

## Pengaruh Struktur Organisasi dan Tim Proses Terhadap Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah

Heldy Rogahang<sup>1</sup>

### Info Artikel

Sejarah Artikel:  
Diterima: 25 Agustus 2019  
Direvisi: 20 Oktober 2019  
Dipublikasikan: 31 Desember 2019

e-ISSN: 2620-3081  
p-ISSN: 1411-2744

DOI: <https://doi.org/10.21009/jtp.v21i3.19816>

**Abstract:** *The objective of this study was to know the effect of organizational structure and teams processes toward decision making of elementary school principals in Manado. This study consisted of two exogenous variable, they are organizational structure and endogenous variable is decision making of elementary schools principals. The population of this study was all of the elementary school principals in Manado, they were 100 respondents. The sample was taken by applying simple random sampling. The total sample of this study was 80 principals. The result of study showed that, (1) There is a significant direct effect of organizational structure toward decision making. (2) There is a significant direct effect of team processes toward decision making. (3) There is a significant direct effect of organizational structure toward team processes. Based on the result of this study, the researcher suggested to the principals in order to improve the organizational structure and team processes in school organization so they could make decision effectively, and finally the school goal achieved*

**Keywords:** *Decision making, organizational structure, team processes*

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh struktur organisasi dan tim proses terhadap pengambilan keputusan kepala sekolah. Penelitian ini terdiri dari dua variabel eksogen yaitu struktur organisasi dan variabel endogen adalah pengambilan keputusan kepala sekolah dasar. Populasi penelitian ini adalah seluruh kepala sekolah dasar di kota Manado yang berjumlah 100 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik simple random sampling. Total sampel penelitian ini adalah 80 kepala sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan struktur organisasi terhadap pengambilan keputusan. (2) Ada pengaruh langsung yang signifikan dari proses tim terhadap pengambilan keputusan. (3) Terdapat pengaruh langsung yang signifikan struktur organisasi terhadap proses tim. Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menyarankan kepada kepala sekolah untuk memperbaiki struktur organisasi dan tim proses dalam organisasi sekolah agar dapat mengambil keputusan secara efektif, dan pada akhirnya tujuan sekolah tercapai.

**Kata kunci:** Pengambilan keputusan, struktur organisasi, proses tim.

<sup>1</sup> Dosen Institut Agama Kristen Negeri Manado. Email: [heldy.rogahang@iakn-manado.ac.id](mailto:heldy.rogahang@iakn-manado.ac.id)

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan faktor yang sangat penting dan strategis dalam pembangunan nasional, yang berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pendidikan merupakan suatu proses transformasi nilai-nilai budaya sebagai pewarisan nilai dari generasi ke generasi. Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 4 ayat (3) bahwa pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Pendidikan juga diharapkan dapat menumbuhkan kemampuan untuk menghadapi tuntutan masa kini dan masa depan, baik perubahan secara internal maupun eksternal organisasi lembaga pendidikan. Secara spesifik perubahan internal lembaga pendidikan adalah dengan kualitas organisasi pendidikan melalui manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan, yakni: visi-misi dan tujuan organisasi yang diharapkan. Sedangkan secara eksternal adanya interaksi organisasi dengan lingkungan, baik pada saat menerima masukan (*input*), pelaksanaan proses, pengawasan, dan evaluasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan strategis melakukan peranannya dalam organisasi. Berbagai riset telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan dan kemajuan suatu organisasi. Sekolah sebagai lembaga pendidikan yang termasuk lembaga nonprofit juga tidak terlepas dari fenomena ini, itulah sebabnya dalam banyak hal lembaga pendidikan terutama level pimpinan harus mengetahui berbagai harapan dan kebutuhan *stakeholder*. Realitas menunjukkan bahwa, pendidikan belum sepenuhnya memberikan pencerahan pada masyarakat melalui nilai manfaat. Kondisi ini dibuktikan dengan rendahnya mutu lulusan. Oleh karena itu untuk menyiapkan sumber daya manusia melalui pendidikan sebagai penerus, belum memenuhi harapan masyarakat dan lebih ironis terjadinya krisis

moral sebagai bangsa yang berbudaya, berperadaban, dan bermartabat.

