

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Konsep Manajemen

Manajemen merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk memaksimalkan seluruh sumber daya yang ada dalam upaya mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen sendiri menurut istilah, berasal dari kata kerja “*manage*”. Manajemen, menurut Mulyono, berasal dari bahasa Italia “*manegg(iare)*” yang bersumber pada perkataan Latin “*manus*” yang berarti “tangan”.<sup>1</sup> Menurut Jones dan George, “*management is the planning, organizing, leading, and controlling of human and other resources to achieve organizational goals efficiently and effectively*”.<sup>2</sup> Artinya, manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Menurut Schermerhorn, “*management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the use of resources to accomplish*

---

<sup>1</sup>Mulyono, *Manajemen Organisasi dan Administrasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), h.16

<sup>2</sup>Gareth R. Jones and Jennifer M. George, *Essentials of Contemporary Management* (New York: McGraw-Hill, 2009), h.5

*performance goals*".<sup>3</sup> Artinya, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja. Selain itu, menurut Robbins dan Coulter, "*management is coordination and oversight of the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively*".<sup>4</sup> Artinya, manajemen adalah koordinasi dan pengawasan kegiatan karya orang lain sehingga kegiatan mereka selesai secara efisien dan efektif.

Menurut Williams, "*management is getting work done through others*".<sup>5</sup> Artinya, manajemen adalah menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan melalui orang lain. Sedangkan menurut Bateman dan Snell, "*management is the process of working with people and resources to accomplish organizational goals*".<sup>6</sup> Artinya, manajemen adalah proses bekerja dengan orang-orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi yang dikemukakan oleh Bateman dan Snell dan Williams. Mereka sama-sama menekankan pada kerjasama dengan orang

---

<sup>3</sup>John R. Schermerhorn, *Introduction to Management* (New Jersey: John Wiley & Sons Asia Pte Ltd, 2010), h.17

<sup>4</sup>Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Pearson Education Inc., 2009), h.22

<sup>5</sup>Chuck Williams, *Management* (Ohio: Thomson, 2003), h.5

<sup>6</sup>Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell, *Management: Leading & Collaborating In The Competitive World* (New York: McGraw-Hill Companies, 2009), h.19

lain. Sedangkan, Robbins dan Coulter memiliki pendapat yang berbeda dengan pendapat ahli yang lain. Robbins dan Coulter hanya menekankan pada kegiatan koordinasi dan pengawasan. Dengan demikian, dapat disintesis bahwa manajemen merupakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap seluruh sumber daya yang ada baik berupa manusia maupun sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Efektif adalah membuat keputusan yang tepat serta mengimplementasikannya dengan benar. Efisien adalah menggunakan sumber daya yang ada secara bijaksana sehingga menghemat pengeluaran. Sumber daya yang dimaksud meliputi 6M yaitu *man*, *money*, *materials*, *method*, *market* dan *machines*. Manajemen merupakan proses yang panjang dan rumit, karena merupakan suatu sistem yang saling berkaitan. Maka, dalam manajemen ketika suatu bagian tidak berfungsi dengan baik, maka akan mempengaruhi bagian lain.

Keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi dipengaruhi faktor internal dan faktor eksternal dari suatu organisasi. Faktor internal merupakan faktor yang ada didalam organisasi itu sendiri, misalnya sumber daya manusia, peralatan yang digunakan dan lain-lain. Sedangkan, faktor eksternal adalah faktor di luar organisasi tersebut, misalnya keadaan ekonomi negara, kebijakan pemerintah, dan lain-lain.

Manajemen, seperti yang dibahas sebelumnya merupakan suatu sistem yang saling berkaitan, sehingga sangat dibutuhkan kerjasama tim yang baik dan kompak. Dengan adanya kekompakan dan komunikasi yang baik, serta peran seorang pemimpin yang mampu membawa kelompoknya ke dalam suatu hubungan yang harmonis maka akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **B. Konsep Perencanaan**

Perencanaan merupakan salah satu dari fungsi manajemen, dimana tahap ini merupakan tahap awal dalam proses manajemen. Pada tahap ini pula, tujuan dari organisasi akan ditetapkan serta bagaimana cara untuk mencapainya. Menurut Daft dan Marcic, "*planning is the act the act of determining the organization's goals and the means for achieving them*".<sup>7</sup> Artinya, perencanaan adalah tindakan-tindakan menentukan tujuan organisasi dan sarana untuk mencapainya.

Selanjutnya menurut Bateman dan Snell, "*planning is specifying the goals to be achieved and deciding in advance the appropriate actions needed to achieve those goals*".<sup>8</sup> Artinya, perencanaan adalah menentukan tujuan yang ingin dicapai dan memutuskan dimuka tindakan

---

<sup>7</sup>Richard L. Daft dan Dorothy Marcic, *Management: The New Workplace* (South-Western: Cengage Learning, 2009), h.154

<sup>8</sup>Bateman dan Snell. *Op.Cit.*, h.19

yang tepat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Selain itu, menurut Jones dan George, "*planning is identifying and selecting appropriate organizational goals and courses of action*".<sup>9</sup> Artinya, perencanaan adalah mengidentifikasi dan memilih tujuan organisasi yang tepat dan tindakan.

Selanjutnya menurut Schermerhorn, "*planning is a process of setting objectives and determining how best to accomplish them*".<sup>10</sup> Artinya, perencanaan adalah proses menetapkan tujuan dan menentukan bagaimana cara terbaik untuk mencapai mereka. Selain itu, menurut Robbins dan Coulter, "*planning is defining the organizational's goals, establishing strategies for achieving those goals, and developing plans to integrated and coordinate work activities*".<sup>11</sup> Artinya, perencanaan adalah mendefinisikan tujuan organisasi, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan rencana untuk terintegrasi dan mengkoordinasikan kegiatan kerja. Selanjutnya, menurut Williams, "*planning is determining organizational goals and a means for achieving them*".<sup>12</sup> Artinya, perencanaan adalah menentukan tujuan organisasi dan sarana untuk mencapainya.

---

<sup>9</sup>Jones dan George. *Op.Cit.*, h.8

<sup>10</sup>Schermerhorn. *Op.Cit.*, h.182

<sup>11</sup>Robbins dan Coulter. *Op.Cit.*, h.160

<sup>12</sup>Williams. *Op.Cit.*, h.5

Dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi yang dikemukakan oleh Bateman dan Snell, Daft dan Marcic, Schermerhorn dan Williams. Mereka sama-sama menekankan pada penentuan tujuan dan cara untuk mencapainya. Sedangkan, Robbins dan Coulter memiliki pendapat yang berbeda dengan pendapat ahli yang lain. Robbins dan Coulter mengemukakan pendapat yang lebih rinci tentang perencanaan. Menurutnya, selain menentukan tujuan dan cara mencapainya, juga perlu mengintegrasikan pengembangan rencana serta koordinasi. Dengan demikian, dapat disintesis bahwa perencanaan adalah proses awal dalam kegiatan manajemen untuk menentukan tujuan yang akan dicapai serta strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu dari proses perencanaan dan merupakan landasan perencanaan. Dimana merupakan kegiatan memutuskan memilih suatu tindakan dari berbagai alternatif strategi yang telah dibuat. Salah satu bukti bahwa pengambilan keputusan merupakan landasan perencanaan, adalah ketika manajer memutuskan untuk membuat tujuan yang akan dicapai dalam organisasi. Maka, dengan adanya pengambilan keputusan tersebut, dibuatlah perencanaan untuk mencapainya, bagaimana strategi yang cocok untuk dilakukan.

