

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Amanat yang tertuang dalam pembukaan UUD 1945 Republik Indonesia tentang mencerdaskan kehidupan bangsa hal ini dimaksudkan betapa pentingnya pendidikan bagi bangsa dan negara.¹ Melalui pendidikan pengetahuan, kemampuan dan sikap seseorang dapat dikembangkan dengan berbagai kemampuan yang dibutuhkan oleh setiap anggota masyarakat agar dapat berpartisipasi dalam pembangunan nasional nantinya.

Pendidikan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas hidup manusia bukanlah suatu upaya yang sederhana, akan tetapi merupakan kegiatan yang dinamis di mana seiring dengan perubahan zaman maka berubah pula kebutuhan akan pendidikan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tuntutan kehidupan masyarakat.²

Salah satu upaya yang diberikan oleh pemerintah dalam menghadapi tantangan persaingan global sekaligus tuntutan masyarakat yang menghendaki perubahan ke arah yang lebih baik adalah dengan melahirkan Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah yang kemudian sekarang direvisi

¹ Soedijarto. *Landasan dan Arah Pendidikan Nasional Kita*. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara, 2008, hal 78.

² Fattah, Nanang. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004, hal 1.

menjadi Undang Undang Nomor 32 Tahun 2004. Kebijakan ini membawa perubahan diberbagai bidang kehidupan termasuk bidang penyelenggaraan pendidikan dengan munculah pandangan baru dalam pengelolaan penyelenggaraan pendidikan yang dinamakan manajemen berbasis sekolah atau manajemen berbasis madrasah.

Hal ini diperkuat dengan Undang Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 51 ayat 1 yang menyatakan bahwa pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah/madrasah. Konsep manajemen berbasis madrasah ini memberikan keleluasaan kepada kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan membina bawahannya serta tugas dan tanggung jawabnya untuk merumuskan visi, misi dan fungsi madrasah demi kemajuan dan keberhasilan madrasah.³

Madrasah memiliki tanggung jawab dalam mengelola diri yang berkaitan dengan permasalahan administrasi, keuangan dan fungsi setiap personil madrasah di dalam kerangka arah dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh pemerintah. Sehingga memberikan kemandirian dan keluwesan dalam pengelolaan madrasah, menciptakan lingkungan yang terbuka dan demokratik serta memberikan konsepsi

³ Nurdin, Diding, dan Iman Sibaweh. *Pengelolaan Pendidikan dari Teori Menuju Implementasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015, hal 29-30.

bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis melainkan dinamis yang dapat dikembangkan dan digali kemampuannya.⁴

Kompleksitas masalah pendidikan baik makro ataupun mikro di madrasah menjadi tuntutan profesi untuk dipecahkan oleh kepala madrasah dan guru. Maka diperlukan keterampilan dalam mengambil keputusan sesuai dengan nilai, fakta dan budaya organisasi madrasah.⁵ Proses keputusan sendiri terdapat dalam seluruh fungsi manajemen, baik dalam fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan maupun pengawasan⁶ karena proses keputusan itu sendiri adalah inti dari manajemen.⁷ Untuk itu sangat diperlukan bagi kepala madrasah memiliki peningkatan kemampuan dalam berbagai aspek manajerial dalam mencapai tujuan madrasah sesuai dengan visi dan misi madrasah.⁸

Kepala madrasah sebagai pimpinan tertinggi di madrasah memiliki kewenangan dalam pengelolaan dan pengambilan setiap keputusan di madrasah. Pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat penting dalam pengelolaan madrasah karena setiap keputusan yang diambil akan mengawali dari berbagai aktivitas yang ada di madrasah. Sehingga peran kepala madrasah sebagai pemimpin sangatlah penting dalam pengambilan setiap keputusan diberbagai macam situasi dan kondisi menuntut seorang pemimpin agar harus selalu

⁴ Machali, Imam, dan Ara Hidayat. *The Handbook of Education Management : Teori dan Praktek Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016, hal 58-60.

⁵ Syafaruddin dan Anzizhan. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Grasindo, 2004, hal 3.

⁶ Syafaruddin, dan Anzizhan. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Grasindo, 2004, hal 54.

⁷ Syafaruddin, dan Anzizhan. *Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan*. Jakarta: Grasindo, 2004, hal 43.

