Budaya Organisasi dan Pengambilan Keputusan

Anco

Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka (UHAMKA)
email: ancofarhama@gmail.com

Abstrak

Budaya organisasi merupakan gabungan kompleks dari nilai-nilai yang dianut, asumsi-asumsi dasar, dan jejak-jejak keorganisasian. Berbagai bidang organisasi tidak luput dari jangkauan budaya, salah satunya dalam praktik pengambilan keputusan. Pemimpin bersama seluruh elemen organisasi sejatinya melakukan pengambilan keputusan secara bersama dalam rembug organisasi. Langkah-langkah utama dalam pengambilan keputusan mencakup: Identifikasi masalah, Identifikasi kriteria keputusan, Alokasi bobot untuk kriteria, Pengembangan alternatif, Analisis alternatif, Pemilihan alternatif, Pelaksanaan alternatif, Penilaian efektifitas keputusan. Koridor utama dalam proses pengambilan keputusan adalah budaya organisasi. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang tinggi dalam pengambilan keputusan organisasi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Pengambilan Keputusan

Abstract

Organizational culture is a complex mix of shared values, basic assumptions, and organizational traces. Various areas of organization do not escape from cultural reach, one of them in the practice of decision making. The collective leaders of all organizational elements actually make joint decisions in organizational discussions. The main steps in decision-making include: Problem identification, Identification of decision criteria, weight allocation for criteria, Alternative development, Alternate analysis, Alternative selection, Alternative implementation, Assessment of decision effectiveness. The main corridor in the decision-making process is organizational culture. It can be concluded that organizational culture has a high influence in organizational decision making.

Keywords: Organizational Culture, Decision Making

Pendahuluan

Setiap organisasi selalu dihadapkan pada iklim kompetisi, baik dalam skala kecil atau besar. Justru iklim kompetisi tersebut menyebabkan organisasi berkembang, melakukan inovasi, agresif, dan melakukan perbaikan secara terus menerus. Walaupun demikian, kesadaran terhadap iklim kompetisi tidak merata di berbagai organisasi. Sehingga mudah disaksikan jika ada organisasi yang mengalami perkembangan sangat pesat, tetapi organisasi lain pada saat yang sama mengalami stagnasi atau bahkan bangkrut. Peristiwa tersebut erat kaitannya dengan budaya organisasi dan proses pengambilan keputusan organisasi.

Budaya organisasi dibentuk oleh sejarah panjang, sejak didirikan, mengalami transisi, hingga menjadi organisasi stabil dan berkembang pesat. Perjalanan tersebut menyebabkan anggota organisasi menyadari faktor-faktor penting yang menopang keberlangsungan lembaga mereka. Nilai-nilai dasar dianggap sesuatu yang sangat prinsip karena menyangkut keyakinan, asumsi-asumsi dasar yang telah mereka hayati selama bergelut di organisasi. Misalnya nilai tentang "kerja keras" dan "keunggulan" menyebabkan sebuah organisasi mengarahkan seluruh fokusnya pada kerja keras untuk meraih keunggulan. Pada akhirnya melahirkan jejak-jejak dalam bentuk prestasi, produk, dan layanan berkualitas. Singkatnya, budaya organisasi menyangkut seluruh sendi kehidupan organisasi, bersifat abstrak juga nampak dalam perilaku fisik.

Pengambilan keputusan merupakan salah satu aspek yang dipengaruhi oleh budaya organisasi. Mengambil keputusan berarti memilih yang terbaik dari deretan alternatif yang tersedia. Fungsi budaya organisasi dalam pengambilan keputusan adalah sebagai pedoman dan pemberi arah. Setiap alternatif dianalisis dengan menggunakan cara pandang budaya organisasi yang dianut masing-masing organisasi. Dapat dibayangkan jika pengambilan keputusan tidak sejalan dengan semangat organisasi, maka keputusan tersebut mengarah kepada pembangkrutan organisasi tersebut.

Tulisan ini tidak hanya menyajikan secara konseptual tentang relasi budaya organisasi dan proses pengambilan keputusan. Tetapi juga mendeskripsikan praktik budaya organisasi dan pengambilan keputusan pada lembaga-lembaga pendidikan.

Deskripsi Budaya Organisasi

Konsep Budaya Organisasi

Budaya kelompok adalah suatu pola asumsi-asumsi dasar bersama yang telah dipelajari suatu kelompok sebagai pemecahan masalah-masalah, penyatuan internal dan adaptasi eksternal, bekerja dengan baik, menjadi pertimbangan yang sah, dan berpikir terhadap anggota-anggota baru sebagai cara yang baik untuk merasa, berpikir, dan merasakan hubungan terhadap masalah-masalah itu¹. Setiap orang yang masuk pada suatu organisasi mesti dapat hidup dalam iklim organisasi tersebut. Mereka harus meninggalkan embel-embel pribadi ataupun primordial untuk melebur dalam kebiasaan organisasi. Dengan cara demikian, mereka dapat bekerja dengan fokus dan meningkatkan produktifitas. Tidak hanya itu, kewajiban anggota organisasi yang lebih senior untuk mengajarkan kepada anggota baru tentang tradisi organisasi.