Tujuan sendiri merupakan hal yang amat penting bagi sebuah organisasi dalam melakukan kegiatan manajerial. Seperti yang

dikemukakan oleh Griffin, bahwa tujuan memiliki empat maksud utama, yaitu: 1) tujuan memberikan petunjuk dan kesatuan arah untuk orang-orang dalam organisasi, 2) praktik penetapan tujuan sangat mempengaruhi aspek lain dari perencanaan, 3) tujuan dapat berperan sebagai sumber motivasi bagi karyawan organisasi, 4) tujuan memberikan suatu mekanisme yang efektif untuk evaluasi dan pengendalian.<sup>13</sup>

Perencanaan dan pengambilan keputusan merupakan petunjuk untuk kegiatan manajerial yang akan dilakukan dimasa yang akan datang. Dengan adanya perencanaan dan pengambilan keputusan yang tepat maka akan menjadi pedoman dalam melaksanakan kegiatan manajerial untuk mencapai tujuan yang akan dicapai. Pada proses ini juga mensiasati bagaimana pengelolaan sumber daya yang ada serta mengalokasikan waktu secara tepat. Perencanaan berdasarkan waktu, menurut Griffin, mempunyai tiga jenis yaitu: 1) rencana jangka panjang, 2) rencana jangka menengah dan 3) rencana jangka pendek.<sup>14</sup> Pertama, rencana jangka panjang adalah rencana yang dialokasikan untuk jangka waktu lima tahun atau lebih, bahkan untuk beberapa dekade. Kedua, rencana jangka menengah adalah rencana yang biasanya meliputi periode dari satu hingga lima tahun. Terakhir, rencana jangka pendek

---

<sup>13</sup>Ricky W. Griffin, *Manajemen*, diterjemahkan oleh Gina Gania (Jakarta: Erlangga, 2004), h.195

<sup>14</sup>*Ibid.* h.200

adalah rencana yang pada umumnya meliputi rentang waktu satu tahun atau kurang.

Mulyono, menyebutkan bahwa perencanaan mempunyai beberapa prinsip, yaitu:

1. Mengacu pada tujuan yang ingin dicapai
2. Mempertimbangkan efisiensi
3. Praktis dapat dilaksanakan
4. Mempertimbangkan potensi sumber daya yang ada
5. Komprehensif: berwawasan luas
6. *Integrated*: terpadu dengan semua komponen terkait
7. Berorientasi ke masa depan
8. Fleksibel: mudah disesuaikan dengan perubahan lingkungan
9. Mengikutsertakan komponen-komponen terkait
10. Jelas: tidak menimbulkan interpretasi ganda<sup>15</sup>

Menurut Koontz dan Weihrich, yang dikutip oleh Solihin, menggambarkan keterkaitan antara berbagai jenis rencana yang dibuat perusahaan dalam bentuk hierarki rencana (*hierarchy of plans*). Berikut yang termasuk dalam hierarki rencana yang dikemukakan oleh Koontz dan Weihrich, yaitu: 1) misi, 2) visi, 3) tujuan spesifik, 4) strategi, 5) kebijakan, 6) prosedur dan aturan, 7) program, 8) anggaran.<sup>16</sup> Misi menggambarkan bisnis atau jasa apa yang sedang dan akan dijalankan oleh organisasi. Selain itu, tujuan kualitatif apa yang ingin dicapai melalui keberadaannya dibidang tertentu. Visi menunjukkan arah strategik organisasi untuk mencapai berbagai hasil dimasa mendatang. Sehingga,

---

<sup>15</sup>Mulyono. *Op. Cit.*, h.27

<sup>16</sup>Solihin. *Op. Cit.*, h.66



akan menuntun pengalihan sumber daya organisasi bagi pencapaian berbagai tujuan tersebut.

Tujuan spesifik merupakan hasil akhir yang ingin dicapai organisasi dalam jangka waktu tertentu dan dinyatakan secara kuantitatif. Strategi diartikan bukan hanya sebagai cara untuk mencapai tujuan, tetapi mencakup juga penetapan berbagai tujuan itu sendiri yang dibuat oleh manajemen organisasi. Kebijakan merupakan suatu panduan umum yang akan mengarahkan pembuatan keputusan yang akan diambil oleh para pembuat keputusan di dalam organisasi. Prosedur merupakan metode atau cara yang baku untuk melaksanakan pekerjaan tertentu. Prosedur diperlukan agar pelaksanaan pekerjaan dilaksanakan menurut metode tertentu sehingga diperoleh hasil yang seragam.

Sementara itu aturan merupakan keputusan tetap untuk diterapkan pada masalah-masalah yang selalu berulang dan penting bagi suatu komponen organisasi. Program merupakan serangkaian kegiatan yang memiliki durasi waktu tertentu serta dibuat untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Anggaran merupakan penerjemahan program ke dalam satuan numerik. Anggaran tidak dapat tersusun dengan baik apabila program yang dibuat organisasi tidak jelas.

### C. Konsep Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan langkah selanjutnya setelah manajer melakukan perencanaan. Dalam tahap pengorganisasian, seorang manajer mengelompokkan tugas dan fungsi masing-masing individu serta sumber daya yang ada agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan. Menurut pendapat Robbins dan Coulter, "*organizing involves arranging and structuring work to accomplish organizational goals*".<sup>17</sup> Artinya, pengorganisasian melibatkan mengatur dan bekerja penataan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Schermerhorn, "*organizing is the process of arranging people and other resources to work together to accomplish a goal*".<sup>18</sup> Artinya, pengorganisasian adalah proses mengatur orang dan sumber daya lain untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan. Dia juga menambahkan bahwa pengorganisasian sebagai berikut, "*organizing is the process of assigning tasks, allocating resources, and coordinating work activities*".<sup>19</sup> Artinya, pengorganisasian adalah proses menetapkan tugas, mengalokasikan sumber daya, dan mengkoordinasikan kegiatan kerja.

---

<sup>17</sup>Robbins dan Coulter. *Op.Cit.*, h.24

<sup>18</sup>Schermerhorn. *Op.Cit.*, h.238

<sup>19</sup>*Ibid.*, h.17

Menurut Jones dan George, “*organizing is structuring working relationships that allow organizational members to interact and cooperate to achieve organizational goals*”.<sup>20</sup> Artinya, pengorganisasian adalah penataan hubungan kerja yang memungkinkan anggota organisasi untuk berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, menurut Bateman dan Snell, “*organizing is assembling and coordinating the human, financial, physical, informational, and other resources needed to achieve goals*”<sup>21</sup> Artinya, pengorganisasian adalah perakitan dan mengkoordinasikan manusia, keuangan, fisik, informasi, dan sumber daya lain yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Menurut Williams, “*organizing is deciding where decisions will be made, who will do what jobs and tasks, and who will work for whom in the company*”.<sup>22</sup> Artinya, pengorganisasian adalah memutuskan di mana keputusan akan dibuat, siapa yang akan melakukan apa pekerjaan dan tugas-tugas, dan siapa yang akan bekerja untuk siapa di perusahaan.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat ditemukan persamaan definisi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter dengan Schermerhorn. Mereka menekankan pada pengaturan orang untuk bekerja sama mencapai tujuan. Sedangkan, Bateman dan Snell memiliki

---

<sup>20</sup>Jones dan George. *Op.Cit.*, h.9

<sup>21</sup>Bateman dan Snell. *Op.Cit.*, h.20

<sup>22</sup>Williams. *Op.Cit.*, h.5

pendapat yang berbeda dengan pendapat ahli yang lain. Bateman dan Snell mengemukakan pendapat yang lebih rinci tentang pengorganisasian. Menurutnya, pengorganisasian merupakan koordinasi antara manusia, keuangan, fisik, informasi serta sumber daya lain untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, dapat disintesis bahwa pengorganisasian adalah kegiatan mengelompokkan individu dan sumber daya sesuai tugas dan fungsinya sehingga menjadi satu kesatuan yang dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk dapat mengelompokkan individu sesuai tugas dan fungsinya, maka seorang manajer perlu membuat suatu struktur organisasi. Struktur organisasi adalah serangkaian elemen yang dapat digunakan untuk membentuk suatu organisasi.<sup>23</sup> Menurut Schermerhorn, "*organization structure is a system of tasks, workflows, reporting relationships, and communication channels that link together the work of diverse individuals and groups*".<sup>24</sup> Artinya, struktur organisasi adalah suatu sistem tugas, alur kerja, hubungan pelaporan, dan saluran komunikasi yang menghubungkan bersama-sama untuk pekerjaan individu dan kelompok yang beragam.