Kepala sekolah merupakan pimpinan puncak (*top leaders*), memiliki peran yang sangat strategis, tidak hanya meningkatkan tanggung jawab dan otoritas kepemimpinannya dalam program-program sekolah, tetapi memiliki tanggung jawab secara menyeluruh untuk perubahan dan kemajuan organisasi sekolah termasuk didalamnya pengambilan keputusan, struktur organisasi, dan pelaksanaan tim proses yang efektif. Persoalan yang muncul dalam kepemimpinan kepala sekolah saat ini adalah belum adanya upaya peningkatan profesionalisme kepemimpinan manajerial secara dinamis, dan terfokus pada kebutuhan kemampuan dan ketrampilan yang diperoleh masih bersifat alamiah melalui proses pengalaman. Kurangnya pelatihan-pelatihan khusus tentang pengelolaan manajemen berbasis sekolah. Tidak memahaminya tingkatan manajemen dan ketrampilan yang dibutuhkan oleh kepala sekolah yaitu ketrampilan konseptual (*conceptual skill*), ketrampilan yang manusiawi (*human skill*), dan ketrampilan teknis (*technical skill*). Sementara tuntutan dunia pendidikan moderen saat ini adalah membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki wawasan manajerial strategik, dimana hasil-hasil yang dicapai mengarah pada kepuasan pelanggan, efisiensi biaya, mendahulukan proses pembelajaran, pembangunan sekolah dan kepemimpinan manajerial kepala sekolah. Menyadari hal tersebut, kepala sekolah diperhadapkan dengan berbagai tantangan untuk melakukan perubahan (*change*) dan pengembangan pendidikan secara berencana, terarah dan berkesinambungan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Disisi lain kualitas kepala sekolah sebagai manajer sangat dipengaruhi oleh kinerja (*performance*), dalam upaya pengambilan keputusan, mendesain struktur organisasi, dan pelaksanaan pembentukan tim proses.

Pengambilan keputusan (*Decision Making*) adalah proses menghasilkan dan memilih dari sekumpulan pilihan untuk

menyelesaikan suatu masalah. Pengambilan keputusan secara umum adalah tindakan memilih satu pilihan diantara sekumpulan pilihan. Proses pengambilan keputusan meliputi: pengenalan dan pendefinisian situasi keputusan, mengidentifikasi pilihan, memilih pilihan terbaik, dan melaksanakan keputusan tersebut. Mukhneri (2011:150) “pengambilan keputusan merupakan pekerjaan sehari-hari yang harus dilakukan oleh pimpinan maupun oleh para pelaksana dilapangan, karena organisasi atau sekolah dihadapkan kepada persoalan yang terus muncul sebagai konsekuensi logis dari suatu perubahan terus menerus, seiring dengan tuntutan perubahan dimasyarakat”. Selanjutnya Invancevic, Konapake dan Matteson (2008:392-395) pengambilan keputusan dipengaruhi beberapa aspek meliputi: (1) nilai, yaitu acuan dan keyakinan yang digunakan oleh seseorang saat dihadapkan pada situasi dimana pilihan harus dibuat, (2) sikap terhadap resiko, orang dengan tipe pecinta resiko (*risk lovers*) dan penolak resiko (*risk averse*) akan mempunyai keputusan yang berbeda atas suatu masalah, (3) potensi gangguan, dimana setiap keputusan dapat berpotensi menimbulkan gangguan, sehingga hal tersebut akan menjadi pertimbangan pengambilan keputusan, (4) eskalasi komitmen, yaitu peningkatan komitmen pada keputusan sebelumnya untuk menghindari kegagalan pada keputusan yang sudah terlanjur dibuat. Pengambilan keputusan adalah mengidentifikasi dan memilih solusi untuk menuju pada hasil akhir yang diharapkan. Artinya proses dimulai dengan suatu masalah dan berakhir ketika solusi telah dipilih. Kualitas pengambilan keputusan dalam suatu organisasi tergantung pada pemilihan tujuan yang tepat dan identifikasi alat untuk mencapainya.

Pengambilan keputusan berkaitan erat dengan struktur organisasi. Struktur organisasi (*Structure Organizational*), menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas

dan fungsi dibatasi. Struktur organisasi yang baik, harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa. Artinya struktur organisasi merupakan pola hubungan diantara posisi-posisi dalam organisasi dan antara anggota-anggota dalam organisasi. Dalam ilmu manajemen, pengorganisasian sebagai proses pembuatan struktur organisasi. Proses tersebut penting dan mempunyai tujuan, diantaranya para pekerja dapat melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien. Proses pengelolaan nantinya akan menciptakan struktur organisasi, untuk menentukan bagaimana tugas-tugas akan dibagi dan sumber daya akan dikerahkan. Richard L. Daft (2010:245) Struktur organisasi sebagai kerangka kerja dimana sebuah organisasi menentukan bagaimana membagi tugas, menggunakan sumber daya, dan mengkoordinasikan departemen-departemen. Struktur organisasi adalah kerangka formal dimana tugas dan pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Ketika seorang pimpinan mendesain organisasi dalam proses struktur organisasi, sebagai elemen kunci meliputi: spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan formalisasi.