Model pembentukan kelompok sebagaimana dijelaskan di atas sesungguhnya telah lama dianut oleh manusia, bahkan dalam persekutuan yang sederhana sekalipun. Robbins menjelaskan bahwa Sama halnya dengan budaya-budaya suku memiliki aturan-aturan dan larangan-larangan yang menentukan bagaimana para anggota akan bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar, organisasi-organisasi pun memiliki budaya-budaya yang menentukan bagaimana anggota-anggotanya harus berperilaku².

Budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi³. Sejatinya budaya organisasi merupakan gambaran besar tentang sebuah organisasi, tidak hanya bersifat filosofis, tetapi juga pada level praksis. Norma, Nilai, Sikap, dan keyakinan merupakan wilayah yang tidak nampak (abstrak), tetapi menjadi pedoman dalam praktik hidup berorganisasi. Sehingga Stoner menambahkan bahwa budaya organisasi memiliki tiga elemen dasar, yakni: Artifacts (artifact): hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu

¹ Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004), h. 17

² Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, *Management*, Seventh Edition, (Australia: Pearson Education, Inc, 2003), h. 58

³ Stoner, James AF. & Freeman, R. Edward & Gilbert, JR, Daniel R., *Manajemen*, Jilid I, (Prentice-Hall, Inc, 1995), h. 181-182

kepada mereka yang memperhatikan budaya; artifact termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi. Nilai-Nilai yang didukung (*espoused values*): alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu. Asumsi dasar (*Basic assumption*): keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi⁴.

Temuan penelitian dari Robbins menggambarkan karakteristik, esensial budaya organisasi sebagai berikut:

1. *Individual initiative: the degree of responsibility, freedom, and independence that individual have.*
2. *Risk tolerance: the degree to which employees are encouraged to be aggressive, innovative, and risk-seeking.*
3. *Direction: the degree to which the organization creates clear objectives and performance expectations.*
4. *Integration: the degree to which units within the organization are encouraged to operate in a coordinated manner.*
5. *Management support: the degree to which managers provide clear communication, assistance, and support to their subordinates.*
6. *Control: the numbers of rules and regulations, and the amount of direct supervision that is used to oversee and control employee behavior.*
7. *Identity: the degree to which members identify with the organization as a whole rather with their particular work group or field of professional expertise.*
8. *Reward system: the degree to which reward allocation (that is, salary increases, promotions) are based on employee performance criteria in contrast to seniority, favoritism, and so on.*
9. *Conflict tolerance: the degree to which employees are encouraged to air conflict and criticisms openly.*
10. *Communications patterns: the degree to which organizational communications are restricted to the formal hierarchy of authority*⁵.

⁴ Stoner, Freeman, Gilbert JR, *op.cit*, h. 185

⁵ Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior; Concepts, Controversies, and Applications*, Fifth Edition, London: Prentice-Hall, Inc, 1991), h. 572-573

Menurut Robbins, organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan menampilkan perilaku organisasi yang khas. Bentuk-bentuk dapat mewujudkan sebagai berikut:

Pertama, Inisiatif individu merupakan bentuk budaya organisasi terbuka yang membedakannya dari organisasi yang bertumpuh hanya pada figur tertentu. Ini tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi merupakan desain organisasi yang memberikan kebebasan dan tanggung jawab. Organisasi membekali anggotanya dengan keterampilan yang menunjang pekerjaannya.

Kedua, Tahan terhadap resiko merupakan modal penting dalam mengelola organisasi dalam rangka meraih keunggulan. Anggota tidak dibiarkan dalam rutinitas yang membosankan, tetapi karyawan didorong menjadi agresif, melakukan inovasi, dan berani melakukan sesuatu yang positif bagi organisasi.

Ketiga, Arah sebuah organisasi mesti diterangkan secara jelas, sehingga semua personil memahami tujuan organisasi, termasuk kinerja yang diharapkan.

Keempat, Penyatuan atau kesatuan adalah syarat mutlak dalam berorganisasi. Setiap orang di dalam organisasi bekerja dalam sistem koordinasi yang telah ditetapkan. Harus dipastikan bahwa tidak ada anggota organisasi bekerja di luar tujuan, sasaran yang telah ditetapkan, ataupun keluar dari garis koordinasi organisasi.

Kelima, Dukungan manajemen mutlak diperlukan. Bentuk dukungan itu adalah tersedianya sistem komunikasi antara atasan-bawahan, dan sesama bawahan. Tim manajemen menyediakan bantuan bagi anggota yang mengalami kesulitan dalam bekerja, tidak ada pembiaran terhadap anggota yang kesulitan menyelesaikan tugasnya. Dukungan yang jelas terhadap bawahan sangat diperlukan untuk mendorong mereka bekerja sepenuh jiwa.