⁸ Mulyasa, E. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2015, hal 7.

mengembangkan kemampuannya dalam pengambilan keputusan⁹ baik itu saat keputusan individu maupun keputusan kelompok.

Setiap keputusan-keputusan yang diambil oleh pengambil keputusan (*decision maker*) dalam pengambilan keputusan (*decision making*) akan menimbulkan aktivitas-aktivitas sehingga proses manajemen dapat terlaksana. Keputusan yang diambil atau dihasilkan akan menimbulkan aktivitas dan atau mengakhiri aktivitas.¹⁰ Sehingga pengambilan keputusan merupakan fungsi terpenting dari pergerakan (*actuating*)¹¹ dan pengambilan keputusan merupakan inti dari semua perencanaan (*planning*) atau suatu pemilihan cara bertindak, sehingga menghasilkan pilihan atau keputusan yang paling efektif dalam mencapai sasaran dan pemecahan masalah.¹²

Penting bagi pemimpin dalam mengambil keputusan mengacu pada tujuan organisasi yang dipimpinnya. Suatu keputusan dalam penyelenggaraan pendidikan dikatakan sebagai keputusan yang baik apabila keputusan itu tidak memuat alasan dan tidak perlu pula untuk diadakan kemungkinan untuk naik banding dalam bentuk apapun juga.¹³ Hal ini berarti keputusan yang baik yang dibuat

⁹ Machali, Imam, dan Ara Hidayat. *The Handbook of Education Management : Teori dan Praktek Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016, hal 112.

¹⁰ Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009, hal 53.

¹¹ Machali, Imam, dan Ara Hidayat. *The Handbook of Education Management : Teori dan Praktek Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016, hal 112.

¹² Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009, hal 54.

¹³ Sagala, Syaiful. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta, 2006, hal 59.

berdasarkan keputusan bersama demi tujuan organisasi itu tanpa ada lagi alasan tambahan untuk meragukan keputusan yang telah dibuat.

Menurut Fred Luthans (2006, 648), pemimpin yang membuat keputusan yang salah dalam situasi yang tidak menyenangkan mungkin lebih baik dari pemimpin yang tidak membuat keputusan. Akan tetapi, tetaplah diikuti dengan tanggung jawab sebagai tugasnya dalam mengambil keputusan dan menanggung segala keputusan yang diambilnya daripada tidak memberikan keputusan sama sekali dengan melempar tanggung jawabnya kepada orang lain dan menyalahkannya atas hasil keputusan dari situasi yang tidak menyenangkan itu.

Tentu saja setiap pemimpin sebagai pengambil keputusan (*decision maker*) memiliki gayanya sendiri dalam setiap pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin.¹⁴ Menurut firman Allah swt dalam surat Al-Maidah ayat 48, mengenai kepemimpinan yang tidak sepatutnya ditiru bahkan sangat dikutuk adalah sebagai berikut :¹⁵

فَأَحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ

Yang artinya: “Maka hendaklah engkau menghukum menurut perintah (hukum) Allah. Janganlah engkau ikuti hawa nafsu mereka, dengan memungkiri kebenaran yang engkau terima dari Allah.”(Surat Al-Maidah (5) : 48)

¹⁴ Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004, hal 150.

¹⁵ Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004,hal 65.

Dan firman Allah swt dalam surat Shad (38) ayat 26 yang memerintahkan agar selalu mengambil keputusan dan bertindak secara benar, tidak ceroboh dan tidak menurutkan hawa nafsu yaitu :¹⁶

فَأَحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ يَضِلُّونَ عَن

سَبِيلِ اللَّهِ ﴿٣٦﴾

Yang artinya: “ Maka hendaklah engkau menghukum manusia itu dengan adil, dan jangan menurutkan hawa nafsu karena menyesatkan engkau dari jalan Allah.”(Surat Shad (38) : 26)

Sedikitnya gaya kepemimpinan dalam memimpin memiliki tiga pola dasar yaitu mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama dan meningkatkan hasil yang dapat dicapai.¹⁷ Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.¹⁸

Kepala madrasah harus dengan hati-hati dan bijak dalam memberikan keputusan yang diambilnya baik itu keputusan adminisrasi ataupun keputusan mengenai kebijakan penyelenggaraan pendidikan karena berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan oleh seluruh warga madrasah. Setiap keputusan yang diambil oleh kepala madrasah akan berdampak pada pendidikan yang terselenggara di lembaga pendidikan yang dipimpinnya baik dalam jangka

¹⁶ Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004,hal 65.