Menurut Griffin, tahap pertama dalam membuat struktur organisasi adalah dengan merancang pekerjaan (*job design*). Merancang pekerjaan

---

<sup>23</sup>Griffin. *Op.Cit.*, h.322

<sup>24</sup>Schermerhorn. *Op.Cit.*, h.238

(*job design*) adalah menentukan tanggung jawab individu yang berhubungan dengan pekerjaan.<sup>25</sup> Dengan merancang pekerjaan, maka setiap individu mempunyai kejelasan dalam tugas yang akan dikerjakan serta seberapa besar tanggungjawabnya terhadap pekerjaan tersebut. Dengan adanya *job design* pada struktur organisasi, maka jelas setiap individu mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing. Maka pengorganisasian yang dibuat oleh seorang manajer dapat berfungsi dengan baik. Setiap individu dari bagian masing-masing sudah mengetahui tugas yang harus dikerjakan serta memaksimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap individu yang sudah dikelompokkan berdasarkan tugas dan fungsinya juga tetap harus berkoordinasi dengan yang lain agar dapat berjalan bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

Seorang manajer sebaiknya memperhatikan latar belakang pendidikan serta pengalaman dalam menentukan *job design* individu. Latar belakang pendidikan individu sangatlah penting karena tentunya ini yang menjadi dasar untuk melihat apakah individu mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan ilmu yang telah didapatkan selama sekolah. Langkah-langkah menyusun pengorganisasian menurut Hasibuan sebagai berikut: 1) tujuan, 2) penentuan kegiatan-kegiatan, 3)

---

<sup>25</sup>Griffin. *Op.Cit.*, h.323

pengelompokan kegiatan-kegiatan, 4) pendelegasian wewenang, 5) rentang kendali, 6) perincian peranan perorangan, 7) tipe organisasi dan 8) struktur organisasi.<sup>26</sup> Tujuan, seorang manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang akan dicapai. Penentuan kegiatan-kegiatan, seorang manajer harus merumuskan kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, membuat daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan.

Pengelompokan kegiatan-kegiatan, yaitu manajer mengelompokkan kegiatan yang akan dilakukan berdasarkan tujuan yang sama. Kegiatan yang mempunyai dasar tujuan yang sama disatukan ke dalam satu departemen. Pendelegasian wewenang, manajer harus mendelegasikan seberapa besar wewenang yang didelegasikan kepada kepala departemen. Rentang kendali, artinya manajer harus menentukan jumlah anggota pada setiap departemen. Perincian peranan perorangan, seorang manajer harus menentukan tugas setiap individu dengan jelas. Hal tersebut agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan. Tipe organisasi, artinya manajer harus menentukan tipe organisasi yang akan dipilih. Tipe organisasi *line organization*, *line and staff organization* atau *function organization* yang akan dipakai. Struktur organisasi, artinya manajer harus menentukan struktur organisasi apa yang akan dipakai.

---

<sup>26</sup>Malayu Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.33

Solihin, mengartikan pengorganisasian memiliki lima kegiatan utama.<sup>27</sup> Kelima komponen proses pengorganisasian adalah sebagai berikut: 1) membagi seluruh beban kerja (*workload*) menjadi tugas-tugas (*tasks*) yang secara logis dapat dikerjakan oleh individu-individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, 2) mengelompokkan tugas-tugas dan juga sumber daya manusia yang memiliki kesamaan rumpun tugas ke dalam suatu kelompok, 3) mengembangkan hierarki organisasi yang akan mengatur pertanggungjawaban masing-masing jenjang manajemen yang terlibat didalam organisasi, 4) mengisi jabatan-jabatan yang ada dengan sumber daya manusia yang sesuai dengan persyaratan jabatan (*job specification*) yang diperlukan oleh suatu jabatan dan 5) kegiatan pengordinasian.

Membagi seluruh beban kerja (*workload*) menjadi tugas-tugas (*tasks*) yang secara logis dapat dikerjakan oleh individu-individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Kegiatan ini disebut juga dengan istilah *division of work*. Adanya pembagian kerja ini mengacu pada keterbatasan yang dimiliki manusia dalam menyelesaikan tugasnya. Selain itu, setiap individu memiliki keahlian yang berbeda-beda. Dengan demikian pembagian tugas dapat berdampak adanya spesialisasi kerja (*job*

---

<sup>27</sup>Solihin. *Op. Cit.*, h.92

*spesialization*). Spesialisasi kerja ini membuat tugas manajer dan staf sesuai dengan keahlian masing-masing.

Mengelompokan tugas-tugas dan juga sumber daya manusia yang memiliki kesamaan rumpun tugas ke dalam suatu kelompok. Proses pembagian berdasarkan rumpun ini dikenal dengan istilah departementalisasi (*departementalization*). Mengembangkan hierarki organisasi yang akan mengatur pertanggungjawaban masing-masing jenjang manajemen yang terlibat di dalam organisasi. Pada tahap ini, jenjang manajer yang lebih rendah mempunyai kewajiban untuk mempertanggungjawabkan kepada jenjang manajer yang lebih tinggi.

Mengisi jabatan-jabatan yang ada dengan sumber daya manusia yang sesuai dengan persyaratan jabatan (*job specification*) yang diperlukan oleh suatu jabatan. Pada tahap ini mengacu pada pernyataan, *the right man on the right job*. Persyaratan yang dimaksud bukan hanya dari segi latar belakang pendidikan, tetapi juga kemampuan untuk bekerja tim, serta kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang ada.

Kegiatan pengordinasian, yaitu mencakup berbagai aktivitas untuk menyatukan berbagai tugas di departemen agar terintegrasi dan mengarah pada tujuan organisasi. Pada tahap ini juga dilakukan pengawasan serta *monitoring*, untuk melihat pekerjaan yang sudah dilakukan. Tujuannya untuk melihat apakah pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan yang sudah direncanakan atau tidak. Jika tidak ada



*monitoring*, maka personel yang ada di lingkungan organisasi mungkin akan kehilangan arah.

Jones dan George, yang dikutip oleh Solihin, mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi pemilihan struktur organisasi. Faktor-faktor tersebut yaitu, lingkungan organisasi (*organizational environment*), strategi (*strategy*), teknologi (*technology*), dan sumber daya manusia (*human resources*).<sup>28</sup> Pertama, lingkungan organisasi atau *organizational environment*. Setiap organisasi pasti berusaha untuk mengikuti perubahan lingkungan yang terjadi. Perubahan lingkungan yang terjadi menuntut sebuah organisasi untuk menyesuaikan diri. Perubahan lingkungan yang terjadi dengan waktu yang tidak menentu menuntut manajer untuk membuat struktur organisasi yang fleksibel. Hal ini agar memudahkan manajer untuk pengambilan keputusan dan komunikasi agar lebih efisien.

Kedua, strategi yang dipilih oleh seorang manajer berpengaruh pada struktur organisasi yang digunakan. Kesesuaian antara strategi yang dipilih dengan struktur organisasi memudahkan manajer untuk mengimplementasikan strategi yang telah dibuat. Ketiga, teknologi merupakan kombinasi dari keahlian, pengetahuan, peralatan, mesin dan komputer yang digunakan dalam organisasi. Semakin rumit teknologi

---

<sup>28</sup>*Ibid.*, h.99

yang digunakan maka diperlukan struktur organisasi yang mampu menyeimbangi kebijakan manajer dari setiap masalah yang ada.

Terakhir, sumber daya manusia, hal ini dilihat dari karakteristik individu yang ada. Semakin tinggi tingkat keahlian dan kerjasama dalam tim maka dibutuhkan struktur organisasi yang fleksibel. Hal ini dikarenakan individu dengan karakteristik seperti ini mempunyai nilai-nilai profesional yang kuat dan kurang menyukai supervisi yang ketat.

