

BUDAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN ORGANISASI (STUDI KASUS DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA SWASTA KABUPATEN SITUBONDO)

¹ Lukman Nul Hakim,²Ahmad Musaddad

*Stai Cendekia insani

Abstrak

Kemajuan sebuah lembaga pendidikan tidak bisa dilepaskan dari adanya pengaruh dan power kepemimpinan yang dalam hal ini adalah kepala sekolah. Kepemimpinan menjadi sebuah disiplin ilmu pengetahuan penting yang diharuskan dimiliki oleh seorang pemimpin agar secara aplikatif dapat menjalankan konsep kepemimpinan dengan baik. Salah satu elemen penting dalam teori kepemimpinan adalah pengambilan keputusan yang tepat sehingga nanti memiliki implikasi yang efektif.

Penelitian ini dilakukan di sebuah SMP swasta di kabupaten Situbondo, dengan tujuan untuk memahami dan untuk mendapatkan gambaran yang objektif, faktual, akurat dan sistematis, mengenai masalah-masalah yang ada di obyek penelitian. Data tentang obyek penelitian ini diperoleh dengan cara observasi, interview dan dokumentasi tentang pola pengambilan keputusan yang ada di SMP swasta tersebut dalam pengambilan keputusan. Adapun metode penelitian menggunakan penelitian kualitatif.

Dari hasil pembahasan yang diperoleh dari penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya pengambilan keputusan di SMP yang menjadi lokasi penelitian ini memiliki sebuah ciri khas, yakni keseragaman pemahaman bahwa sebuah pengambilan keputusan harus senantiasa ditentukan dalam forum rapat resmi dengan melibatkan seluruh tenaga kependidikan. Namun tentu saja dalam hal ini peneliti tidak memberi sebuah justifikasi namun hanya memberi gambaran tentang fenomena pengambilan keputusan di sebuah SMP Swasta kabupaten Situbondo.

Kata kunci

Budaya Organisasi, Pengambilan Keputusan.

1. Pendahuluan

Organisasi adalah suatu hal yang tidak asing lagi bagi masyarakat luas, sebab hampir di setiap lapisan masyarakat memiliki organisasi untuk menjalankan suatu tujuan yang ingin dicapai. Setiap orang memiliki dasar untuk memimpin yang juga merupakan bagian dari organisasi, paling tidak setiap masing-masing orang memimpin dirinya sendiri dalam menjalankan kehidupan sehari-hari.

Menurut Chaniago, (2011) bahwa organisasi berusaha mempermudah manusia dalam menjalani hidup didunia dengan memanfaatkan segala kelebihan yang terdapat di dalam organisasi. Untuk menyelesaikan masalah, ketika dipikirkan orang banyak, maka segala masalah apapun akan mudah terselesaikan, disbanding satu orang yang memikirkannya. Satu demi satu persoalan akan selesai, tatkala dikerjakan secara gotong royong. Tak salah pepatah mengatakan “berat sama dipikul, ringan sama dijinjing”. Faktor penentu terbentuknya organisasi adalah manusia sedangkan faktor yang berkaitan dengan kerja adalah kemampuan untuk bekerja, kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan kemampuan melaksanakan asas-asas atau prinsip-prinsip organisasi.

Keberlangsungan sebuah organisasi tergantung sejauh mana keluasan dan inovasi seorang pemimpin, maka dalam hal ini pemimpin harus memiliki kedalaman cakrawala berpikir agar mampu membawa organisasi yang dikelolanya ke arah iklim yang lebih baik.

Organisasi-organisasi tanpa manajemen akan menjadi kacau dan bahkan mungkin gulung tikar. Hal ini terbukti dengan jelas dalam situasi yang tidak normal seperti adanya bencana ketika organisasi sedang tidak teratur maka manajemen sangat dibutuhkan untuk membenahi organisasi agar menjadi lebih baik. Setiap organisasi memiliki keterbatasan akan sumber daya manusia, uang dan fisik untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan mencapai tujuan sebenarnya tergantung pada tujuan yang akan dicapai dengan cara menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen menentukan keefektifan dan efisiensi ditekankan pada melakukan pekerjaan yang benar.