¹⁷Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004, hal 64.

¹⁸ Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004, hal 64.

pendek, jangka menengah maupun jangka panjang sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam pengambilan suatu keputusan tidak terlepas dari ide-ide atau orang-orang yang ada dalam kelompok atau organisasi tersebut, terutama dalam pengambilan keputusan kelompok. Menurut G.R. Terry dalam Hasibuan (2009,54), pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai pemilihan alternatif tindakan tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada. Anggota atau partisipan dari kelompok atau organisasi tersebut yang akan menghasilkan alternatif-alternatif pilihan dalam pengambilan keputusan.

Dalam pengambilan keputusan terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhinya yaitu perilaku individual, nilai, kepribadian, kecenderungan resiko dan kemungkinan ketidakcocokan.¹⁹ Dalam pengambilan keputusan akan mempertimbangkan nilai atau budaya yang dianut bersama dari organisasi itu, jika tidak sesuai dengan budaya yang dimiliki organisasi maka keputusan itu tidak akan diambil sehingga akan mengambil alternatif lain dari suatu keputusan dan atau akan menghasilkan alternatif-alternatif pilihan keputusan dari kelompok yang mendominasi. Sehingga jika suatu budaya organisasi di madrasah memiliki budaya organisasi kuat yang baik maka pencapaian hasil keputusan yang diambil pun akan yang terbaik.

¹⁹ Gibson, James L, John M Ivancevich, dan James H Donnely. *Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur dan Proses*. 4th. Dialihbahasakan oleh Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga, 1994, hal 470.

Pada dasarnya setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda sesuai dengan nilai atau aturan yang dikehendaki oleh organisasi itu sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Menurut Peters dan Waterman dalam Gibson dkk (1996,41) organisasi yang efektif mempunyai kebudayaan intern yang memperkuat perlunya mutu yang sangat baik.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan di MTs Negeri 2 Cirebon, gaya yang dimiliki kepala madrasah dalam pengambilan keputusan melibatkan orang lain atau partisipan, namun masih belum maksimal dalam menghasilkan ide-ide atau alternatif pilihan dalam keputusan karena selalu saja ide diawali oleh kepala madrasah dan hanya orang-orang tertentu saja dan orang-orang itu lagi yang terus mengemukakan idenya. Sebagian besar hanya mengiyakan ide sudah ada yang diberikan kepala madrasah. Dengan sedikitnya pilihan atau alternatif ide maka akan terbatas pula alternatif keputusan. Kurangnya ide-ide kreatif dan inovatif yang akan terbentuk.

Kepala madrasah pun cenderung secara emosional menyalahkan suatu kegagalan dari suatu program atau kegiatan pendidikan kepada para guru walaupun hasil dari keputusan yang diambil adalah hasil keputusan bersama dan kepala madrasah pun tidak segan-segan menyalahkan seorang guru dihadapan rekan guru lain, di mana hal ini dapat menjatuhkan kepercayaan diri guru itu atau mematahkan semangatnya untuk ikut serta dalam pemilihan keputusan lainnya. Saat rapat diadakan pun tidak seluruh peserta rapat datang menghadiri rapat.

Adapun beberapa hasil keputusan lainnya yang telah merugikan madrasah diantaranya adalah keputusan saat tidak memperketat keamanan madrasah yang

menyebabkan kerugian secara material terhadap madrasah, hal ini terjadi saat madrasah memperoleh beberapa perangkat komputer yang akan digunakan untuk kegiatan ujian nasional berbasis komputer sehingga menghambat jalannya ujian. Masih kurangnya kedisiplinan siswa/siswi saat proses pembelajaran. Kegagalan siswa/siswi dalam meraih prestasi akademis di luar lingkungan madrasah, hal ini dapat disebabkan oleh pemilihan yang kurang tepat dalam mempersiapkan kompetisi tersebut dan dapat menyebabkan menurunnya citra madrasah dimata masyarakat. Terjadinya penurunan jumlah penerimaan siswa/siswi baru dalam 2 tahun terakhir yang awalnya 6 rombongan belajar menjadi 5 rombongan belajar.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijabarkan di atas maka peneliti bermaksud melakukan penelitian terhadap gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan di MTs Negeri 2 Negeri Cirebon.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijabarkan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