Keenam, Kendali diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh desain organisasi berjalan sebagaimana mestinya. Karenaya ada aturan dan pengaturan yang dibuat dan ditetapkan organisasi. Setelah itu pengawasan atau supervisi dilakukan oleh pimpinan pada semua level organisasi untuk mengendalikan perilaku anggota.

Ketujuh, Identitas lahir karena kepercayaan diri seluruh elemen organisasi. Tidak hanya pada slogan, tetapi terwujud dalam perilaku dan sikap percaya diri terhadap organisasi. Setiap anggota mengenali organisasi dengan baik, merasakan makna bergabung dalam organisasi tersebut, tidak hanya sekedar menjadi kelompok.

Kedelapan, Sistem ganjaran dibuat untuk memastikan setiap karyawan bekerja dengan baik sehingga mendapatkan imbalan yang wajar. Oleh karena itu kriteria mendapatkan ganjaran kinerja mesti dibuat dengan indikator yang objektif, tidak berdasarkan subjektivitas pimpinan.

Kesembilan, Tahan terhadap konflik. Pemahaman yang baik tentang konflik mesti terbangun, terutama tentang fungsi konflik dalam percepatan perubahan organisasi. Anggota organisasi dibiasakan hidup dalam tradisi konflik yang positif, misalnya meningkatkan kohesi sosial, meningkatkan kesatuan, meningkatkan inovasi, dan produktifitas. Segi lainnya adalah membangun keterbukaan dengan kritisisme yang kuat.

Kesepuluh, Komunikasi dilakukan dengan mengikuti pola-pola yang disepakati organisasi. Secara umum struktur organisasi juga menggambarkan garis-garis komunikasi yang mesti terbangun. Meskipun demikian, pendekatan informal juga mesti diperhatikan dalam komunikasi, karena terkadang gaya ini lebih efektif pada situasi tertentu.

Temuan-Temuan dalam Kajian Budaya Organisasi

Kajian di bidang budaya organisasi telah mengalami perkembangan yang sangat menakjubkan, tidak hanya dalam konteks pengembangan organisasi secara makro, tetapi juga menyusupkan pengaruhnya pada aspek individual-profesional dari fungsionaris organisasi. Sebagai contoh dalam profesi pustakawan, Astuti mengetengahkan hipotesis tentang relasi budaya organisasi dengan implementasi kode etik pustakawan⁶. Penyelidikan Astuti di atas berangkat dari pandangan bahwa peran para pustakawan sangat ditentukan oleh budaya organisasi. Bahwa banyak fakta menunjukkan kode etik pustakawan tidak terimplementasi semestinya disebabkan oleh budaya organisasi, demikian sebaliknya budaya organisasi yang memuliakan pustakawan menyebabkan implementasi kode etik pustakawan berjalan dengan baik. Astuti menyebutkan bahwa budaya organisasi lahir dari berbagai sebab, antara lain: 1) pengaruh dari pemimpin dominan; 2) tradisi dan sejarah organisasi; 3) teknologi, produk, dan layanan; 4) industri dan pesain; 5) pelanggan; 6) harapan organisasi; 7) informasi dan sistem pengawasan; 8) peraturan dan

⁶ Astuti, Panti, *Budaya Organisasi dan Kode Etik Pustakawan dalam Implementasinya*, (Jurnal Iqra, Volume 09 Nomor 01, Mei 2015)

lingkungan organisasi; 9) prosedur dan kebijakan; 10) pengukuran dan sistem ganjaran⁷. Astuti memaparkan beberapa hasil penelitian yang mengetengahkan kendala implementasi kode etik pustakawan, yaitu: 1) kode etik tidak populer karena kurangnya sosialisasi; 2) kode etik kalah dengan kebijakan (birokrasi); 3) tidak meratanya jenjang pendidikan pustakawan; 4) pustakawan tidak membaca kode etik karena dianggap tidak penting; 5) sanksi terhadap pelanggaran kode etik tidak tegas⁸. Berdasarkan fakta-fakta tersebut nampak profesi pustakawan tidak dapat berjalan dengan baik jika organisasi tempatnya bekerja belum memberikan ruang yang lapang dalam melakukan perannya. Jadi budaya organisasi yang harus dikembangkan adalah budaya positif terhadap pustakawan, berpihak terhadap pencerahan masyarakat dengan tradisi membaca, dan mengembangkan pengetahuan.