Colquitt (2009:371) Pengambilan keputusan dan struktur organisasi tidak terlepas dari efektivitas tim dalam suatu organisasi, terutama tim proses. Tim proses (*Teams Processes*) merupakan berbagai jenis kegiatan dan interaksi yang terjadi dalam tim yang berkontribusi terhadap tujuan akhir. Pembentukan tim dalam organisasi merupakan faktor yang sangat penting. Karena tim sebagai kumpulan orang-orang yang bekerja sama, berinteraksi, dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan bersama. Sementara efektivitas tim yang merupakan proses mencakup komitmen anggota untuk mencapai suatu tujuan bersama. Robbins dan Judge (2009:361) “Tim yang efektif mempunyai tujuan umum yang memberikan pengarahan, momentum dan komitmen para anggotanya, sedangkan tim yang berhasil adalah tim yang mengubah tujuan umum menjadi tujuan kinerja yang

realistis, dapat diukur dan bersifat khusus.”Tim proses dibentuk dari kelompok yang beranggotakan individu-individu dimana masing-masing individu mempunyai kontribusi yang diakui dan dihargai serta termotivasi untuk bekerja dalam arahan yang sama untuk mendapatkan kejelasan, pemahaman, dan meraih tujuan, yang menjadi tanggung jawab tim. Tim proses dibentuk untuk menciptakan organisasi berkinerja tinggi, dinyatakan bahwa perbedaan antara kelompok kerja dan tim berhubungan dengan kinerja. Tim yang terbentuk dengan baik dapat mengarahkan, mengatur diri sendiri dan mempunyai otonomitas sendiri. Pembentukan tim proses, ketika sejumlah orang mempunyai tujuan bersama dan mengakui bahwa kesuksesan personal tergantung dari kesuksesan orang lain dalam tim tersebut. Tim proses juga merupakan kelompok kecil dengan anggota yang tergantung satu sama lain dengan interdependensi tinggi, terkoordinasi, komitmen, efektif, dan sinergis untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi. Permasalahan yang dihadapi oleh kepala sekolah dan guru serta tenaga kependidikan dewasa ini secara umum, dan khususnya SD Negeri Kota Manado menunjukkan bahwa, masih rendahnya kompetensi manajerial kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, pengelolaan administrasi dan manajemen struktur organisasi dan tim proses yang belum optimal. Faktor-faktor inilah menyebabkan rendahnya mutu pendidikan. Dengan demikian, peran strategis penelitian ini, untuk mengetahui apakah struktur organisasi dan tim proses berpengaruh terhadap pengambilan keputusan kepala sekolah pada Sekolah Dasar Negeri Kota Manado. Hal ini sangat menarik untuk diteliti dan dikaji lebih lanjut untuk tercapainya tujuan organisasi yang diharapkan disertai teori-teori pendukung.

### **Pengambilan Keputusan (*Decision Making*)**

Pengambilan keputusan adalah proses memilih satu pilihan diantara sekumpulan pilihan. Pengambilan keputusan

pada dasarnya adalah proses penentuan pilihan-pilihan yang tepat untuk dijadikan sebagai landasan pemecahan masalah dalam upaya mencapai tujuan. Colquitt (2009:256) mengemukakan bahwa “*Decision making the process of generating and choicess from set of alternatives to solve a problem*” Pengambilan keputusan merupakan proses memilih dan menghasilkan sekumpulan pilihan untuk menyelesaikan suatu masalah. Pengambilan keputusan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi seorang pimpinan dalam suatu organisasi. Karena dalam organisasi pimpinan diperhadapkan dengan berbagai masalah, baik secara internal maupun eksternal. Pengambilan keputusan juga sebagai alat yang strategis bagi seorang pimpinan dalam bertindak untuk memilih, mengembangkan dan menilai suatu alternatif dalam rangka menyelesaikan masalah.

Schermerhorn (2011:206) “*Decison making is the process of choices a course of action to dealing with a problem or opportunity*” Pengambilan keputusan sebagai proses memilih tindakan untuk mengatasi masalah. Pengambilan keputusan merupakan bagian terpenting dari suatu pekerjaan. Hal ini terlihat seperti seorang pimpinan memutuskan bagaimana sebaiknya para karyawan diberikan tugas dan tanggung jawab secara khusus dalam organisasi. Pengambilan keputusan juga merupakan bagian dari aktivitas seorang pimpinan untuk menyelesaikan masalah dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Dalam proses pengambilan keputusan, kriteria penting untuk memecahkan masalah adalah perlunya identifikasi masalah. Artinya seorang pimpinan harus menentukan kondisi yang relevan dalam mengambil suatu keputusan. Kreitner dan Kinicki (2010:336) “*Decision making entails identifying and choicess alternative solution the lead to a desired state of affairs.*” Pengambilan keputusan memerlukan identifikasi dan memilih pilihan-pilihan alternatif yang mengarah pada tujuan yang diinginkan. Pengambilan keputusan sebagai landasan perilaku organisasi untuk mencapai tujuan yang