#### **D. Organisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran**

##### **1. Konsep Organisasi**

Saat ini banyak sekali organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat. Organisasi tersebut macam-macam jenisnya, ada organisasi sosial yang bergerak untuk kepentingan masyarakat, ada organisasi yang berdasarkan hobi, ada pula organisasi yang berdasarkan ekonomi. Organisasi merupakan suatu perkumpulan yang di dalamnya terdapat orang-orang yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Schermerhorn et al., *“organization is a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose”*<sup>29</sup> Artinya, organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama dalam pembagian kerja untuk

---

<sup>29</sup>John R. Schermerhorn et al., *Organizational Behavior* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2010), h.8

mencapai tujuan yang sama. Menurut Robbins dan Judge, mendefinisikan organisasi sebagai berikut:

organisasi adalah sebuah unit sosial yang dikordinasi secara sadar, terdiri atas dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai satu atau serangkaian tujuan bersama.<sup>30</sup>

Selain itu menurut Jones dan George, "*organizations are collections of people who work together and coordinate their actions to achieve a wide variety of goals, or desired future out-comes*".<sup>31</sup> Artinya, organisasi adalah koleksi orang-orang yang bekerja sama dan mengkoordinasikan tindakan mereka untuk mencapai berbagai tujuan, atau masa depan yang diinginkan.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat ditemukan persamaan definisi yang dikemukakan oleh Schermerhorn dan Jones dan George. Sedangkan, Robbins dan Judge memiliki pendapat yang berbeda dengan dua ahli sebelumnya yaitu Schermerhorn dan Jones dan George. Dengan demikian, dapat disintesis bahwa organisasi adalah kumpulan individu yang terdiri dari dua orang atau lebih dengan pembagian kerja untuk mencapai tujuan bersama.

Pada dasarnya setiap manusia tidak mampu hidup sendiri, untuk mencapai tujuan dalam hidupnya manusia membutuhkan orang

---

<sup>30</sup>Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, diterjemahkan oleh Diana Angelica (New Jersey: Pearson Education, 2008), h.5

<sup>31</sup>Jones dan George. *Op. Cit.*, h.5

lain. Selain itu, manusia memiliki keinginan dan kebutuhan dalam hidupnya. Kebutuhan manusia terbagi menjadi tiga, yaitu: 1) kebutuhan yang bersifat jasmaniah, 2) kebutuhan yang bersifat rohaniah dan 3) kebutuhan yang bersifat sosial.<sup>32</sup> Pertama, kebutuhan yang bersifat jasmaniah bisa disebut kebutuhan fisik sehari-hari. Misalnya, kebutuhan untuk makan, pakaian, dan tempat tinggal.

Kedua, kebutuhan yang bersifat rohaniah atau kebutuhan psikologi. Misalnya, kebutuhan untuk mendapat kasih sayang, pengakuan, perhatian, kekuasaan, rasa aman dan lain-lain. Terakhir, kebutuhan yang bersifat sosial atau interaksi dengan orang lain. Misalnya, kebutuhan untuk bermasyarakat, kerjasama, pertemanan dan menjadi bagian dari suatu kelompok. Dari penjelasan mengenai kebutuhan manusia di atas, maka itulah faktor-faktor mengapa manusia cenderung hidup berkelompok. Seperti pendapat Herbert G. Hicks, berikut:

*Almost everyone is deeply affected by groups. Involvement in some sort of group or organization occupies the mayor portion of the live of many, if not most persons. Numerous benefits can come from improved relationship between individuals and groups.*<sup>33</sup>

Bedasarkan definisi di atas nampak bahwa hampir setiap individu dipengaruhi secara mendalam oleh kelompok. Melibatkan diri

---

<sup>32</sup>Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi* (Yogyakarta: Andi, 2005), h.5

<sup>33</sup>Sutarto, *Dasar-Dasar Organisasi* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), h.2

atau berpartisipasi dalam beberapa kelompok atau organisasi merupakan hal yang penting dari kehidupan banyak individu. Banyak keuntungan yang diperoleh dari penyempurnaan berhubungan diantara individu atau kelompok. Seseorang masuk ke dalam suatu organisasi tentunya memiliki tujuan tertentu yang akan menimbulkan kepuasan bagi dirinya. Tujuan yang dimaksud baik berupa tujuan materi atau kebendaan maupun yang bersifat kerohanian. Selain itu, ada beberapa alasan individu memilih untuk bergabung ke dalam organisasi atau kelompok. Misalnya, suatu kelompok atau organisasi dapat membantu individu ketika berada pada kesusahan. Dengan bergabung ke dalam kelompok juga memberikan kesempatan kepada individu untuk mengungkapkan perasaannya. Selain itu, kelompok juga dapat memberikan jalan keluar terhadap masalah yang dihadapi anggotanya. Dengan bergabung di suatu kelompok juga membuat individu mampu mengembangkan diri ke arah yang lebih baik.

Apabila dilihat dari manfaat yang didapatkan dengan bergabung dengan suatu organisasi. Akan terlihat bahwa individu yang memilih hidup menyendiri tanpa banyak berhubungan dengan orang lain akan nampak kekurangan dan keterbatasan. Pada dasarnya, individu memilih untuk bergabung dengan organisasi yang memiliki kesamaan terhadap kebutuhannya. Selain itu, individu juga bergabung dengan organisasi agar dapat mengembangkan pengetahuan serta

kemampuannya, dapat menjadi batu loncatan untuk mencapai tujuannya serta dapat memperoleh manfaat lain. Sesuai dengan perkembangan jaman, menuntut individu untuk terus berinovasi dan mengembangkan diri. Itulah yang mendasari individu untuk bergabung dalam sebuah organisasi yang sesuai dengan kebutuhannya. Dengan mengetahui manfaat yang akan didapatkan, baik dari segi pengetahuan maupun pengalaman. Pengetahuan yang dimaksud seperti materi, serta kompetensi yang dibutuhkan. Sedangkan pengalaman seperti pengalaman dalam bekerja tim (*team work*).

Organisasi mempunyai unsur-unsur yang saling berkaitan satu sama lain. Unsur-unsur tersebut antara lain: 1) manusia, 2) tempat kedudukan, 3) tujuan, 4) pekerjaan, 5) struktur, 6) teknologi, dan 7) lingkungan.<sup>34</sup> Manusia (*human factor*), artinya sebuah organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya manusia. Manusia di sini berarti terdiri dari pemimpin dan bawahan. Tempat kedudukan, artinya organisasi bisa berjalan jika ada tempat kedudukan yang jelas antar setiap anggotanya.

Tujuan, artinya organisasi dapat berjalan apabila ada tujuan secara jelas yang ingin dicapai bersama. Pekerjaan, artinya organisasi dapat berjalan jika ada pekerjaan yang akan dilakukan. Selain

---

<sup>34</sup>Hasibuan. *Op.Cit.*, h.27

pekerjaan, pembagian pekerjaan juga termasuk di dalamnya. Struktur, artinya organisasi dapat berjalan apabila ada hubungan atau keterkaitan antar anggota dan kerjasama. Teknologi, artinya organisasi dapat berjalan jika ada alat yang mendukung serta unsur teknis. Lingkungan (*environment external social system*), artinya organisasi dapat berjalan apabila ada lingkungan yang saling mempengaruhi.

Menurut Wursanto, struktur organisasi adalah bagaimana pekerjaan-pekerjaan dapat saling berhubungan dan disusun.<sup>35</sup> Struktur organisasi erat kaitannya dengan hubungan pekerjaan yang ada dalam organisasi secara konkrit. Struktur organisasi juga memperlihatkan satuan organisasi, hubungan organisasi, saluran wewenang serta tanggungjawab yang ada dalam organisasi. Sedangkan, bagan organisasi adalah gambaran secara grafis dari struktur organisasi agar lebih mudah dibaca dan dimengerti. Dalam bagan organisasi terdapat kotak-kotak dan garis-garis yang menunjukkan kedudukan serta garis-garis wewenang. Bagan organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu, bagan organisasi menurut bentuknya dan bagan organisasi menurut isinya.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup>Wursanto. *Op.Cit.*, h.107

<sup>36</sup>*Ibid.*, h.113

Menurut bentuknya bagan organisasi dibedakan menjadi sembilan, yaitu: 1) bagan piramid, 2) bagan pohon, 3) bagan penegak, 4) bagan lingkaran, 5) bagan setengah lingkaran, 6) bagan elip, 7) bagan setengah elip, 8) bagan mendatar, 9) bagan garis. Sedangkan menurut isinya bagan organisasi juga dibedakan menjadi sembilan, yaitu: 1) bagan struktur, 2) bagan kegiatan, 3) bagan jabatan, 4) bagan tugas, 5) bagan nama, 6) bagan pangkat/golongan, 7) bagan foto, 8) bagan kode, 9) bagan lukisan.