Perkembangan teknologi komunikasi dan informasi menyebabkan juga perubahan dalam tata kelola pemerintahan. Jika dahulu pemerintahan menggunakan cara-cara manual dalam menjalankan fungsinya, saat ini beberapa daerah telah mengimplementasikan e-government, yaitu suatu penyelenggaraan pemerintahan berbasis aplikasi online. Dalam hal ini nampak keinginan dari beberapa daerah untuk bergerak maju lebih cepat dengan menggunakan sarana teknologi mutakhir. Hal ini juga menggambarkan budaya organisasi yang kuat. Wijaya menggambarkan relasi yang kuat antara budaya organisasi dengan efektifitas penerapan e-government⁹. Wijaya mengungkapkan pentingnya penerapan e-government sebagai model pemerintahan yang berorientasi kepada masyarakat, bukan pada pemerintah itu sendiri. Masyarakat ditempatkan sebagai konsumen yang mesti dilayani dengan sebaik-baiknya. Bahwa penerapan e-government merupakan upaya pemerintah dalam menggunakan teknologi informasi dalam rangka peningkatan kualitas layanan publik. Lebih lanjut wijaya menjelaskan empat kuadran dari budaya organisasi melalui model *competing values framework* yaitu:

⁷ Astuti, Panti, *Ibid*

⁸ Astuti, Panti, *Ibid*

⁹ Wijaya, Stevanus Wisnu, *Budaya Organisasi dan Efektifitas Penerapan E-Government*, (Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi, SNATI 2007, Yogyakarta, 16 Juni 2007)

Pertama, Budaya Klan yang fokus pada kondisi internal, integrasi, fleksibilitas, dan kebebasan dalam memilih. Model ini mirip dengan keluarga besar dengan tradisi: pemimpin sebagai mentor, kesetiaan yang kuat, manajemen SDM sebagai dasar pengembangan kerjasama, konsensus dan partisipasi, keberhasilan dititikberatkan pada pengembangan SDM, kerja sama, komitmen karyawan, dan perhatian pada SDM.

Kedua, Budaya Hirarki yang cenderung fokus pada kondisi internal, integrasi, stabilitas, dan pengendalian. Beberapa indikator dari budaya hirarki adalah: tempat kerja formal dan terstruktur, prosedur menjadi acuan utama dalam bekerja, pimpinan merupakan koordinator dan pengatur yang baik dalam efisiensi kerja, perhatian jangka panjang pada kinerja yang efisien, kriteria keberhasilan pada hasil yang dapat diandalkan, penjadwalan yang baik dan biaya yang efisien.

Ketiga, Budaya Market yang cenderung pada stabilitas, pengendalian, fokus pada kondisi eksternal, dan diferensiasi. Indikatornya adalah: kepemimpinan agresif dan berorientasi hasil, pola manajerial bersifat kompetitif dan berorientasi tujuan, perekat organisasi adalah keunggulan dalam pasar, pencapaian tujuan. Organisasi ini memiliki dorongan kuat untuk bersaing dan menang.

Keempat, Budaya Adhocracy yang berorientasi pada pihak luar, diferensiasi, fleksibel, dan kebebasan memilih. Indikator dari model ini adalah: pemimpin sebagai inovator dan pengambil resiko, pengelolaan SDM berdasarkan kemampuan individu dalam mengambil resiko, inovasi dan keunikan, perekat organisasi adalah komitmen inovasi dan pengembangan, strategi organisasi berorientasi pada sumber daya baru dan menciptakan tantangan, kriteria keberhasilan adalah pada produk atau layanan yang unik dan berbeda¹⁰. Berdasarkan cara pandang tersebut, transformasi budaya dalam implementasi e-government merupakan syarat penting. E-government sebagai tradisi baru dalam tata kelola pemerintahan harus ditopang oleh budaya organisasi pemerintahan yang berorientasi pada peningkatan kualitas layanan publik.

Pengelolaan lembaga pendidikan juga menunjukkan perkembangan yang berarti dalam kajian budaya organisasi. Iklim kompetisi yang semakin kuat antar lembaga pendidikan mengharuskan lembaga pendidikan membangun budaya organisasi

¹⁰ Wijaya, Stevanus Wisnu, *Ibid*

yang kuat. Salah satu kajian di bidang ini dilakukan oleh Hamam, yang mengangkat tema tentang budaya organisasi di sekolah¹¹. Hamam menjelaskan bahwa budaya organisasi mencakup umpan balik (*feed back*) dari masyarakat, hukum, kompetisi dan sebagainya. Pencapaian tujuan pendidikan dan peningkatan kinerja sekolah perlu dilakukan terus-menerus dengan memerhatikan budaya organisasi di sekolah¹². Urgensi budaya organisasi tidak hanya pada sekolah umum tetapi juga pada lembaga pendidikan Islam¹³. Menurut Dedik, budaya organisasi memiliki peran strategis dalam mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi jangka panjang maupun jangka pendek. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat sesama anggota organisasi, bersama-sama dalam visi dan tujuan bersama¹⁴.

Tiga temuan dalam kajian budaya organisasi di atas merupakan gambaran perkembangan kajian bidang ini, tidak hanya pada organisasi profit, tetapi juga menjangkau sektor non profit seperti organisasi pemerintah dan lembaga pendidikan.