Hal yang sangat fundamental dikuasai oleh pemimpin adalah mengetahui konsep dan anatomi organisasi, juga beberapa disiplin ilmu pengetahuan yang mendukung terhadap terciptanya organisasi yang baik dan efektif. Seperti: Perilaku organisasi, budaya organisasi, iklim organisasi, manajemen dll.

Dalam kajian perilaku organisasi, di mana dalam disiplin ilmu pengetahuan ini membahas tentang pengaruh perilaku individu atau kelompok terhadap perilaku organisasi. Salah satu dari bahasan ini adalah bagaimana cara mengambil keputusan yang tepat demi tercapainya tujuan organisasi. Pengambilan keputusan yang tepat harus dengan cara rasional, yaitu membutuhkan keluasan wawasan pemimpin organisasi.

Salah satu yang menjadi faktor pembentuk perilaku adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi terhadap perilaku-perilaku anggota organisasi bahkan menjadi landasan dalam dalam yang sangat kuat. Sebagaimana dijelaskan oleh Musaddad, (2021) bahwa yang mengutip dari deal bahwa budaya organisasi sekolah adalah bagaimana cara orang-orang di dalam organisasi berperilaku yang dalam hal ini adalah sekolah.

Budaya organisasi sebagaimana dikatakan oleh Schein, (2004) memiliki tiga elemen, yakni: artefak, nilai-nilai dan asumsi dasar. Artefak adalah sesuatu yang dapat dilihat dan diobservasi, misalnya tradisi, cara berpakaian, cara berbicara dan lain sebagainya. Salah satu bagian dari artefak adalah pengambilan keputusan dalam organisasi.

Namun sayang sekali, beberapa organisasi kurang bisa mengoptimalkan pengambilan keputusan yang tepat disebabkan beberapa hal. Dan yang paling dominan adalah kurang memahaminya pimpinan organisasi terhadap otoritasnya sebagai pengambil keputusan dan kebijakan. Sehingga berdampak pada cara mengambil keputusan yang monoton dan akhirnya tertanam menjadi budaya organisasi yang salah. Pengambilan keputusan yang monoton ini terjadi di sebuah lembaga pendidikan swasta yang berada di situbondo, tepatnya di sebuah Sekolah Menengah Pertama yang menjadi obyek penelitian peneliti.

2. Dasar Teori

2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Robbins, (2001) menyatakan: *“organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations. This system of shared meaning is, on closer analysis, a set of key characteristic that the organization value”*.

Lebih lanjut Robbins, (2001) mengemukakan bahwa: “Budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi yang dijadikan filosofi kerja karyawan yang menjadi panduan bagi kebijakan organisasi dalam mengelola karyawan dan konsumen”.

Glaser dalam (Kreitner, Robert and Angelo, 2005) menyatakan bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Beraneka ragamnya bentuk organisasi atau perusahaan, tentunya mempunyai budaya yang berbeda-beda hal ini wajar karena lingkungan organisasinya berbeda-beda pula misalnya perusahaan jasa, manufaktur dan trading.

Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan (belief) dari suatu organisasi, sementara iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma, asumsi-asumsi keyakinan itu. (Owens, 1987) Reynolds, David and Cuttance, (1993) menyatakan bahwa *“organizational culture is a pattern of beliefs and expectation shared by the organization’s members.”* Budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai, dan keyakinan terhadap organisasi. Budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Budaya organisasi juga mencakup keyakinan, ideologi, bahasa, ritual, dan mitos. Akhirnya, Reynolds, David and Cuttance, (1993) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota di dalam organisasi.