Selain mempunyai unsur-unsur yang saling mempengaruhi satu sama lain. Organisasi juga memiliki beberapa macam jika dilihat dari berbagai sudut pandang. Menurut Hasibuan, macam-macam organisasi dapat dikelompokkan berdasarkan: 1) proses pembuatannya, 2) kaitan hubungannya dengan pemerintah, 3) skala (ukuran) besar-kecilnya, 4) tujuannya, 5) *organization chart* dan 6) tipe-tipe atau bentuknya.<sup>37</sup> Organisasi berdasarkan proses pembuatannya terbagi menjadi dua yaitu: 1) organisasi formal dan 2) organisasi informal. Organisasi formal adalah organisasi yang dibentuk secara sadar dan dengan tujuan yang telah direncanakan. Selain itu, memiliki Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) serta ketentuan formal lainnya. Organisasi informal merupakan kebalikan

---

<sup>37</sup>Hasibuan. *Op.Cit.*, h.57



dari organisasi formal. Organisasi informal terbentuk tanpa disadari serta tidak ada aturan formal.

Organisasi berdasarkan kaitan hubungannya dengan pemerintah terbagi dua yaitu: 1) organisasi resmi dan 2) organisasi tidak resmi. Organisasi resmi adalah organisasi yang dibentuk dan memiliki hubungan dengan pemerintahan. Organisasi ini juga tercatat dan terdaftar pada lembaran Negara. Organisasi tidak resmi adalah organisasi yang tidak memiliki hubungan dengan pemerintah. Misalnya klub, grup kesenian, organisasi pecinta alam dan lain-lain.

Organisasi berdasarkan skala (ukuran) besar-kecilnya terbagi menjadi tiga, yaitu: 1) organisasi besar, 2) organisasi sedang (menengah) dan 3) organisasi kecil. Tolak ukur tentang besar-kecilnya organisasi bersifat relatif, hal ini karena banyak faktor yang mempengaruhi. Tetapi, sebuah organisasi termasuk dalam organisasi besar atau kecil harus diketahui. Hal tersebut berpengaruh terhadap kegiatan majerial yang akan diterapkan.

Organisasi berdasarkan tujuannya terbagi menjadi dua, yaitu: 1) organisasi sosial (*public organization*), dan 2) organisasi perusahaan (*business organization*). Organisasi sosial (*public organization*) adalah organisasi *nonprofit* yang tidak memperhitungkan rugi laba. Tetapi lebih menekankan pada pelayanan sosial atau masyarakat. Organisasi bisnis (*business organization*) adalah organisasi yang dibentuk untuk

tujuan komersial atau untuk memperoleh *profit*. Jika sebuah organisasi dirasa sudah tidak mendatangkan keuntungan, maka tidak rasional untuk dilanjutkan lagi.

Organisasi berdasarkan *organization chart* (bagan organisasi) terbagi menjadi lima yaitu: 1) berbentuk segitiga vertikal (*arrangement chart*), 2) berbentuk segitiga horizontal, 3) berbentuk kerucut vertikal/horizontal, 4) berbentuk lingkaran dan atau setengah lingkaran, 5) berbentuk bulat telur. Bagan organisasi adalah suatu bentuk diagramatis yang menggambarkan aspek-aspek penting dalam sebuah organisasi. Aspek-aspek tersebut misalnya, fungsi dan hubungan antar anggota, wewenang, serta koordinasi. Bagan organisasi harus diketahui oleh semua anggota organisasi agar jelas garis antara wewenang dan tanggungjawab, serta tugas masing-masing anggota.

Organisasi berdasarkan tipe-tipe atau bentuknya terbagi menjadi 5 yaitu: 1) organisasi lini (*line organization*), 2) organisasi lini dan staf (*line and staf organization*), 3) organisasi fungsional (*functional organization*), 4) organisasi lini, staf dan fungsional (*line, staff and functional organization*) dan 5) organisasi komite (*committee organization*). Organisasi lini merupakan suatu bentuk organisasi yang menggambarkan garis wewenang secara vertikal antara atasan dan bawahannya. Organisasi lini dan staf merupakan gabungan antara

organisasi lini dan organisasi fungsional. Pelimpahan wewenang dilakukan secara vertikal dari pucuk pimpinan kepada pimpinan di bawahnya. Dalam membantu kelancaran tugas, pimpinan dibantu oleh staf, tetapi hanya untuk membantu. Staf hanya bisa memberikan saran tetapi keputusan tetap dipegang pimpinan.

Organisasi fungsional merupakan bentuk organisasi yang didasarkan pada sifat dan macam pekerjaan yang harus dilakukan. Pada tipe ini, pembagian kerja didasarkan pada spesialisasi yang mendalam. Organisasi lini, staf dan fungsional merupakan gabungan antara organisasi lini, staf dan fungsional. Pada tipe ini, semua kebaikan dari setiap tipe diambil dan keburukannya dibuang. Organisasi komite merupakan organisasi yang anggotanya mempunyai wewenang yang sama. Tipe ini mengutamakan pimpinan kolektif, bersifat manajerial dan dapat bersifat formal maupun informal. Selain itu, organisasi ini juga dapat bersifat tetap dan sementara.

Setiap anggota organisasi pasti berusaha untuk mengembangkan organisasinya ke arah yang lebih baik. Namun, untuk mengembangkan organisasi tidak semudah yang dibayangkan. Setiap organisasi memiliki masalah, baik masalah yang berasal dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal). Salah satu cara agar organisasi dapat berjalan dengan baik maka haruslah menggunakan asas-asas organisasi. Sutarto, menjabarkan asas-asas organisasi

sebagai berikut: 1) perumusan tujuan dengan jelas, 2) departemenisasi, 3) pembagian kerja, 4) koordinasi, 5) pelimpahan wewenang, 6) rentangan kontrol, 7) jenjang organisasi, 8) kesatuan perintah, 9) fleksibilitas, 10) keberlangsungan, dan 11) keseimbangan.<sup>38</sup> Perumusan tujuan dengan jelas akan mudah untuk menjadi pedoman dalam pelaksanaan organisasi. Dengan adanya tujuan yang jelas maka akan mengarahkan kepada struktur organisasi yang dipilih, penentuan *job design*, serta kebutuhan anggota organisasi dan lain-lain. Tujuan organisasi yang telah ditentukan harus diketahui oleh setiap anggota organisasi. Baik dari pimpinan tingkat paling atas hingga pimpinan tingkat bawah. Dengan demikian, maka anggota organisasi dapat bekerja keras dengan cara menyumbangkan ide, tenaga serta pengalamannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sutarto, yang dimaksud dengan departemenisasi adalah aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja atau fungsi tertentu.<sup>39</sup> Fungsi merupakan sekelompok aktivitas yang sama berdasarkan sifatnya atau pelaksanaannya. Dari segi kedudukannya dalam struktur organisasi, dapat dibedakan adanya dua macam satuan organisasi, yaitu satuan

---

<sup>38</sup>Sutarto. *Op.Cit.*, h.61

<sup>39</sup>*Ibid.*, h.66

organisasi utama dan satuan organisasi lanjutan. Satuan organisasi utama adalah satuan-satuan organisasi yang berada langsung di bawah puncak pimpinan atau pucuk pimpinan. Sedangkan satuan organisasi lanjutan adalah satuan-satuan organisasi yang berada di bawah satuan utama.

Pembagian kerja adalah rincian serta pengelompokan aktivitas-aktivitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi tertentu.<sup>40</sup> Pembagian kerja penting untuk dilakukan karena mempunyai beberapa manfaat seperti adanya perbedaan kemampuan dan sikap setiap individu. Selain itu, bidang pekerjaan dan pengetahuan juga terlalu luas, sehingga tidak dapat dilakukan seorang diri. Dalam sebuah organisasi, biasanya daftar rincian aktivitas atau daftar rincian tugas dapat dimuat pada beberapa tempat antara lain: 1) Buku Pedoman Organisasi atau Buku Pedoman Organisasi dan Tatakerja, 2) Bagan Organisasi Aktivitas, Bagan Organisasi Tugas atau Bagan Organisasi Serbaguna, 3) Kartu Daftar Rincian Aktivitas.<sup>41</sup>

Koordinasi merupakan asas pokok organisasi. Hal ini menegaskan bahwa koordinasi merupakan sesuatu yang amat penting bagi sebuah organisasi. Koordinasi sendiri bisa disebut juga dengan

---

<sup>40</sup> *Ibid.*, h.104

<sup>41</sup> *Ibid.*, h.118

keselarasan. Keselarasan berarti adanya kesatuan tindakan, usaha, bagian, serta keseimbangan atas setiap elemen yang ada dalam suatu organisasi. Dengan demikian, koordinasi merupakan keselarasan antara aktivitas yang dilakukan satuan organisasi serta tugas yang dilakukan anggotanya.