Deskripsi Pengambilan Keputusan

Konsep Pengambilan Keputusan

Gibson, Ivancevich, dan Donnely mengemukakan "*Decision : means to achieve some result or to solve some problem; outcome of a process influenced by many process*"¹⁵. Keputusan adalah alat untuk mencapai hasil atau memecahkan beberapa masalah. Perlu diingat juga bahwa hasil dari sebuah proses dipengaruhi oleh banyak proses. Adapun Gabriel, mengemukakan:

A decision is a choice or a judgement of what we need to do to achieve a certain objective. Decision-making therefore

¹¹ Hamam, *Budaya Organisasi di Sekolah*, (Volume 22 Nomor 1, Januari 2011)

¹² Hamam, *Ibid*

¹³ Dedik, *Urgensi Budaya Organisasi bagi Kemajuan Lembaga Pendidikan Islam*, (FITRAH, Vol. 01 No. 2 Juli-Desember 2015)

¹⁴ Dedik, *Ibid*

¹⁵ Gibson, James L. & Ivancevich, John M. & Donnely, James H.JR, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Seventh Edition, (Boston: Richard D.Irwin, 1991), h. 576

*involves planning a course of action and setting controls to check if the plan is proceeding towards the objective*¹⁶.

Bahwa suatu keputusan adalah suatu pilihan atau pertimbangan apa yang kita butuh kerjakan untuk mencapai tujuan yang pasti. Pengambilan keputusan mencakup perencanaan rangkaian tindakan dan susunan kendali untuk memeriksa jika rencana berjalan ke arah tujuan.

Griffin, *Decision making can be defined as the process of choosing one alternative for among a set of rational alternatives*¹⁷. Pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai sebuah proses pemilihan satu alternatif di antara rangkaian alternatif-alternatif yang rasional. Sedangkan Koontz, O'Donnell, Weihrich menyatakan:

*Decision making-the selection from among alternatives of a course of action-is at the core of planning. A plan cannot be said to exist unless a decision-a commitment of resources, direction, or reputation-has been made*¹⁸.

Bahwa pengambilan keputusan-memilih dari antara alternatif-alternatif rangkaian tindakan-adalah inti dari perencanaan. Suatu rencana tidak dapat dikatakan ada kecuali kalau keputusan-komitmen sumber daya, arahan, atau reputasi-telah dibuat. Lebih lanjut Bedeian dan Glueck menyatakan:

*Decision making is clearly a human process. Simply stated, it is the act of choosing between two or more available alternatives. As such, it involves identifying options and selecting a particular course of action which you think is best*¹⁹.

Pengambilan keputusan adalah suatu proses manusia yang nyata. Biasa dinyatakan, tindakan memilih antara dua atau lebih alternatif yang tersedia yang meliputi: identifikasi pilihan-pilihan dan memilih rangkaian tindakan khusus yang dipikir adalah yang terbaik. Robbin dan Coulter, menjelaskan:

¹⁶ Gabriel, Vincent, *Management*, Third Edition, (Singapore: Pearson Education South Asia Singapore Pte Ltd, 2003), h. 161

¹⁷ Griffin, Ricky W., *Management*, Second Edition, (Houghton Mifflin Company, 1987), h. 201

¹⁸ Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril & Weihrich, Heinz, *Management*, Eighth Edition, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1984), h.184

¹⁹ Bedeian, Arthur W. & Glueck, William F., *Management*, Third Edition, (Chicago: The Dryden Press, 1983), h. 250

*Decision A choice from two or more alternatives. Decision making process: a set of eight steps including identifying a problem, selecting an alternative, and evaluating the decision's effectiveness*²⁰.

Keputusan adalah sebuah pilihan dari dua atau lebih alternatif. Proses pengambilan keputusan adalah suatu rangkaian dari delapan langkah yang mencakup: mengidentifikasi masalah, memilih alternatif, dan menilai efektifitas keputusan yang telah diambil. Secara lebih detail dikemukakan bahwa tahapan proses pengambilan keputusan meliputi: (1) Identifikasi masalah (*Identification of a problem*); (2) Identifikasi kriteria keputusan (*Identification of Decision Criteria*); (3) Alokasi bobot untuk kriteria (*Allocation of Weights to criteria*); (4) Pengembangan alternatif (*Development of Alternatives*); (5) Analisis alternatif (*Analysis of Alternative*); (6) Pemilihan alternatif (*Selection of an Alternative*); (7) Pelaksanaan alternatif (*Implementation of the alternative*); (8) Penilaian efektifitas keputusan (*Evaluation of Decision Effectiveness*).

Temuan-Temuan dalam Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan kegiatan manusia sejak dahulu kala, baik dalam individu, maupun dalam kelompok. Sehingga dari segi usia, pengambilan keputusan seusia dengan manusia itu sendiri. Sejalan dengan perkembangan diskursus keorganisasian, kajian bidang pengambilan keputusan terus mengalami perkembangan pesat. Salah satu kajian terkait pengambilan keputusan dilakukan oleh Sabri, yang mengangkat tema "Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Lembaga Pendidikan Islam"²¹. Sabri mengemukakan bahwa kebijakan bersifat teoritis, sedangkan keputusan bersifat praktis. Pengambilan keputusan tanpa kebijakan akan lemah dari sisi keilmiahannya, adapun kebijakan yang tidak ditindaklanjuti oleh pengambilan keputusan akan sulit ditemukan wujudnya. Kebijakan dan pengambilan keputusan merupakan pertanda eksistensi dari kepemimpinan dalam sebuah organisasi. Kebijakan merupakan rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan kepemimpinan. Pengambilan