Budaya telah menjadi konsep penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. Stoner dan kawan-kawan yang dikutip oleh Djokosantoso Moeljono dalam bukunya *Budaya Organisasi Dalam Tantangan* memberikan arti budaya sebagai gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu (Moeljono, 2005). Budaya merupakan hasil cipta, karya, dan rasa manusia. Budaya meliputi karya intelektual, arsitektur, serta seni yang bermanfaat bagi manusia. Budaya lahir dari tingkat keilmuan, moral, dan peradaban manusia. Budaya organisasi yang ingin diciptakan tentu budaya yang bernilai tinggi, baik secara intelektual, seni, maupun teknologi. Budaya organisasi sangat menentukan kesuksesan dan kegemilangan organisasi dalam menjalankan program-programnya

2.2. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins yang dikutip oleh Moeljono, (2005) dalam bukunya *Budaya Organisasi Dalam*

Tantangan, menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dan nilai-nilai organisasi. Menurut Robbins juga memberikan 7 karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*);
- b. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*);
- c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*);
- d. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*);
- e. Berorientasi tim (*Team orientation*);
- f. Agresif (*Aggressiveness*);
- g. Stabil (*Stability*);

Sedangkan menurut DeRoche yang dikutip oleh Soetopo, (2012) mengemukakan 4 ciri budaya organisasi yang efektif sebagai berikut:

- a. Struktur dan perintah;
- b. Dukungan bagi interaksi sosial;
- c. Dukungan bagi kegiatan-kegiatan intelektual atau belajar;
- d. Komitmen yang kuat terhadap misi dan visi organisasi.

2.3 Elemen Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat behavioral. (Sobirin, 2007)

a. Elemen Idealistik

Dikatakan idealistik karena elemen ini menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun disisi lain organisasi secara natural harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini bersifat terselubung (*elusive*), tidak tampak ke permukaan (*hidden*), dan hanya orang-orang tertentu saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan.

Elemen idealistik melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual para pendiri atau pemilik organisasi biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi dan misi organisasi. (Sobirin, 2007)

b. Elemen Behavioral

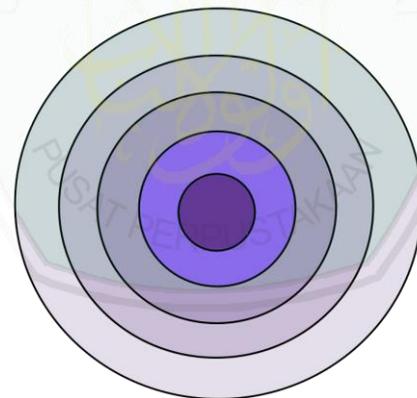
Masih menurut Sobirin, (2007) Elemen behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi, elemen ini mudah diamati, dipahami, dan diinterpretasikan meskipun kadang tidak sama dengan interpretasi dengan orang yang terlibat langsung dalam organisasi. Cara paling mudah mengidentifikasi budaya organisasi adalah

dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan yang mereka lakukan.

Schein, (2004) mengatakan bahwa kebiasaan sehari-hari muncul dalam bentuk artefak termasuk perilaku para anggota organisasi. Artefak bisa berupa bentuk/arsitektur bangunan, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi.

c. Keterkaitan antara Elemen Idealistik dan Behavioral

Kedua elemen antara elemen idealistik dan elemen behavioral bukan elemen yang terpisah. Seperti dikatakan Jacono keduanya merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan sebab keterkaitan kedua elemen itulah yang membentuk budaya, hanya saja elemen behavioral lebih rentan terhadap perubahan karena bersinggungan langsung dengan lingkungan eksternal organisasi, sedangkan elemen idealistik jarang mengalami perubahan karena letaknya terselubung. Dibawah ini adalah gambaran tentang tingkat sensitif masing-masing elemen budaya organisasi terhadap kemungkinan terjadinya perubahan oleh Rousseau.



Gambar 1. Lapisan Budaya Organisasi
 Sumber: Rousseau dalam (Sobirin, 2007)

2.4 Ciri-ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang dapat diamati ialah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai.