- 1) Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan di MTs Negeri 2 Cirebon?
- 2) Seberapa besar pengaruh budaya organisasi dalam pengambilan keputusan di MTs Negeri 2 Cirebon?
- 3) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi dalam pengambilan keputusan di MTs Negeri 2 Cirebon?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam pengambilan keputusan di MTs Negeri 2 Cirebon.
- 2) Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dalam pengambilan keputusan di MTs Negeri 2 Cirebon.
- 3) Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi secara bersama-sama dalam pengambilan keputusan di MTs Negeri 2 Cirebon.

D. Manfaat Penelitian

Secara teoritis manfaat dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian pustaka sebagai bahan referensi atau informasi untuk penelitian selanjutnya yang relevan mengenai pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Secara praktis manfaat dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan, bahan evaluasi atau acuan dalam peningkatan pengambilan keputusan terutama dari sisi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi di MTs Negeri 2 Cirebon atau institusi pendidikan lainnya.

E. Kerangka Pemikiran

Mengambil keputusan merupakan syarat intrinsik bagi kemungkinan hidup suatu organisasi. Memutuskan melibatkan proses memilih tindakan tertentu antara sejumlah tindakan alternatif yang mungkin. Pengambilan keputusan dalam

organisasi cukup kompleks karena melibatkan sejumlah individu, pendidikan, pengetahuan dan fakta.²⁰

Menurut Wahab (2011:163) bahwa “pengambilan keputusan adalah bentuk pemilihan dari berbagai alternatif tindakan yang mungkin dipilih yang prosesnya melalui mekanisme tertentu, dengan harapan akan menghasilkan sebuah keputusan yang terbaik” dan menurut Gibson, dkk (1996:130) bahwa “pembuatan keputusan dapat didefinisikan sebagai penentuan serangkaian kegiatan untuk mencapai hasil yang diinginkan”.

Pengambilan keputusan terjadi sebagai suatu reaksi terhadap suatu masalah terhadap suatu penyimpangan antara sesuatu keadaan dewasa ini dan sesuatu keadaan yang diinginkan, yang menuntut pertimbangan arah-arrah tindakan alternatif. Individu-individu yang ada di dalam organisasilah yang mengambil keputusan, yaitu mereka yang membuat pilihan dari dua pilihan atau lebih sedangkan manajer puncak atau pimpinan yang memberikan tujuan sekaligus sebagai pengambil keputusan akhir. Sehingga pengambilan keputusan individual menjadi suatu hal yang penting dari perilaku organisasi sehingga bagaimana individu-individu ini dalam organisasi mengambil keputusan dan kualitas dari pilihan terakhir mereka sebagian besar dipengaruhi oleh persepsi mereka.²¹

²⁰ Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa, 1989, hal 77.

²¹ Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi, Jilid 1*. Dialihbahasakan oleh Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: PT Prenhallindo, 1996, hal 134.

Di institusi pendidikan, khususnya di madrasah yang menjadi manajer puncak atau pemimpin adalah kepala madrasah. Sebagai kepala madrasah, mereka memegang peranan penting dalam pengambilan keputusan akhir dan bertanggung jawab akan hasil keputusan yang dibuat.

Pembuat keputusan akan memiliki keragaman dalam memutuskan sesuatu hal dengan dipengaruhi oleh perbedaan kecerdasan, kerangka berfikir, tingkat preferensi atas masalah, serta persepsi.²² Kepemimpinan pendidikan berperan sangat penting dalam rangka mengarahkan dan menggerakkan organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.²³ Setiap pemimpin mempunyai gayanya masing-masing dalam memimpin. Dalam hal ini gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi dari setiap proses keputusan hingga keputusan akhir didapat.

Kepemimpinan dalam organisasi menurut Robert Dubin (dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2013:125) berarti penggunaan kekuasaan dan pembuatan keputusan-keputusan, dan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang sering disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.²⁴ Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya Kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan.

²² Dermawan, Rizky. *Pengambilan Keputusan : Landasan Filosofi, Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2016, hal 3.

²³ Machali, Imam, dan Ara Hidayat. *The Handbook of Education Management : Teori dan Praktek Pengelolaan Sekolah/Madrasah di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2016, hal 85.