²⁰ Robbins and Coulter, *op.cit.* h. 150

²¹ Sabri, Ahmad, *Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Lembaga Pendidikan Islam*, (Jurnal Al Ta'lim, Jilid 1, Nomor 5, Juli 2013)

keputusan merupakan pendekatan sistematis terhadap masalah yang dihadapi, yang mencakup: pengetahuan tentang hakikat masalah, analisis masalah dengan menggunakan data, dan mencari alternatif yang paling rasional. Pengambilan keputusan didasarkan pada intuisi, rasional, fakta/data, pengalaman, dan wewenang. Tahapan pengambilan keputusan dimulai dari penyelidikan, kemudian perancangan, dan tahap pemilihan. Beberapa faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan, yaitu: dinamika individu, dinamika kelompok, dan dinamika lingkungan. Faktor-faktor lainnya adalah: sistem nilai, persepsi terhadap masalah, keterbatasan manusiawi, perilaku politik-kekuasaan, keterbatasan waktu, dan gaya kepemimpinan²².

Fahrudin, dalam penyelidikannya mengangkat tema tentang *decision usefullness* dalam pengambilan keputusan dan investasi²³. Dengan menggunakan kegunaan keputusan (*decision usefullness*) maka informasi akuntansi akan lebih reliabel dan relevan. Kegunaan keputusan merupakan suatu pendekatan terhadap laporan keuangan yang berdasarkan biaya historis agar lebih berguna. Selama ini penyajian laporan keuangan harus menekankan para karakteristik kualitatif laporan keuangan, yaitu reliabilitas dan relevansi. Reliabilitas merupakan penyajian informasi dalam laporan keuangan harus dapat diandalkan jika cukup terbebas dari kesalahan dan penyimpangan merupakan suatu penyajian yang jujur. Sebaliknya relevansi merupakan penyajian laporan keuangan yang relevan mempunyai pengaruh terhadap keputusan ekonomi yang menggunakan informasi akuntansi keuangan itu. Pendekatan kegunaan keputusan dapat digunakan dalam dua perspektif, yaitu perspektif informasi dan perspektif pengukuran. Perspektif informasi lebih menekankan pada kandungan informasi dalam laporan keuangan. Sebaliknya perspektif pengukuran menekankan pemilihan metode pengukuran terhadap laporan keuangan²⁴.

Nampaknya proses pengambilan keputusan sejak lama telah menarik perhatian dari pemikir Islam, misalnya Ibnu Taimiyah²⁵.

²² Sabri, Ahmad, *Ibid*

²³ Fahrudin, Ahmad, *Decision Usefullness: Dalam Pengambilan Keputusan dan Investasi*.

²⁴ Fahrudin, Ahmad, *Ibid*

²⁵ Shobahussurur, *Proses Pengambilan Keputusan dalam Perspektif Ibnu Taimiyah*, (Jurnal TSAQFAH Vol. 6 No. 1, April 2010)

Shobahussurur menjelaskan bahwa pengambilan keputusan politik di dunia Islam terbelah dalam dua kutub, yakni Sunni dan Syi'ah. Hal ini lebih tampak lagi dalam persoalan pemilihan pemimpin atau khalifah. Sunni maupun Syi'ah tidak berbeda dalam melihat *syura* sebagai instrumen konsultasi dalam rangka pengambilan keputusan. Satu perbedaannya adalah dalam memilih pemimpin. Syiah tidak dapat mengandalkan *syura* dalam memilih imam atau pemimpin karena mereka beranggapan bahwa pemimpin dipilih berdasarkan wasiat dari imam sebelumnya²⁶. Meskipun perspektif tersebut dari segi politik Islam, tetapi dapat menjadi gambaran bahwa persoalan pengambilan keputusan memiliki tradisi sendiri di dunia Islam.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pengambilan Keputusan

Makna budaya organisasi adalah kumpulan norma-norma, nilai-nilai, ritual, simbol, bahasa, cara berpikir dan bertindak yang berlaku dalam organisasi dan menjadi kebiasaan serta membentuk perilaku anggota dan citra organisasi.

Makna pengambilan keputusan adalah aktivitas yang dilakukan pimpinan organisasi dengan melibatkan seluruh komponen organisasi dalam upaya pemecahan masalah, dengan rangkaian kegiatan: (1) mengidentifikasi masalah, (2) menentukan target penyelesaian, (3) membuat alternatif, (4) mengevaluasi alternatif, (5) menetapkan alternatif yang dipilih, (6) pelaksanaan alternatif yang dipilih, (7) memonitor pelaksanaan.