O'Reilly, Chatman, dan Caldwell menemukan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut (Munandar, 2008):

- a. Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*): Mencari peluang baru, mengambil resiko, bereksperimen, dan tidak merasa terhambat oleh kebijakan dan praktik-praktik formal;

- b. Stabilitas dan keamanan (*stability and security*): Menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya (*predictability*), keamanan, dan penggunaan dari aturan-aturan yang mengarahkan perilaku;
- c. Penghargaan kepada orang (*respect for people*): Memperlakukan toleransi, keadilan, dan penghargaan terhadap orang lain;
- d. Orientasi hasil (*outcome orientation*): Memiliki perhatian dan harapan tinggi terhadap hasil, capaian, dan tindakan;
- e. Orientasi tim dan kolaborasi (*team orientation and collaboration*): bekerja bersama secara terkoordinasi dan berkolaborasi;
- f. Keagresifan dan persaingan (*aggressiveness and competition*): mengambil tindakan-tindakan tegas di pasar-pasar dalam menghadapi persaingan.

Hodgetts dan Luthans menyebutkan karakteristik penting yang terkait dengan budaya organisasi, yaitu:

- a. Keteraturan perilaku yang bisa diamati yang ditandai oleh bahasa, terminologi, dan ritual;
- b. Norma yang tercermin dalam hal jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dan tingkat kerja sama antara manajemen dan karyawan;
- c. Nilai-nilai dominan pendukung organisasi dan mengharapkan untuk saling berbagi, untuk menghasilkan produk yang tinggi atau kualitas layanan, tingkat absensi yang rendah, dan efisiensi yang tinggi;
- d. Filsafat yang ditetapkan dalam perusahaan, keyakinan tentang bagaimana karyawan dan bagaimana pelanggan harus diperlakukan;
- e. Aturan yang mendikte tidak boleh dilakukan pada perilaku karyawan yang berkaitan dengan bidang-bidang seperti produktivitas, hubungan pelanggan, dan kerjasama antargolongan;
- f. Iklim organisasi tercermin dari cara karyawan berinteraksi satu sama lain, melayani pelanggan, dan apa yang mereka rasakan tentang atasan.

2.4. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan menurut Baron and Byrne, (2008) adalah suatu proses melalui kombinasi individu atau kelompok dan mengintegrasikan informasi yang ada dengan tujuan memilih satu dari berbagai kemungkinan tindakan. Sedangkan Dermawan, (2004) menyebutkan bahwa pengambilan keputusan adalah ilmu dan seni pemilihan alternatif solusi atau alternatif tindakan dari sejumlah alternatif solusi dan tindakan yang tersedia guna menyelesaikan masalah. Selain itu, pengambilan keputusan juga dapat berarti merupakan seseorang atau sekelompok yang

berwenang untuk membuat pilihan akhir atau keputusan memilih satu diantara beberapa alternatif solusi terhadap masalah atau pencapaian tujuan.

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Gibson, (1977) menjelaskan pengambilan keputusan sebagai proses pemikiran dan pertimbangan yang mendalam yang dihasilkan dalam sebuah keputusan. Pengambilan keputusan merupakan sebuah proses dinamis yang dipengaruhi oleh banyak kekuatan termasuk lingkungan organisasi dan pengetahuan, kecakapan dan motivasi.

2.5. Faktor-Faktor Pengambilan Keputusan

Menurut Kotler, (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan antara lain:

- a. Faktor budaya, yang meliputi peran budaya, sub budaya dan kelas social;
- b. Faktor sosial, yang meliputi kelompok acuan, keluarga, peran dan status;
- c. Faktor pribadi, yang termasuk usia dan tahap siklus hidup, pekerjaan, keadaan ekonomi, gaya hidup, kepribadian dan konsep diri;
- d. Faktor psikologis, yang meliputi motivasi, persepsi, pengetahuan, keyakinan dan pendirian.