Wewenang merupakan hak seorang pimpinan untuk mengambil keputusan serta tindakan agar tugas dan tanggungjawabnya dapat berjalan dengan baik. Sementara pelimpahan dapat diartikan sebagai penyerahan. Jadi pelimpahan wewenang adalah penyerahan sebagian hak serta tanggungjawab seorang pimpinan kepada pimpinan lain agar tugasnya dapat berjalan dengan baik. Jadi perlu digaris bawahi bahwa pelimpahan wewenang bukan penyerahan sebagian hak dari atasan kepada bawahan, melainkan ke sesama atasan.

Rentangan kontrol adalah jumlah terbanyak bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan tertentu. Bawahan langsung merupakan sejumlah orang yang berada langsung di bawah kedudukan seorang pemimpin. Sedangkan atasan langsung merupakan seseorang yang berkedudukan tepat di atasnya. Ada dua faktor yang diperhatikan dalam menentukan berapa sebaiknya jumlah pejabat bawahan yang langsung dapat dipimpin oleh seorang pemimpin. Faktor pertama, yaitu faktor yang melekat pada jabatannya misalnya, kepandaian, pengalaman, kesehatan, umur, kejujuran,

keahlian, kecakapan dan lain-lain. Faktor kedua, yaitu faktor yang berada di luar jabatannya misalnya corak pekerjaan, jarak antar para pejabat bawahan, jumlah tugas, serta waktu penyelesaian tugas.

Jenjang organisasi adalah tingkat-tingkat satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang tertentu menurut kedudukannya dari atas ke bawah dalam fungsi tertentu.<sup>42</sup> Pimpinan yang berkedudukan di atas akan mengawasi para pimpinan yang ada di bawah hingga seterusnya. Intinya adalah perbedaan peranan antara atasan dan bawahan sehingga atasan dan bawahan mengetahui peranannya masing-masing. Jumlah jenjang organisasi yang baik adalah sependek mungkin. Sebab, jenjang organisasi yang panjang akan menghabiskan waktu dan menimbulkan hambatan yang lebih banyak.

Kesatuan perintah adalah setiap pemimpin bagian sebaiknya hanya bertanggungjawab dan diperintah oleh satu pemimpin saja. Garis-garis komando atau perintah harus jelas menunjukan kepada siapa individu harus bertanggungjawab dan dari siapa perintah yang datang. Tidak adanya kesatuan perintah yang jelas akan menimbulkan kebingungan atau keraguan antara atasan maupun bawahan dalam suatu organisasi.

---

<sup>42</sup>*Ibid.*, h.180

Fleksibilitas yang dimaksud adalah organisasi terbuka terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Salah satunya adalah struktur organisasi yang dapat mengalami perubahan untuk disesuaikan dengan kebutuhan. Tetapi, dalam pelaksanaannya jika terjadi perubahan sebaiknya tidak mengganggu jalannya aktivitas organisasi.

Keberlangsungan terkait dengan upaya organisasi untuk terus mengikuti perkembangan jaman. Suatu organisasi harus mempunyai berbagai sarana untuk tetap menjalankan aktivitasnya. Organisasi yang dibentuk tentu punya harapan agar dapat berkembang dan memiliki kemajuan sesuai tuntutan jaman. Oleh karena itu, dukungan dari unsur-unsur terkait sangatlah penting untuk kemajuan suatu organisasi. Misalnya, kemampuan para anggotanya, pembaharuan alat serta mesin yang ada, memperluas relasi, menyesuaikan dengan keinginan masyarakat, serta menyesuaikan diri dengan perkembangan jaman.

Keseimbangan berarti satuan-satuan organisasi hendaknya di tempatkan sesuai dengan peranannya. Maksudnya adalah kesatuan yang memiliki peranan sama penting dibuat satu tingkat. Satuan yang berperan penting hendaknya dijadikan satuan utama jangan satuan lanjutan. Hal itu bertujuan agar satuan yang dirasa lebih penting dapat benar-benar menjalankan peranannya dengan baik, sebaliknya apabila satuan penting diletakkan sebagai satuan lanjutan yang



berkedudukan di bawah maka tidak dapat berperan sesuai dengan harapan.

## 2. Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)

Musyawarah Guru Mata Pelajaran atau yang biasa dikenal dengan MGMP merupakan organisasi non struktural yang keberadaannya dibentuk berdasarkan pedoman Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah yang beredar sejak tahun 1991 dan dicetak ulang pada tahun 1993.

MGMP merupakan wadah kegiatan profesional bagi para guru mata pelajaran yang sama pada jenjang SMP/MTs/SMPLB, SMA/MA/SMALB dan SMK/MAK di tingkat kabupaten/kota yang terdiri dari sejumlah guru dari sejumlah sekolah.<sup>43</sup>

Guru yang tersebar di seluruh Indonesia mempunyai kemudahan untuk berkumpul sesuai dengan bidang mata pelajaran yang diampuhnya. Tujuan diadakan organisasi ini adalah sebagai sarana komunikasi antar guru yang sesuai bidangnya sehingga, diharapkan menjadi organisasi yang akan mengembangkan kompetensi serta mengembangkan kegiatan yang inovatif. Selain itu, MGMP juga dapat memperluas wawasan serta meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru sesuai bidang studinya. Guru juga mempunyai kesempatan untuk berbagi pengalaman dan *sharing*

---

<sup>43</sup>Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, *Rambu-Rambu Pengembangan Kegiatan KKG dan MGMP* (Jakarta: Dirjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2010), h.iv

tentang kesulitan yang dihadapi dalam proses pembelajaran. Kurikulum yang berubah juga menuntut guru untuk beradaptasi dengan kompetensi yang diharapkan. Dengan demikian adanya MGMP diharapkan mampu membantu pelaksanaan guru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran sesuai standar nasional.

Sebagai suatu organisasi, MGMP mempunyai program yang akan dilaksanakan. Program yang dibuat harus selalu merujuk pada usaha peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru. Selanjutnya, perencanaan program KKG atau MGMP meliputi penyusunan: 1) visi, 2) misi, 3) tujuan dan 4) rencana kerja.

Setiap program dan kegiatan KKG atau MGMP diharapkan memiliki kerangka program yang mencakup hal-hal sebagai berikut: 1) kerangka dasar dan struktur program kegiatan KKG atau MGMP dan 2) struktur program.<sup>44</sup> Kerangka dasar dan struktur program kegiatan KKG atau MGMP merujuk kepada pencapaian empat kompetensi guru. Kompetensi tersebut adalah kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian. Struktur program KKG atau MGMP terdiri dari program umum, program inti atau pokok dan program penunjang.

Program umum adalah program yang bertujuan untuk memberikan wawasan kepada guru tentang kebijakan-kebijakan

---

<sup>44</sup>*Ibid.*, h.16

pendidikan di tingkat daerah sampai pusat. Misalnya, kebijakan yang terkait dengan pengembangan profesionalisme guru. Program inti adalah program-program utama yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas kompetensi dan profesionalisme guru. Program inti dapat dikelompokkan menjadi program rutin dan program pengembangan.