Di dalam pengambilan keputusan, budaya organisasi dapat mempengaruhi hasil dari pengambilan keputusan tersebut, dikarenakan nilai, cara bertindak dan berpikir dari pengambil keputusan mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Dengan adanya budaya organisasi yang baik maka persepsi terhadap suatu persoalan dari anggota organisasi yang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan akan tidak bertentangan (*quasi searah*), sehingga proses pengambilan keputusan akan lebih lancar, tanpa konflik dan perbedaan pendapat yang besar dan rumit.

Mohr D, Meterko M, Young G, Charms M, mengemukakan bahwa:

One of the primary responsibilities of strategic leaders is to create and maintain the organizational characteristics that

²⁶ Shobahussurur, *Ibid*

*reward and encourage collective effort. Perhaps the most fundamental of these is organizational culture, which as a determinant toward decision making of strategic leaders*²⁷.

Salah satu tanggung jawab utama pemimpin strategis adalah menciptakan dan mempertahankan karakteristik organisasi yang menghargai dan mendorong usaha-usaha kolektif. Mungkin yang sangat fundamental dalam hal ini adalah budaya organisasi, yang mana sebagai hal yang menentukan terhadap pengambilan keputusan para pemimpin strategis.

Sejalan dengan penjelasan di atas, Gamage dan Pang berpendapat bahwa:

*Organizational culture involves the norms that develop in a work group or in organization. The dominant values advocated by organization, the philosophy that guides the organization's policies relating to staff and client groups, and the feeling that is evident in the ways in which people interact with each other influence decisions. Thus, organizational culture deals with basic assumptions and beliefs shared by the organizational members. Usually, these include, why it exists, how it has survived, what it is about. Organizational culture plays a key role in shaping the institution, assumptions and beliefs of administrators, on taken-for-granted basis and influences the decision making process*²⁸.

Dijelaskan bahwa, budaya organisasi mencakup norma-norma yang berkembang dalam suatu kelompok atau organisasi. Nilai-nilai dominan yang disokong oleh organisasi, filosofi yang membimbing kebijakan-kebijakan organisasi yang berhubungan dengan staf dan kelompok-kelompok klien, dan perasaan yang dibuktikan dalam cara-cara di mana orang berinteraksi satu sama lain mempengaruhi keputusan. Jadi, budaya organisasi adalah transaksi dengan asumsi dasar dan kepercayaan bersama dengan anggota organisasi. Budaya organisasi memainkan peran kunci dalam menyelamatkan lembaga, asumsi dan kepercayaan administrator, dasar anggapan yang pasti, dan mempengaruhi proses pengambilan keputusan.

²⁷<http://72.14.235.104/search?q=cache:KbZPnSxbDCAJ:www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/stratldrdrdm/pt4ch16.html+influence+of+theorganizational+culture+toward&hl=id&ct=clnk&cd=9&gl=id>

²⁸ Gamage and Pang, *op.cit.*, h. 141

Demikian pula Robbins dan Coulter menyatakan:
*Manajerial decision making can follow rational assumptions if the following conditions are met: The manager is faced with a simple problem in which the goals are clear and the alternatives limited, in which the times pressures are minimal and the cost of seeking out and evaluating alternatives is low, for which the organizational culture support innovation and risk taking, and which the outcomes are relatively concrete and measurable*²⁹.

Bahwa pembuatan keputusan manajerial dapat mengikuti pengasumsian rasional seandainya syarat-syarat dibawah ini dipenuhi: Manajer dihadapkan dengan suatu masalah sederhana di mana tujuan-tujuannya jelas dan alternatif-alternatifnya terbatas, di mana tekanan-tekanan waktu sangat sedikit dan biaya untuk mencari dan mengevaluasi alternatif tadi rendah, untuk itu budaya organisasi mendukung inovasi dan mengambil resiko, dan di mana hasil-hasil relatif kongkrit dan dapat diukur.

Stoner, mengemukakan “budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi”. Dari beberapa pernyataan yang telah dikemukakan di atas, kiranya telah jelas bahwa budaya organisasi sangat berperan penting dalam pengambilan keputusan organisasi. Proses pengambilan keputusan adalah menyangkut pemilihan alternatif yang akan dikerjakan yang meliputi seluruh fungsi-fungsi manajerial. Sehingga budaya organisasi pun memiliki pengaruh yang besar di dalamnya. Gambar di bawah ini akan mengetengahkan tentang pengambilan keputusan manajerial yang dipengaruhi oleh budaya organisasi:

Contoh-Contoh Keputusan Manajerial yang dipengaruhi oleh Budaya

Planning	Exhibit	3.4
The degree of risk that plan should contain wheter plans should be developed by individuals or teams The degree of environment scanning in which	Managerial Decision Affected by Culture	

²⁹ Robbins and Coulter, *op.cit*, h. 156-157

management will angage	
Organizing	
How much autonomy should be designed into employees' jobs whether tasks should be done by individuals or in teams The degree to which departement managers interact with each other	
Leading	
The degree to which managers are concerned with increasing employee job satisfaction What leadership styles are appropriate Whether all disagreement-even constructive ones-should be eliminated	
Controlling	
Whether to impose external controls or to allow employees to control their own actions What criteria should be emphasized in employee performance evaluations What repercussions will occur from exceeding one's budget	