Dermawan, (2004) mengatakan bahwa faktor-faktor penentu dalam pengambilan keputusan terkait dengan landasan waktu:

- a. Masa lalu

Terkait dengan pengalaman dan peristiwa masa lalu, keinginan- keinginan masa lalu yang belum terwujud, masalah dan tantangan yang timbul pada masa lalu dan belum terselesaikan dan juga ketersediaan informasi mengenai masa lalu/sejarah.

- b. Masa kini

Masa kini pada umumnya terkait dengan perubahan factor lingkungan baik politik, ekonomi, sosial dan juga budaya. Adanya dorongan visi, misi, tujuan dan keinginan yang hendak diraih pun dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. Selain itu, adanya konsep mengenai kelangkaan dan keterbatasan dan juga mengenai tindakan atas dasar kesadaran untuk memilih salah satu alternatif solusi atas masalah yang dihadapi dan tantangan yang akan timbul.

- c. Masa depan

Adanya visi, misi dan tujuan yang hendak dicapai, perubahan factor lingkungan yang akan terjadi, ketidakpastian peluang tentang timbulnya resiko dan kelangkaan serta ketersediaan “expected information” yang diharapkan membantu proses pengambilan keputusan.

2.6. Tahapan Pengambilan Keputusan

Simon, A. Herbert, (2004) sebagai pemegang hadiah nobel “teori pengambilan keputusan menggambarkan proses pengambilan keputusan yang menggambarkan atas 3 tahap yaitu:

- a. Kegiatan intelejen, seperti halnya BIN, pengambilan keputusan diawali dengan mengintai dan mengidentifikasi situasi dan kondisi lingkungan;
- b. Kegiatan desain, pengambilan keputusan menemukan, mengembangkan, dan menganalisis kemungkinan dari keputusan yang akan diambil;
- c. Kegiatan pemilihan, pengambil keputusan memilih satu dari sekian banyak alternative yang akan dipilih.

2.7 Dasar-Dasar Pengambilan Keputusan

Dalam setiap pengambilan keputusan selalu didasarkan pada hal-hal tertentu tergantung pada jenis keputusan yang akan diambil oleh pemimpin atau pengambil keputusan. Terdapat menyebutkan ada lima dasar dari pengambilan keputusan yang berlaku secara umum yaitu:

- a. Insting, yaitu pengambilan keputusan yang dilakukan dengan berdasarkan atas insting yang bersifat subjektif, sehingga mudah terkena oleh beberapa pengaruh;
- b. Pengalaman, yaitu pengambilan keputusan yang dilakukan dengan berdasarkan pada pengalaman. Karena pengalaman seseorang dapat memprediksi keadaan sesuatu berdasarkan pada pengalaman yang telah dialami;
- c. Fakta, yaitu pengambilan keputusan yang didasarkan pada fakta. Keputusan yang didasarkan pada fakta dapat melahirkan keputusan yang baik, karena dengan fakta maka tingkat kepercayaan terhadap pengambil keputusan dapat lebih tinggi;
- d. Wewenang, yaitu pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih tinggi jabatannya kepada orang yang lebih rendah kedudukannya;
- e. Rasional, yaitu pengambilan keputusan berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif dan logis sehingga dapat dikatakan keputusan yang dihasilkan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diharapkan.

3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian dilakukan di sebuah lembaga pendidikan swasta di bawah naungan yayasan pondok pesantren di situbondo, yakni sebuah Sekolah Menengah Pertama swasta. Sekolah ini

dipenuhi oleh beberapa tenaga pendidik yang rata-rata lulusan perguruan tinggi kota situbondo dan jember.