diharapkan. Oleh karena itu sebagai pimpinan harus memiliki kesadaran dalam proses pengambilan keputusan. Mcshane dan Glinow (2010:198) bahwa “ *Decision making is conscious process of making choices among one or more alternatives with the intention of moving toward some desired state of affairs.*” Pengambilan keputusan merupakan proses kesadaran untuk membuat salah satu pilihan diantara alternatif yang lain terhadap beberapa tujuan yang diinginkan.

Dalam ilmu manajemen pengambilan keputusan terdiri dari keputusan untuk menentukan pilihan dan tindakan (*chooice and action decision*) dan keputusan pemecahan masalah (*problem solving decision*) berdasarkan keputusan yang diprogramkan (*programmed decision*) maupun tidak diprogramkan (*non-programmed decision*). Dalam pengambilan keputusan dibagi dalam dua jenis keputusan yaitu keputusan yang terprogram dan keputusan yang tidak terprogram. Dafft (2010: 214), menyebutkan bahwa: *Programmed decision, a decision made in response to a situation that has occurred often enough to enable decision rules to be developed and applied in the future*” sedangkan *Non-programmed decision, A decision made in response to a situation that is unique, is poorly defined and largely unstructured, and has important consequences for the organization.*” Pengambilan keputusan yang terprogram adalah sebuah keputusan diambil untuk menjawab situasi yang sering kali muncul sehingga ketentuan-ketentuan dalam mengambil keputusan dapat dibuat dan diterapkan, sedangkan keputusan yang tidak terprogram adalah keputusan yang diambil untuk menjawab situasi yang unik, sulit dikenali, dan sangat tidak terstruktur, serta membawa konsekuensi penting bagi organisasi.

Terdapat lima langkah dalam proses pengambilan keputusan yaitu: (1) mengidentifikasi masalah, (2) mengevaluasi alternatif, (3) memilih tindakan dan perilaku, (4) melaksanakan keputusan, dan (5)

mengevaluasi hasil. John R. Schermerhorn (2010:162) lima tahapan proses pengambilan keputusan (1) *identify and define the problem* , (2) *generate and evaluate alternative solutions*, (3) *choose a preferred course of action and conduct the ethics double check*, (4) *implement the decision and* (5) *evaluate result*”

Dalam ilmu manajemen proses pengambilan keputusan terdapat banyak model yang digunakan oleh para pimpinan untuk pencapaian sasaran target dan tujuan organisasi. Invancevich, Konapaske, dan Matteson ( 2008: 38) terdapat tiga model dalam pengambilan keputusan yaitu: (a) *rational decision making process*, (b) *alternatives to rational decision making : administrative decision making, bounded rationality approach*, (c) *intuitive decision making*. Dapat dijelaskan bahwa proses pengambilan keputusan meliputi: model rasional, model alternatif rasional terikat meliputi: pengambilan keputusan administrasi dan rasional terikat dan model intuisi. Dalam lembaga pendidikan, proses pengambilan keputusan yang dilakukan pimpinan secara umum menggunakan model pengambilan keputusan administratif dan strategis. Kedua model keputusan ini merupakan keputusan rutinitas dan operasioal serta memiliki langkah-langkah strategis dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Mukhneri Mukhtar (2011:181), menyebutkan bahwa “Keputusan administratif merupakan keputusan yang diambil secara rutin berkaitan dengan tugas sehari-hari dalam organisasi atau sekolah dan berjangka pendek yang berkaitan dengan berbagai faktor internal yang dapat dikontrol pelaksanaannya. Sedangkan keputusan strategis adalah keputusan yang lebih banyak berkaitan dengan faktor eksternal organisasi, untuk kepentingan yang berjangka panjang dan biasanya tidak dapat diawasi secara langsung oleh organisasi.” Dalam proses pengambilan keputusan terdapat beberapa pendekatan atau gaya yang sering digunakan oleh pimpinan dalam organisasi. Kreitner dan Kinicki (2010: 347) terdapat empat gaya dalam pengambilan keputusan yaitu: (1)

*directive style*, (2) *analitical style*, (3) *conceptual style*, dan (4) *behavioral style*. Kemampuan untuk membuat suatu keputusan dengan cepat, baik, dan berkualitas tinggi merupakan suatu keahlian penting bagi seorang pimpinan dalam organisasi. Kualitas pengambilan keputusan dalam suatu organisasi tergantung pada pemilihan tujuan yang tepat dan identifikasi alat untuk mencapainya. Dengan integrasi yang baik antara faktor perilaku dan struktural manajemen yang dapat meningkatkan keputusan yang berkualitas tinggi.