Sumber: Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, *Management*, Seventh Edition, (Australia: Pearson Education, Inc, 2003)

Gambar di atas menunjukkan hubungan dan sekaligus pengaruh budaya dalam keputusan-keputusan manajerial yang meliputi seluruh fungsi-fungsi manajemen. Dapat dijelaskan, *Pertama*, Dalam fungsi perencanaan (*planning*) mencakup: kadar resiko yang harus dikandung rencana-rencana. Apakah rencana-rencana harus disusun oleh individu-individu atau tim-tim. Kadar pengamatan terhadap lingkungan di mana pimpinan akan melakukannya; *Kedua*, dalam fungsi pengorganisasian (*organizing*) mencakup: seberapa besar kebebasan yang harus dicantumkan dalam pekerjaan-pekerjaan karyawan. Apakah tugas-tugas harus dilakukan oleh individu-individu atau secara beregu. Kadar sejauh mana manajer departemen berinteraksi satu sama lain; *Ketiga*, dalam fungsi memimpin atau menggerakkan (*leading/actuating*) mencakup: kadar sejauh mana para manajer menaruh perhatian untuk meningkatkan kepuasan kerja

karyawan. Gaya-gaya kepemimpinan mana yang tepat. Apakah segala perselisihan-bahkan yang membangun-harus dilenyapkan; *Keempat*, dalam fungsi pengendalian (*controlling*) mencakup: apakah harus menerapkan kendali eksternal atau membiarkan karyawan mengendalikan tindakan mereka sendiri. Kriteria mana yang harus ditekankan dalam penilaian untuk kerja karyawan. Akibat-akibat mana yang akan timbul dari pelanggaran anggaran seseorang.

Kesimpulan

Budaya organisasi ibarat sebuah bangunan yang terdiri dari beberapa lapis, seperti nilai-nilai (*values*) di level atas, asumsi dasar (*basic assumptions*) pada level tengah, dan artefak (*artefacts*) pada level bawah. Lapisan-lapisan dalam budaya organisasi merupakan satu kesatuan utuh tak terpisahkan. Dalam konstruksi demikianlah yang menggambarkan secara keseluruhan sebuah organisasi. Salah satu aspek yang dipengaruhi oleh budaya organisasi adalah pengambilan keputusan. Kebijakan strategis yang diturunkan dalam keputusan strategik bukanlah faktor yang berdiri sendiri dalam kehidupan organisasi, tetapi mengacu pada budaya yang terbangun pada organisasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, Panti, *Budaya Organisasi dan Kode Etik Pustakawan dalam Implementasinya*, (Jurnal Iqra, Volume 09 Nomor 01, Mei 2015)
- Bedeian, Arthur W., William F. Glueck, *Management*, Third Edition, (Chicago: The Dryden Press, 1983)
- Dedik, *Urgensi Budaya Organisasi bagi Kemajuan Lembaga Pendidikan Islam*, (FITRAH, Vol. 01 No. 2 Juli-Desember 2015)
- Fahrudin, Ahmad, *Decision Usefulness: Dalam Pengambilan Keputusan dan Investasi*,
- Gabriel, Vincent, *Management*, Third Edition, (Singapore: Pearson Education South Asia Singapore Pte Ltd, 2003)
- Gibson, James L. & Ivancevich, John M. & Donnely, James H. JR, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Seventh Edition, (Boston: Richard D. Irwin, 1991)
- Griffin, Ricky W., *Management*, Second Edition, (Houghton Mifflin Company, 1987)

- Hamam, *Budaya Organisasi di Sekolah*, (Volume 22 Nomor 1, Januari 2011)
<http://72.14.235.104/search?q=cache:KbZPnSxbDCAJ:www.au.af.mil/au/awc/awcgate/ndu/stratldrdrdm/pt4ch16.html+influence+of+theorganizational+culture+toward&hl=id&ct=clnk&cd=9&gl=id>
- Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril & Weihrich, Heinz, *Management*, Eighth Edition, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1984)
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, *Management*, Seventh Edition, (Australia: Pearson Education, Inc, 2003)
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior; Concepts, Controversies, and Applications*, Fifth Edition, London: Prentice-Hall, Inc, 1991)
- Sabri, Ahmad, *Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Lembaga Pendidikan Islam*, (Jurnal Al Ta'lim, Jilid 1, Nomor 5, Juli 2013)
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 2004)
- Shobahussurur, *Proses Pengambilan Keputusan dalam Perspektif Ibnu Taimiyah*, (Jurnal TSAQFAH Vol. 6 No. 1, April 2010)
- Stoner, James AF. & Freeman, R.Edward & Gilbert,JR, Daniel R., *Manajemen*, Jilid I, (Prentice-Hall,Inc,1995)
- Wijaya, Stevanus Wisnu, *Budaya Organisasi dan Efektifitas Penerapan E-Government*, (Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi, SNATI 2007, Yogyakarta, 16 Juni 2007)