Tanaga pendidik di lembaga pendidikan ini semuanya adalah guru honorer non-pns dengan jurusan sesuai mata pelajaran yang diampu. Sebagai lulusan jurusan non-organisasi tentunya ini berdampak sekali kepada pengetahuan mereka tentang konsep organisasi. Hal ini diketahui dari hasil observasi dan wawancara peneliti dengan beberapa guru terkait konsep organisasi yang mereka ketahui. Pengetahuan tenaga kependidikan di SMP yang menjadi lokasi penelitian ini tentang konsep organisasi dipengaruhi oleh budaya, persepsi, dan lingkungan mereka dalam berinteraksi. Hal ini sesuai dengan hal unik yang menjadi fokus peneliti adalah saat wawancara dengan pimpinan lembaga terkait dengan cara dan teknik pengambilan keputusan sebagai seorang pimpinan. Tentu secara teori pengambilan keputusan adalah menjadi otoritas pimpinan, yang dalam hal ini adalah kepala sekolah.

3.1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap cara pengambilan keputusan seorang pimpinan. Dari beberapa gaya kepemimpinan yang ada seperti gaya otokrasi, bebas kendali, partisipan dan situasional, pimpinan lembaga pendidikan SMP swasta ini menurut hasil penelitian kami menggunakan gaya kepemimpinan bebas kendali. Hal ini disebabkan pengetahuan dan wawasan pimpinan lembaga juga beberapa tenaga kependidikan di SMP sangat minim terhadap wawasan konsep organisasi. Di mana secara teori organisasi bahwa pemimpin boleh menggunakan gaya kepemimpinan apa saja sesuai dengan tuntutan kondisi dan keadaan. Dan tentu pula seorang pemimpin haruslah mengerti dengan beberapa teori-teori kepemimpinan agar mampu menjadi pemimpin yang efektif dan kreatif.

3.2. Teknik Pengambilan Keputusan

Seperti telah disinggung di awal bahwa pemimpin memiliki hak penuh dalam pengambilan keputusan organisasi, dan pemimpin juga harus mengetahui teknik-teknik cara pengambilan keputusan serta mengaplikasikannya dalam organisasi. Pemimpin memiliki otoritas untuk memutuskannya sendiri berdasarkan wewenang yang dia miliki atau melibatkan para anggota organisasi dalam pengambilan keputusan. Namun tentu semua itu berdasarkan pemahaman-pemahaman pemimpin dan semua organisasi dalam memahami hak dan otoritas pengambilan keputusan.

Teknik pengambilan keputusan di SMP ini terbilang monoton, di mana setiap pengambilan

keputusan selalu berdasarkan forum rapat yang melibatkan seluruh anggota organisasi atau tenaga kependidikan. Maka dalam hal ini seolah-olah pimpinan lembaga tidak memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan final. Semua harus diproses melalui forum pertemuan tenaga kependidikan dan disetujui oleh hampir semua anggota rapat.

Tentu model seperti ini juga memiliki dampak negatif terhadap keberlangsungan organisasi. Salah satu yang mungkin menjadi masalah adalah hasil keputusan bisa jadi hanya menguntungkan pegawai atau guru karena keputusan organisasi disepakati oleh guru. Meski dalam hal ini seorang pimpinan paham akan konsep organisasi dan otoritasnya sebagai pimpinan sebagai pengambil keputusan tapi bila tidak dibarengi dengan pemahaman seluruh anggota organisasi akan wewenang pimpinan sebagai pengambil keputusan, maka pemimpin akan ditentang oleh anggota organisasi bila memutuskan tanpa melalui forum pertemuan.

Menurut hasil observasi, wawancara dan dokumentasi peneliti terhadap model pengambilan keputusan di SMP, hal yang paling utama menjadi penyebab diterapkannya model seperti ini karena baik pimpinan mau anggota organisasi belum secara penuh memahami konsep organisasi; tidak memahami otoritas anatomi organisasi.

Hal lain yang menjadi faktor adalah budaya organisasi yang ditanamkan oleh pimpinan lembaga SMP sebelumnya, di mana setiap pengambilan keputusan agar menghasilkan keputusan yang demokratis dan memihak pada kesejahteraan bawahan haruslah diputuskan bersama melalui forum rapat resmi semua anggota organisasi. Disinilah peran fungsi budaya organisasi menjadi bukti pengaruh terhadap keberlangsungan organisasi.