### **Struktur Organisasi (*Organizational Structure*)**

Struktur organisasi adalah sekumpulan elemen yang dapat digunakan dalam organisasi. Struktur organisasi juga merupakan pola terstruktur yang melengkapi suatu organisasi dengan unsur-unsurnya. Struktur organisasi menunjukkan bagaimana pekerjaan dan tugas dipisahkan dan dikoordinasikan antar individu dan kelompok dalam suatu organisasi.

Dafft (2010: 244) "*The frame work in which the organization defines how tasks are divided, resources are deployed, and departements are coordinated.*" Struktur organisasi sebagai kerangka kerja organisasi, bagaimana tugas dibagi, sumber daya dikerahkan, dan saling koordinasi pada setiap departemen. Selanjutnya John R. Schermerhorn (2010:238-239) "*The system of tasks, workflows, reporting, relationships, and communications channels that link together the work of diverse individual and groups.*" Struktur organisasi adalah sistem tugas, alur kerja, pelaporan, dan komunikasi yang memiliki tujuan bersama bagi individu dan kelompok dalam satu organisasi. Struktur organisasi merupakan suatu konsepsi terjadinya hubungan antar individu dan kelompok dalam pekerjaan secara internal dan eksternal organisasi. Gibson et. al (2006:395) mengemukakan bahwa "*The processes by which they make these choices is termed organization design, which means quite simply the decision and actions that result in an organizational structure.*" Suatu

proses yang dilakukan pimpinan dalam membuat pilihan-pilihan untuk mendesain organisasi, dan merupakan suatu keputusan dan tindakan yang menghasilkan sebuah struktur organisasi. Selanjutnya Colquitt (2009:517) "*Organizational structure formally dictates how jobs and tasks are divided and coordinated between individuals and groups within the company.*" Struktur organisasi secara formal menunjukkan bagaimana pekerjaan dan tugas dipisahkan dan dikoordinasikan antar individu dan kelompok dalam organisasi. Hal ini penting dilakukan pimpinan untuk menempatkan "*the right man on the right place,*" yaitu pembagian pekerjaan dan kewenangan sesuai dengan keahliannya, dalam rangka menunjang pencapaian tujuan organisasi.

Dalam hubungannya dengan struktur organisasi, pimpinan harus mengetahui dan memperhatikan beberapa dimensi yang sangat penting dalam organisasi yaitu spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi, dan formalisasi. Invancevic, Konapaske, dan Matteson (2008:451) terdapat empat bagian dalam struktur organisasi yaitu pembagian kerja (*division of labor*), kewenangan (*authority*), pembagian departemen (*departementalization*), dan rentang kendali (*span of control*).

Pembagian pekerjaan merupakan perincian tugas kerja bagi setiap individu dalam organisasi, untuk bertanggung jawab dan melaksanakan tugasnya masing-masing. Dalam pembagian tugas kerja oleh pimpinan terhadap para bawahannya harus secara profesional berdasarkan analisis kebutuhan, keahlian dan spesialisasi keilmuan yang dimilikinya, demi terwujudnya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

McShane dan Glinow (2010:390) menyebutkan bahwa, elemen struktur organisasi meliputi: (a) *Span of control*, (b) *centralization*, (c) *decentralization*, dan (d) *formalization*. Sentralisasi dan desentralisasi berhubungan dengan tingkatan hierarki dimana keputusan dibuat. Sentralisasi merupakan suatu wewenang dalam

mengambil keputusan yang dipegang oleh jabatan tertinggi dalam ukuran organisasi. Sentralisasi berkaitan dengan proses kewenangan pengambilan keputusan dalam struktur organisasi. Sedangkan desentralisasi merupakan suatu wewenang dalam pengambilan keputusan yang diturunkan pada tingkatan yang lebih rendah. Dalam struktur organisasi, formalisasi merupakan suatu proses pencapaian tujuan dari suatu pekerjaan yang diformalkan secara tertulis, sehingga setiap anggota organisasi dapat mengetahui secara resmi tentang tugas dan pekerjaan yang diberikan untuk dilaksanakan berdasarkan statuta organisasi. Selanjutnya struktur organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor kontingensi dalam organisasi.