²⁴ Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004, hal 64.

Sedikitnya gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.²⁵

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.²⁶ Praktik kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu merujuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya.²⁷

Pemimpin dengan gaya otoriter akan membuat keputusan dengan secara independen dengan sedikit atau tanpa masukan dari anggota kelompok lainnya sehingga keputusan yang diambil akan bersifat kurang kreatif. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan memungkinkan masukan dari anggota lain akan tetapi tetap mempertahankan keputusan final atas proses pembuatan keputusan. Akan menghasilkan bervariasi alternatif keputusan dibandingkan kepemimpinan otokrasi karena para anggotanya akan diberi kontribusi dalam keputusan. kepemimpinan delegatif akan sedikit memberikan bimbingan kepada anggotanya dan mendelegasikan pembuatan keputusan sampai ke anggota kelompok sehingga

²⁵ Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004, hal 64.

²⁶ Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004, hal 2.

²⁷ Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004, hal 8.

anggota kelompok dituntut untuk sesuai dengan kehendak pemimpin tanpa adanya arahan dari pimpinan tersebut.²⁸

Jantung dari proses pengambilan keputusan adalah tentang pemikiran dan persepsi. Cara pandang seseorang akan lingkungannya, mempengaruhi bagaimana seseorang mempertanyakan sesuatu dan bagaimana orang tersebut akan menerima penjelasan yang diberikan atas pertanyaannya.²⁹ Orang-orang yang ada dalam kelompok atau anggota dalam pengambilan keputusanlah yang akan menghasilkan alternatif atau pilihan hasil keputusan sebelum pimpinan mengambil hasil akhir dari beberapa pilihan tersebut. Persepsi dapat diartikan sebagai tanggapan langsung akan sesuatu yaitu proses pemahaman seseorang dalam memahami lingkungannya yang melibatkan pengorganisasian dan penafsiran atau pemaknaan sebagai rangsangan akan pengalaman psikologi.³⁰

Jadi persepsi dapat dikatakan penilaian seseorang akan apa yang dirasakan, yang dialaminya di lingkungan organisasinya. Jika persepsi seseorang itu berpandangan jauh ke depan atau visioner maka akan menghasilkan alternatif pilihan yang visioner. Jika persepsi seorang itu menganggap penting bahwa setiap keputusan yang diambil akan sangat berpengaruh pada kemajuan sekolah/madrasah maka ia akan menganggap penting pula perannya dalam setiap pengambilan keputusan dan akan bertindak secara maksimal.

²⁸ Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010, hal 10.

²⁹ Dermawan, Rizky. *Pengambilan Keputusan : Landasan Filosofi, Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2016, hal 39.

³⁰ Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004, hal 359.

Menurut Robbins dalam Hermino (2014: 289) budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Melalui budaya organisasi yang baik dapat menciptakan nilai-nilai yang positif bagi anggota-anggota organisasinya. Budaya organisasi merupakan sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi.³¹ Menurut Peters dan Waterman dalam Gibson, Dkk (1996,42), organisasi yang efektif yang memiliki kebudayaan. Kebudayaan di sini merupakan suatu sistem, nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik yang dimiliki bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya dapat menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan suatu organisasi.

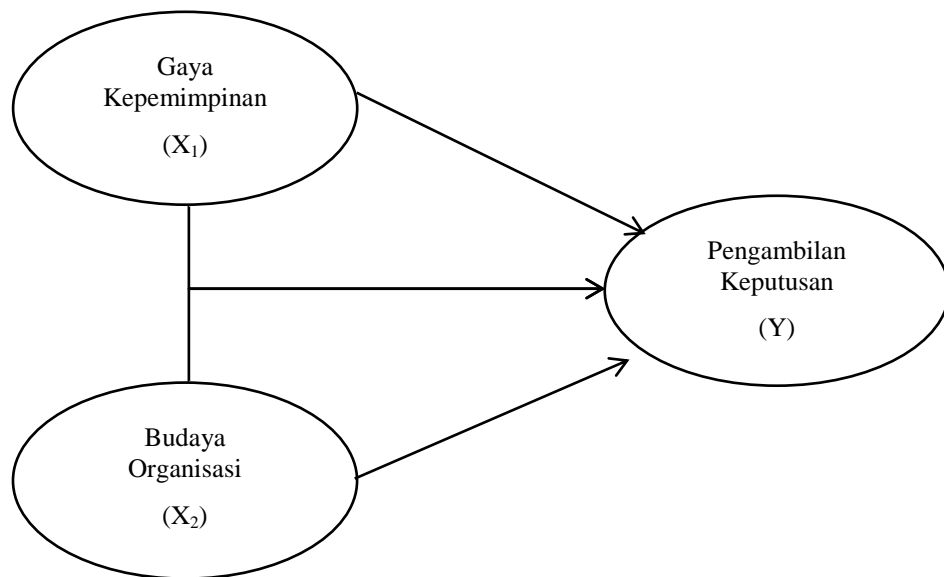
Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya yaitu seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. Tujuh karakteristik utama diantaranya adalah inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada rincian, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan dan kemantapan.³²