Sebagaimana dijelaskan dalam ilmu perilaku organisasi bahwa perilaku-perilaku anggota organisasi di SMP yang menolak adanya wewenang pimpinan sebagai pelaku pengambilan keputusan disebabkan oleh persepsi mereka mengenai organisasi dan belajar (learning) mereka.

Para anggota organisasi SMP perlu menyadari dasar-dasar umum dari pengambilan keputusan, yang terdiri dari Insting, Pengalaman, fakta, wewenang dan rasional. Begitu juga harus memahami proses dan langkah-langkah pengambilan keputusan agar bisa

memberi ruang kepada pimpinan untuk mengambil keputusan sesuai otoritasnya.

4. Penutup

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan tersebut dapat diuraikan kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, bahwa gaya kepemimpinan yang sangat mempengaruhi terhadap pengambilan keputusan organisasi di SMP Swasta yang menjadi lokasi penelitian ini adalah menggunakan gaya kepemimpinan bebas kendali, di mana keputusan dalam organisasi tidak dimonopoli oleh pimpinan tetapi selalu dibuat melalui forum rapat dengan melibatkan seluruh tenaga kependidikan.

Kedua, pola pengambilan keputusan di SMP tersebut sangat monoton pada satu pola, hal ini disebabkan oleh persepsi para anggota organisasi yang menganggap bahwa sebuah keputusan dalam organisasi harus melalui forum rapat dengan melibatkan semua pihak yang pada akhirnya ini menjadi budaya organisasi di SMP tersebut

4.2 Saran

Sejalan dengan rincian permasalahan serta manfaat penelitian ini bagi pengembangan ilmu, berikut dikemukakan saran-saran yang sesuai dengan kesimpulan sebagai berikut:

1. Bagi Civitas SMP

Perlunya sebuah pemahaman tentang organisasi berdasarkan sumber-sumber yang merujuk pada buku-buku meski setiap desain organisasi menjadi wewenang dari tiap-tiap sekolah secara independen.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Perlu adanya penelitian lebih lanjut mengenai aspek apa saja yang mempengaruhi pemahaman para anggota organisasi di SMP sehingga menciptakan suatu pola yang monoton dalam pengambilan keputusan. Hal ini demi kemajuan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan di organisasi pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron and Byrne. (2008). *Psikologi Sosial: Jilid 1 Edisi Kesepuluh*. Erlangga.
- Chaniago, N. S. (2011). *Manajemen Organisasi*. citapustaka Media Perintis.
- Dermawan, R. (2004). *Pengambilan Keputusan: Landasan Filosofis, konsep dan aplikasi*. Alfabeta.
- Gibson, J. L. (1977). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Alih bahasa oleh Adriani. Binarupa Aksara.
- Kotler, P. (2003). *Manajemen Pemasaran, edisi kesebelas*. Indeks Kelompok Gramedia.
- Kreitner, Robert and Angelo, K. (2005). *perilaku organisasi (organization behavior*. Salemba Empat.
- Moeljono, D. (2005). *Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. PT Elex Media Komputindo.
- Munandar, A. S. (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Universitas Indonesia.
- Musaddad, A. (2021). Organizational Culture in the Islamic Boarding School : Phenomenology Review. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 154–164. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v5i1.1982>
- Owens, R. G. (1987). *Organization Behavior in education*. Englewood Cliffs., Praiction Hall Inc.
- Reynolds, David and Cuttance, P. (1993). *School Effectiveness: Research, Policy, and Practice, (school development series)*. London WC2R OBB.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Inc.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Simon, A. Herbert. (2004). *Administrative Behavior, Perilaku Administrasi : Suatu Studi tentang Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Administrasi, Edisi Ketiga, Cetakan Keempat, Alih Bahasa ST. Dianjung*. Bumi Aksara.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. IBPP STIM YKPN.
- Soetopo, H. (2012). *Perilaku Organisasi (Teori dan Praktik Dalam Bidang Pendidikan)*. PT Remaja Rosdakarya.