Robbins dan Coulter (2009:247) menyebutkan bahwa terdapat empat faktor kontingensi yang berpengaruh pada struktur organisasi yaitu: (1) strategi dan struktur, (2) ukuran dan struktur, (3) teknologi dan struktur, dan (4) ketidak-pastian lingkungan dan struktur. Struktur organisasi merupakan cara pembagian, pengelompokan dan pengkoordinasian tugas secara formal. Pembagian dan pengelompokan tugas yang sesuai dengan ketrampilan dan keahlian serta minat anggota akan meningkatkan ikatan anggota untuk bekerja dalam organisasi secara efektif dan efisien. Struktur organisasi bertujuan untuk mengatur atau mengurangi ketidak-pastian perilaku karyawan. Struktur organisasi memberikan kebebasan kepada anggota organisasi untuk bekerja sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Di sisi lain struktur organisasi memberikan pendelegasian, wewenang dan tugas kepada anggota organisasi pada posisi tertentu dalam organisasi.

### **Tim Proses (*Team Processes*)**

Tim proses adalah berbagai jenis kegiatan dan interaksi yang terjadi dalam tim yang berkontribusi terhadap tujuan akhir. Tim sebagai kumpulan beberapa individu yang melakukan suatu kegiatan interaksi, saling mempengaruhi, ketergantungan, kerja

sama secara kolektif, dan memiliki komitmen untuk mencapai suatu tujuan. Schermerhorn (2011:157) "*Team is a group of people holding themselves collectively accountable for using complimentary skills to achieve a common purpose*". Dapat dijelaskan bahwa tim adalah sekelompok orang yang bertanggung jawab secara kolektif untuk mencapai tujuan bersama. McShane dan Glinow (2008: 234) mengemukakan bahwa; *Teams groups of two or more people who interact and influence each other, are mutually accountable for achieving common goals associated with organizational objectives, and perceive themselves as a social entity within an organization*. Tim adalah kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih berinteraksi dan saling mempengaruhi, bertanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama yang terkait dengan tujuan organisasi dan menganggap diri mereka sebagai entitas sosial dalam suatu organisasi.

Dalam organisasi antara anggota tim saling ketergantungan (*interdependensi*) artinya dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan anggota tim saling membutuhkan antara satu dengan yang lain untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, sebagai komitmen untuk mencapai tujuan.

Kreitner dan Kinicki (2008:306), menyebutkan bahwa "*Team small group with complementary skills who hold themselves mutually accountable for common purpose goals, and approach*". Dapat dijelaskan bahwa tim adalah kelompok kecil dengan ketrampilan saling melengkapi saling menaungi diri bertanggung jawab untuk tujuan yang sama. Definisi tim memiliki tiga komponen yang sangat mendasar yaitu adanya dua orang atau lebih, melaksanakan interaksi secara rutin, dan memiliki tujuan bersama. Gary Yukl (2001:366) mengemukakan bahwa "*The team said, referring to a small task group where the members have the same goal, the role of the interdependent and complementary skills.*" Tim, mengacu pada sebuah kelompok tugas

yang kecil dimana para anggotanya memiliki tujuan yang sama, peran yang saling tergantung dan ketrampilan yang saling melengkapi. Sebuah tim harus mampu mengetahui kemana arah dan tujuan yang harus dicapai. Tim perlu melakukan tahap perencanaan visi, misi yang relevan, untuk pencapaian tujuan secara jelas.

John R. Schermerhorn (2010:377), mengemukakan bahwa “*A team is collection of people who regularly interact to pursue common goals.*” Tim sebagai kumpulan orang-orang yang berinteraksi untuk mengejar tujuan bersama. Pembentukan suatu tim manakala sejumlah orang mempunyai ketergantungan untuk mencapai tujuan bersama. Karena tim mampu memberikan kontribusi yang besar terhadap suatu kesuksesan dalam suatu organisasi. Mullins (2005:519) “*Teams occur when a number of people have common goals and recognizes that their personal success is dependent on the success of others*”. Secara jelas bahwa tim terbentuk ketika sejumlah orang mempunyai tujuan bersama dan mengakui bahwa kesuksesan personal tergantung dari kesuksesan orang lain dalam tim tersebut. Proses pencapaian suatu tujuan merupakan suatu harapan dan cita-cita yang selalu menjadi dambaan setiap orang, termasuk suatu tim dalam organisasi. Colquitt(2009:419) bahwa “*Teams process is a term that reflects the different types of activities and interactions that occur within teams that contribute to their ultimate end goals.*” Tim proses adalah berbagai jenis kegiatan dan interaksi yang terjadi dalam tim yang berkontribusi terhadap tujuan akhir. Untuk mencapai suatu tujuan akhir yang direncanakan perlu adanya kerjasama yang baik, saling ketergantungan, komunikasi dan interaksi secara intensif dan memiliki visi dan misi yang sama. Pengelolaan tim berdasarkan penerapan fungsi manajemen, terutama pada perencanaan dan penjadwalan kerja (*planning and scheduling work*), penetapan tugas-tugas pekerjaan (*assigning of work task*), pelatihan anggota (*training members*), mengevaluasi kinerja

(*performance evaluation*), dan pengawasan kualitas pekerjaan (*quality control*). Colquitt(2009:376) pembagian tim dalam organisasi meliputi: tim kerja (*work teams*), tim manajemen (*management teams*), tim paralel (*parallel teams*), tim proyek (*project teams*), dan tim aksi (*action teams*).