Melalui budaya organisasi yang baik dapat menciptakan nilai-nilai yang positif bagi anggota-anggota organisasinya. Budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal yang telah berhasil dengan

³¹ Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004, hal 431.

³² Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi, jilid 2*. Dialihbahasakan oleh Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: PT Prenhallindo, 1996, hal 289.

cukup baik untuk dianggap sah.³³ Jika suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang dominan baik maka dapat mempengaruhi atau menghasilkan alternatif-alternatif keputusan yang baik yang akan menjadi pilihan-pilihan pada keputusan akhir.



Bagan 1. Kerangka Pemikiran Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Pengambilan Keputusan.

Keterangan : X_1 dan X_2 adalah variabel bebas, dan

Y adalah variabel terikat

³³ Rivai, Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004, hal 431.

F. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas maka dapat dihipotesiskan bahwa :

- 1) Gaya kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan.
- 2) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan.
- 3) Gaya kepemimpinan kepala madrasah dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan.

G. Kajian Kepustakaan

Penelitian-penelitian yang relevan atau terkait dengan pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Penelitian dengan judul Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Banjarmasin yang dilakukan oleh Yuli Triana dan St. Aisyah Universitas Terbuka UPBJJ Banjarmasin pada jurnal pendidikan Kewarganegaraan Volume 6, Nomor 2, Nopember tahun 2016, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA di wilayah Banjarmasin adalah partisipatif dalam pengambilan keputusan, keterbukaan informasi, pemberian konsultasi dan pendelegasian wewenang. Kepala sekolah memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas- tugasnya. Kepala sekolah tidak hanya memberikan arahan tetapi juga feed back terhadap masukan yang diberikan. Namun untuk kasus tertentu seperti pengambilan keputusan yang mendesak dan ketidaksiapan bawahan

kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan otokrasi atau direktif tetap dengan melakukan pengarahan.

- b. Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan konsep diri terhadap pengambilan keputusan kepala sekolah dasar negeri di Kecamatan Jagakarsa oleh Rina Nurhidayati, memberikan hasil bahwa terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan. Hasil ini sesuai dengan pandangan Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012:180) bahwa *“a manager’s decision are influenced by culture in which she or he operates. An organizations’s culture, especially a strong one, influences and constrains the way manager plan, organize, lead, and control”*. Keputusan seorang manajer dipengaruhi oleh budaya tempatnya bekerja. Dan budaya organisasi juga mempengaruhi cara manajer dalam perencanaan, mengkoordinasi, memimpin dan pengawasan.
- c. Penelitian tesis tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan tentang pelanggaran tata tertib di SD Negeri 1 Kedungjati yang dilakukan oleh Djoko Purwantoro Universitas Muhammadiyah Surakarta pada tahun 2016, gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah SD Negeri 1 Kedungjati dalam pengambilan keputusan pelanggaran tata tertib adalah gaya transformatif, dengan gaya ini kepala sekolah melakukan sikap persuasif bagi pelanggar tata tertib dan dalam menentukan hukuman terlebih dahulu melihat aspek dampak positif dan negatif bagi guru atau siswa yang melakukan pelanggaran, mencari dan menemukan faktor-faktor yang menyebabkan guru melakukan pelanggaran tata tertib. Kepala sekolah telah

mengenali segala jenis pelanggaran dan dampak atas pelanggaran itu kemudian melakukan pengawasan langsung dan mengajak partisipasi aktif guru melakukan keteladanan terhadap siswa.