas
  - d. Perbedaan kekuasaan
  
7. Yang merupakan karakteristik organisasi adalah.....
  - a. Partisipasi anggota, tujuan, visi, misi, partisipasi social dan sistem organisasi.
  - b. Struktur sistem, pola tingkah laku, aturan normative, partisipasi anggota dan kelompok.
  - c. Tim, kinerja tinggi, gambaran jelas tentang yang diupayakan dan nilai visi misi sebagai identitas.
  - d. Susunan tim, anggota, struktur social, partisipasi kelompok, tujuan, teknologi dan lingkungan.
  
8. Suatu proses perjalanan dari hal yang sudah diketahui dan dipahami ke hal yang belum diketahui untuk menuju gambaran masa depan yang mengintegrasikan suatu fakta, harapan, impian, bahaya dan peluang.....
  - a. Pengintegrasian tujuan kelompok dan individu.
  - b. Siklus organisasi
  - c. Penetapan misi
  - d. Pembuatan visi organisasi
  
9. Memiliki gambaran yang jelas tentang apa yang ingin dicapai, merasa senang dan memahami tujuan dasar dan memiliki nilai bersama merupakan karakteristik utama organisasi yang berbasis .....
  - a. Tim dengan kinerja tinggi
  - b. Kohesifitas dengan target kinerja
  - c. Solidaritas kelompok dan organisasi
  - d. Penetapan visi, misi dan nilai.
  
10. Menetapkan nilai kunci dan apa yang mereka anggap penting dan bernilai adalah langkah dalam.....
  - a. Menerapkan visi
  - b. Menjelaskan nilai
  - c. Menetapkan misi

d. Memindai

## V. Umpan Balik dan tindak Lanjut

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat penguasaan} = (\text{Jumlah jawaban benar} : 10) \times 100 \%$$

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%
Kurang	=	0 - 69%

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang anda dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

## VI. Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, anda kita akan memperkaya pemahaman dengan membaca jurnal : Membangun Komitmen Organisasional untuk Meningkatkan Kinerja dan Daya Saing Organisasi oleh Amin Wahyudi .

:

yang dapat diunduh dari:

<http://www.ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Joglo/article/view/113>

## VII. Forum

Setelah melakukan kajian pada jurnal pengayaan Membangun Komitmen Organisasional untuk Meningkatkan Kinerja dan Daya Saing Organisasi oleh Amin Wahyudi

.

Maka diskusikanlah :

Bagaimana wujud identitas pengintegrasian tujuan individu dan kelompok/organisasi yang dimaksudkan dalam artikel jurnal tersebut?



## IX. Daftar Pustaka

1. Manning. George & Kent Curtis. *The art of leadership*, New York: Mc. Graw Hill. 2009.
2. Susanto, Ratnawati, Modul Kepemimpinan Kependidikan, Jakarta: UEU, 2018.
3. G. Northouse, Peter, *Leadership, Theory and Practice*, London: Sage Publication, 1997.
4. Yukl, Gary. (2009)., *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
5. Glickman, Carl. (2010). *SuperVison and Instructional Leadership*. NewYork: Pearson
6. Mullins, Laurie J. (2010). *Management and Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.
7. O'Reilly and Chatman, J. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization of Prosocial Behavior*", *Journal of Applied Psychology*.,

## VIII. Lampiran

### Kunci Jawaban Tes Formatif

- |    |   |     |   |
|----|---|-----|---|
| 1. | b | 6.  | d |
| 2. | b | 7.  | c |
| 3. | c | 8.  | d |
| 4. | d | 9.  | a |
| 5. | a | 10. | b |