Efektifitas tim menurut Robbins dan Judge (2009:362) “*Effective teams have confidence in themselves. They believe they can succeed.*” Artinya tim yang efektif memiliki rasa percaya diri dalam diri, dan yakin bisa berhasil. Tim yang efektif dalam berbagai situasi dimana para individu dapat melakukan pekerjaan lebih baik, sama seperti dengan menyelesaikan masalah secara sempurna. McShane dan Glinow (2008:238) menyebutkan bahwa “*A team is effective when it benefits the organization, its members, and its own survival*”. Dapat dijelaskan bahwa tim yang efektif ketika bermanfaat bagi organisasi dan anggota untuk kelangsungan hidupnya. Edwar Sallis (2010:188-190), mengemukakan bahwa tim yang efektif memiliki beberapa faktor penting yaitu: (1) sebuah tim membutuhkan peran anggota secara jelas, (2) tim membutuhkan tujuan yang jelas, (3) sebuah tim membutuhkan sumber daya dasar untuk beroperasi, (4) sebuah tim perlu mengetahui tanggung jawab dan batas-batas otoritasnya, (5) sebuah tim memerlukan rencana kerja, (6) sebuah tim membutuhkan seperangkat aturan untuk bekerja, dan (7) tim perlu mengembangkan sikap tim yang baik dan bermanfaat. Dalam organisasi tim terbentuk dalam berbagai komposisi dan karakteristik-karakteristik tim. Salah satu peran penting pimpinan dalam pembentukan tim adalah merancang dan mengelola tim agar dapat bekerja secara efektif. Sebagai pimpinan tim sangat mendukung untuk menggunakan metode dan cara pengambilan keputusan yang terbaik berdasarkan masalah dan situasi yang terjadi. Untuk mencapai suatu tujuan dalam tim secara kualitas dan tepat waktu sangat dibutuhkannya suatu komitmen dan pemahaman yang baik dari pimpinan maupun anggota tim dalam organisasi. Robbins dan Judge (2009:350)

“Typically these tasks are planing and scheduling work, assigning tasks to members, making operating decisions, taking action on problems, and working with suppliers and costumers.” Tanggung jawab dalam tim biasanya mencakup perencanaan dan pengaturan pekerjaan, pemberian tugas kepada para anggota, pengendalian kolektif atas langkah kerja, pengambilan keputusan pengoperasian, pengambilan tindakan untuk berbagai masalah, serta kerja sama dengan para pemasok dan pelanggan.

**Metode Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah Dasar Negeri Kota Manado. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (Path analysis). Cara Pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini dilaksanakan melalui kuesioner yang telah disiapkan terlebih dahulu. Penelitian ini akan mengkaji keterkaitan antar variabel penelitian, serta mengukur pengaruh variabel yang satu dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan dikaji, yaitu variabel struktur organisasi, tim prosesi dan pengambilan keputusan

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pengujian persyaratan normalitas data dilakukan dengan menggunakan teknik uji Liliefors (L). Kriteria pengujiannya adalah data berdistribusi normal jika Ho diterima dan tidak berdistribusi normal jika Ho ditolak. Ho diterima apabila  $L_{hitung} < L_{tabel}$  dan Ho ditolak apabila  $L_{hitung} > L_{tabel}$ .

Tabel 1 Rangkuman Hasil Analisis Uji Normalitas

No	Galat Taksiran Variabel	N	L <sub>hitung</sub> g	L <sub>tabel</sub>		Keputusan
				$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$	

X <sub>3</sub> atas X <sub>1</sub>	8 0	0,046	0,09 9	0,11 5	Normal
X <sub>3</sub> atas X <sub>2</sub>	8 0	0,057	0,09 9	0,11 5	Normal
X <sub>2</sub> atas X <sub>1</sub>	8 0	0,065	0,09 9	0,11 5	Normal

Uji signifikansi dan linearitas regresi dilakukan dengan menggunakan uji F dalam table ANAVA. Kriteria uji signifikansi regresi dengan membandingkan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka signifikan. Sedangkan untuk kriteria uji linearitas regresi dengan membandingkan  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka Linear.