Program rutin terdiri dari tujuh bentuk kegiatan yaitu: 1) diskusi permasalahan pembelajaran, 2) penyusunan dan pengembangan silabus, program semester, dan rencana program pembelajaran, 3) analisis kurikulum, 4) penyusunan laporan hasil belajar siswa, 5) pendalaman materi, 6) pelatihan terkait dengan penguasaan materi yang mendukung tugas mengajar dan 7) pembahasan materi dan pemantapan menghadapi Ujian Nasional dan Ujian Sekolah. Program pengembangan dapat dipilih sekurang-kurangnya lima dari kegiatan berikut: 1) penelitian, diantaranya penelitian tindakan kelas atau studi kasus, 2) penulisan karya ilmiah, 3) seminar, lokakarya, kolokium dan diskusi panel, 4) pendidikan dan pelatihan berjenjang, 5) penerbitan jurnal dan buletin KKG atau MGMP, 6) penyusunan dan pengembangan *website* KKG atau MGMP, 7) kompetisi kinerja guru, 8) pendampingan pelaksanaan tugas guru oleh pembimbing atau tutor 9) *lesson study*, 10) *Profesional Learning Community* (komunitas belajar profesional), 11) TIPD (*Teachers International Profesional*

*Development*), 12) *Global Gateway* dan program lain yang sesuai dengan kebutuhan setempat.

Program penunjang merupakan program yang bertujuan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan peserta KKG atau MGMP. Misalnya berisi materi-materi penunjang seperti bahasa asing, teknologi informasi dan komunikasi dan lain-lain.

Untuk menyusun sebuah program, maka ada beberapa tahapan yang harus dilaksanakan yaitu:

- a. Analisis kebutuhan peningkatan kompetensi guru sebagai anggota MGMP yang meliputi kompetensi profesional, pedagogis, kepribadian dan sosial.
- b. Hasil dari analisis kebutuhan disusun program prioritas yang dituangkan dalam jadwal kegiatan tahunan dan semester.
- c. Ada tiga jenis program yang dapat dirancang untuk kegiatan MGMP, yaitu program umum, program inti dan program penunjang. Program tersebut memuat secara rinci sejumlah kegiatan untuk setiap pertemuan.
- d. Program hasil analisis kebutuhan dituangkan dalam jadwal pertemuan untuk satu tahun dan sekurang-kurangnya memuat 12 kegiatan yang dituangkan dalam 12 kali pertemuan dalam satu tahun.
- e. Program dan kegiatan dimaksud memungkinkan disusun oleh tim khusus atau pengurus, tetapi setelah program dan kegiatan terwujud, hal tersebut perlu dikomunikasikan oleh tim khusus/pengurus kepada seluruh anggota kelompok.<sup>45</sup>

Sebagai sebuah organisasi, tentunya MGMP mempunyai pengurus yang berfungsi untuk menjalankan kegiatannya. Pengurus dipilih berdasarkan kesepakatan anggota dan berlaku selama empat

---

<sup>45</sup>Agus Wuryanto, dalam artikel: Prosedur Operasional Standar Penyelenggaraan KKG dan MGMP, <https://aguswuryanto.wordpress.com/2011/01/01/prosedur-operasional-standar-penyelenggaraan-kkg-dan-mgmp/> diakses pada 30 Desember 2014 pukul 21.00 WIB

tahun. Pengurus MGMP terdiri dari: 1) ketua yang merangkap sebagai anggota, 2) sekretaris yang merangkap sebagai anggota, 3) bendahara yang merangkap sebagai anggota, 4) bidang-bidang lain kepengurusan yang merangkap sebagai anggota, 5) anggota

Keanggotaan dan Kepengurusan KKG atau MGMP dibentuk berdasarkan kesepakatan anggota MGMP. Di dalam penentuan kepengurusan MGMP, perlu memperhatikan kesetaraan gender.

Penetapan pengurus dimaksud dapat dilaksanakan sebagai berikut:

- a. Anggota MGMP berasal dari guru mata pelajaran yang sama dari beberapa SMP/MTs/SMPLB, SMA/MA/SMALB, SMK/MAK yang berasal dari 8-10 sekolah atau disesuaikan dengan kondisi setempat.
- b. Keanggotaan MGMP diawali dengan pengisian biodata peserta yang selanjutnya setelah diisi diserahkan kepada pengurus MGMP.
- c. Pengurus menghimpun biodata anggota sebagai *database* keanggotaan MGMP di wilayahnya.
- d. Ketua MGMP dipilih oleh anggota dalam rapat anggota dan disahkan melalui Surat Keputusan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.
- e. Setelah pemilihan Ketua MGMP, selanjutnya dilakukan penyusunan kepengurusan MGMP. Kepengurusan MGMP ini dapat meliputi ketua, sekretaris, bendahara, dan bidang-bidang kepengurusan disesuaikan dengan kebutuhan dari masing-masing MGMP.
- f. Usulan susunan dan pengesahan pengurus MGMP dilakukan oleh Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.
- g. Kepengurusan MGMP memiliki masa kerja selama empat tahun dan dapat dipilih kembali setelah masa kerja selesai.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup>Agus Wuryanto, dalam artikel: Prosedur Operasional Standar Penyelenggaraan KKG dan MGMP, <https://aguswuryanto.wordpress.com/2011/01/01/prosedur-operasional-standar-penyelenggaraan-kkg-dan-mgmp/> diakses pada 30 Desember 2014 pukul 21.00 WIB

## E. Konsep Profesionalisme Guru

Guru merupakan seorang yang mengajar dan mendidik siswa sesuai dengan tuntutan kurikulum. Tugas seorang guru antara lain, merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih serta pengabdian kepada masyarakat. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa guru merupakan tenaga pendidik yang profesional. Untuk itulah sebagai profesi yang profesional maka guru dituntut mempunyai standar yang harus dimiliki. Profesi merupakan sebuah pekerjaan yang dijalani dengan penuh pengabdian dan dedikasi tinggi serta dilandasi oleh keahlian serta keterampilan tertentu.

Menurut Payong, yang dimaksud dengan profesi adalah suatu pekerjaan yang menuntut keahlian tertentu yang didasarkan pada basis keilmuan tertentu, dengan lingkup tugasnya diarahkan kepada pelayanan masyarakat.<sup>47</sup> Menurut Jaan Mikk, Marika Veisson dan Piret Luik, berikut:

*“teachers professionalism is dealt with as a complex set of professional competences, and the characteristics of the work and working environment of teachers - beliefs about instruction, classroom teaching practices, co-operation, collaboration and patterns of relating with students and colleagues and*

---

<sup>47</sup>Marselus R. Payong, *Sertifikasi Profesi Guru* (Jakarta: Indeks, 2011), h.7

*fundamental professional attitudes like satisfaction with work and self – efficiency”.*<sup>48</sup>

Artinya, profesionalisme guru ditangani sebagai satu set kompleks kompetensi profesional, dan karakteristik pekerjaan dan lingkungan kerja guru - keyakinan tentang instruksi, praktek pengajaran di kelas, kerjasama, kolaborasi dan pola yang berkaitan dengan siswa dan kolega dan sikap profesional yang mendasar seperti kepuasan kerja dan efisiensi individu. Menurut Maister, “*professionalism is predominantly an attitude, not a set of competencies. a real professional is a technician who cares*”.<sup>49</sup> Artinya, profesionalisme didominasi sikap, bukan seperangkat kompetensi. Seorang profesional adalah seorang teknisi yang peduli.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa profesi sangat memperhatikan layanan kepada masyarakat serta membutuhkan keilmuan yang mendalam dan memiliki hubungan dengan rekan-rekan dalam bidang yang sama.

Terdapat tiga kriteria yang mendasari sebuah pekerjaan dapat dikatakan profesional. *Pertama*, suatu pekerjaan profesional adalah pekerjaan yang hanya dilakukan oleh sekelompok kecil orang yang terpilih atau tersaring melalui proses pendidikan formal. *Kedua*, suatu pekerjaan profesional merupakan sebuah pekerjaan yang relatif bebas dari supervisi

---

<sup>48</sup>Jaan Mikk, Marika Veisson dan Piret Luik, *Teacher’s Personality and Professionalism* (Frankfurt: Peter Lang GmbH, 2010), h.14

<sup>49</sup>David H. Maister, *True Professionalism* (New York: The Free Press, 1997)

atau pengawasan yang berkesinambungan. *Ketiga*, para pekerja profesional memiliki organisasi profesi yang resmi dan mandiri dari kepentingan manapun.

Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 7 dinyatakan bahwa profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan sembilan prinsip. Pertama, memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme. Kedua, memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketaqwaan serta akhlak mulia. Ketiga, memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan tugas. Keempat, memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas. Kelima, memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan. Keenam, memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja. Ketujuh, memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat. Kedelapan, memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Terakhir, memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Menjadi guru profesional berarti guru harus memiliki pengetahuan, keterampilan serta kualifikasi akademik yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Selain itu guru juga harus memiliki kemampuan untuk



dapat melayani masyarakat khususnya peserta didik. Sementara itu, guru juga dituntut untuk berperilaku sebagai profesional dengan menunjukkan komitmen, bekerja sesuai aturan, ramah dan menjadi tauladan bagi peserta didik. Karakteristik guru profesional dapat dilihat dari beberapa aspek berikut: 1) kualifikasi dan kompetensi, 2) pengembangan profesional berkelanjutan, 3) dedikasi dan pelayanan, 4) kode etik profesi dan kolegialitas dalam organisasi profesi dan 5) penghargaan publik.<sup>50</sup>

Kualifikasi adalah syarat formal yang harus dimiliki guru melalui aktivitas akademik dan dapat dibuktikan dengan adanya ijazah atau sertifikat yang dimiliki setelah menyelesaikan studi pada lembaga dan jenjang pendidikan tertentu. Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 9, dinyatakan bahwa syarat menjadi guru harus memiliki kualifikasi akademik minimal S1/D-IV. Sedangkan yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang yang didapatkan melalui pelatihan atau pengalaman belajar informal tertentu. Untuk menjadi seorang guru profesional maka harus memiliki empat kompetensi utama yakni: 1) kompetensi pedagogik, 2) kompetensi profesional, 3) kompetensi kepribadian dan 4) kompetensi sosial.

Kompetensi pedagogik sebagaimana dimaksud pada ayat (2) merupakan kemampuan Guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta

---

<sup>50</sup>Payong. *Op. Cit.*, h.16

didik yang sekurang- kurangnya meliputi: 1) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, 2) pemahaman terhadap peserta didik, 3) pengembangan kurikulum atau silabus, 4) perancangan pembelajaran, 5) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, 6) pemanfaatan teknologi pembelajaran, 7) evaluasi hasil belajar dan 8) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kompetensi kepribadian sekurang-kurangnya mencakup kepribadian yaitu: 1) beriman dan bertakwa, 2) berakhlak mulia, 3) arif dan bijaksana, 4) demokratis, 5) mantap, 6) berwibawa, 7) stabil, 8) dewasa, 9) jujur, 10) sportif, 11) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, 12) secara obyektif mengevaluasi kinerja sendiri dan 13) mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat yang sekurang-kurangnya meliputi: 1) berkomunikasi lisan, tulis, dan/atau isyarat secara santun, 2) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional, 3) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, pimpinan satuan pendidikan, orang tua atau wali peserta didik, 4) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar dengan mengindahkan norma serta sistem nilai yang berlaku dan 5) menerapkan prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan.

Kompetensi profesional merupakan kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan budaya yang diampunya yang sekurang-kurangnya meliputi penguasaan: 1) materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu dan 2) konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan, yang secara konseptual menaungi atau koheren dengan program satuan pendidikan, mata pelajaran, dan/atau kelompok mata pelajaran yang akan diampu.

Seiring dengan perkembangan pendidikan yang ada di Indonesia. Seorang guru harus mampu beradaptasi dengan tuntutan pendidikan yang berkembang. Untuk itulah adanya upaya untuk mengembangkan profesionalitas berkelanjutan agar senantiasa sejalan dengan perkembangan pendidikan. Bentuk-bentuk pengembangan profesional berkelanjutan dapat dilakukan dari dalam individu maupun dari luar individu.

Dari dalam individu yaitu terletak pada inisiatif guru itu sendiri untuk mengembangkan diri. Misalnya dengan cara melakukan penelitian dalam kelas, membaca jurnal-jurnal ilmiah memperluas jejaring kerja dan lain-lain. Sedangkan dari luar individu misalnya dengan inisiatif kepala sekolah, mengikuti wadah-wadah guru seperti KKG, MGMP, Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S) dan Musyawarah Kerja Kepala Sekolah

(MKKS). Melalui wadah tersebut guru dapat berbagi pengalaman, permasalahan yang dihadapi serta mencari solusinya.

## **F. Kajian Hasil-hasil yang Relevan**

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil-hasil penelitian atau karya terdahulu yang mempunyai relevansi dan kesamaan kajian dengan penelitian ini.

Skripsi karya Dewi Safitri tahun 2010 yang berjudul *Aktivitas MGMP PKn dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Studi Deskriptif di SMP Jakarta Barat*.<sup>51</sup> Dalam penelitiannya tersebut, peneliti mengamati aktivitas yang dilakukan MGMP PKn dalam meningkatkan profesionalitas guru. Selain itu, peneliti juga mengamati pengaruh terhadap guru yang mengikuti kegiatan MGMP PKn serta masalah-masalah yang ada dalam pelaksanaan aktivitas MGMP PKn. Menghasilkan beberapa aktivitas yang dilakukan MGMP PKn dalam meningkatkan profesionalitas guru. Pertama, kegiatan pengembangan dan keterampilan guru, antara lain penguasaan kurikulum, penyusunan program semester, penyusunan program satuan pembelajaran, termasuk penguasaan dan pengembangan metode,

---

<sup>51</sup>Dewi Safitri, dalam Skripsi berjudul: *Aktivitas MGMP PKn dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru Studi Deskriptif di SMP Jakarta Barat* (Jakarta: Program Sarjana Universitas Negeri Jakarta, 2010)

penggunaan media pembelajaran, teknik evaluasi dan penguasaan bahan atau materi pembelajaran.

Kedua, kegiatan perluasan wawasan guru, antara lain mengadakan ceramah atau diskusi, mengadakan seminar atau lokakarya, mengadakan studi banding, mengadakan program-program kompetisi atau lomba untuk siswa dalam usaha meningkatkan penguasaan ilmu di sekolah dan kemampuan dalam mengelola interaksi belajar mengajar. Ketiga, kegiatan penunjang antara lain mengadakan program peninjauan pengamatan atau widyawisata ke obyek-obyek yang relevan, memanfaatkan media cetak dan elektronik. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa aktivitas yang dilakukan MGMP PKn yang diikuti oleh guru sangat bermanfaat untuk meningkatkan profesionalitas guru. Selain itu, dari aktivitas yang dilakukan juga berpengaruh terhadap pengembangan potensi yang dimiliki guru.

Penelitian kedua yang menjadi pertimbangan dalam penulisan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Agung Fajar Dwi Nugraha dalam skripsinya yang berjudul, Upaya Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Fiqih Kabupaten Sleman dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Fiqih Madrasah Tsanawiyah Kabupaten Sleman.<sup>52</sup> Temuan

---

<sup>52</sup>Agung Fajar Dwi Nugraha, dalam Skripsi berjudul: Upaya Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) Fiqih Kabupaten Sleman dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Fiqih Madrasah Tsanawiyah Kabupaten Sleman (Yogyakarta: Program Sarjana Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2009)

lapangan menunjukkan bahwa upaya yang dilakukan untuk peningkatan profesionalisme melalui kegiatan supervisi, pembinaan dan pelatihan yang disusun dalam program rutin dan program pengembangan. Program rutin meliputi, diskusi permasalahan pembelajaran, melaksanakan kegiatan secara bergilir, penyusunan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (rpp), pembuatan kisi-kisi soal dan penyusunan instrumen evaluasi pembelajaran. Program pengembangan meliputi, pelatihan penyusunan perangkat administrasi guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja MGMP Fiqih belum berjalan dengan efektif, dikarenakan standar yang telah ditetapkan belum terpenuhi. Standar yang belum dipenuhi MGMP antara lain: 1) standar organisasi, 2) pengelolaan dan 3) penjaminan mutu. Standar organisasi, yaitu tidak adanya landasan kerja dan administrasi, Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) dan kalender kegiatan. Pengelolaan, yaitu belum ada evaluasi menyeluruh dan tindak lanjut dari tiap kegiatan. Penjaminan mutu, yaitu belum adanya sistem penjaminan mutu untuk mengontrol dan mengendalikan antara standar dan pemenuhnya.