**Tabel 2. Uji Signifikansi dan Uji Linieritas Regresi**

Regresi	Persamaan Regresi	Uji Signifikasi		Uji Linearitas		Ket
		F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub> = $\alpha = 0,01$	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub> = $\alpha = 0,05$	
X <sub>3</sub> atas X <sub>1</sub>	$X_3' = 64,834 + 0,427 X_1$	23,401**	3,964	0,929 <sup>ns</sup>	1,695	Signifikan
X <sub>3</sub> atas X <sub>2</sub>	$X_3' = 76,468 + 0,325 X_2$	12,593**	3,964	0,908 <sup>ns</sup>	1,694	Signifikan
X <sub>2</sub> atas X <sub>1</sub>	$X_2' = 65,784 + 0,359 X_1$	11,106**	3,964	0,927 <sup>ns</sup>	1,695	Signifikan

Uji hipotesis dengan menggunakan analisis jalur. Hasil perhitungan koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh antar variabel yaitu : (1) hasil perhitungan koefisien jalur diperoleh bahwa nilai koefisien jalur dari X<sub>1</sub> ke X<sub>3</sub> (p<sub>31</sub>) sebesar 0,398 dengan  $t_{hitung} = 3,385$  dan  $t_{tabel} = 1,665$  pada taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung} (3,385) > t_{tabel} (1,665)$  yang berarti bahwa koefisien jalur dari X<sub>1</sub> ke X<sub>3</sub> sangat signifikan, (2) hasil perhitungan koefisien

jalur diperoleh bahwa nilai koefisien jalur dari  $X_2$  ke  $X_3$  ( $p_{32}$ ) sebesar 0,233 dengan  $t_{hitung} = 2,246$  dan  $t_{tabel} = 1,665$  pada taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung} (2,246) > t_{tabel} (1,665)$  yang berarti bahwa koefisien jalur dari  $X_2$  ke  $X_3$  sangat signifikan, (3) hasil perhitungan koefisien jalur diperoleh bahwa nilai koefisien jalur dari  $X_1$  ke  $X_2$  ( $p_{21}$ ) sebesar 0,353 dengan  $t_{hitung} = 3,332$  dan  $t_{tabel} = 1,665$  pada taraf signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung} (3,332) > t_{tabel} (1,665)$  yang berarti bahwa koefisien jalur dari  $X_1$  ke  $X_2$  sangat signifikan.

Tabel 1. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

No	Pengaruh Langsung	Koefisien Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$ $\alpha = 0,05$	Keputusan	Kesimpulan
1	( $X_1$ ) terhadap ( $X_3$ )	0,398	3,385	1,665	Ho ditolak	Berpengaruh langsung positif
2	( $X_2$ ) terhadap ( $X_3$ )	0,233	2,246	1,665	Ho ditolak	Berpengaruh langsung positif
3	( $X_1$ ) terhadap ( $X_2$ )	0,353	3,332	1,665	Ho ditolak	Berpengaruh langsung positif

## PEMBAHASAN

Berdasarkan atas tinjauan pustaka dan kajian empiris sebelumnya, penulis melakukan sintesis atas permasalahan yang ditemukan dalam penelitian pengaruh struktur organisasi dan tim proses terhadap pengambilan keputusan. Hasil analisis atas kajian teori dan bukti empiris dapat diuraikan sebagai berikut:

### 1. Struktur organisasi Berpengaruh terhadap Pengambilan Keputusan

Hasil pengujian hipotesis pertama disimpulkan bahwa struktur organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap

pengambilan keputusan ( $X_3$ ). Hipotesis yang diajukan diterima dan sangat signifikan. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan uji statistik dimana diperoleh koefisien jalur ( $p_{31}$ ) dari  $X_1$  ke  $X_3$  sebesar 0,398 dengan  $t_{hitung} = 3,385$  dan  $t_{tabel} = 1,665$  pada taraf signifikansi 95% ( $\alpha = 0,05$ ). Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh struktur organisasi terhadap pengambilan keputusan sebesar 23,10%. Dengan demikian, temuan dalam penelitian ini mendukung teori yang mendasarinya bahwa struktur organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan. Gibson et. al (2006: 395) mengemukakan bahwa "*The processes by which they make these choices is termed*

*organization design, which means quite simply the decision and actions that result in an organizational structure.*" Suatu proses yang dilakukan pimpinan dalam membuat pilihan-pilihan untuk mendesain organisasi, dan merupakan suatu keputusan dan tindakan yang menghasilkan sebuah struktur organisasi. Struktur organisasi pada hakikatnya merupakan proses pengambilan keputusan pimpinan dalam pengaturan pembagian kerja secara terstruktur. Hal ini dimaksudkan agar tercapai keterpaduan kerangka kerja dalam rangka membagi tugas dan koordinasi aktivitas anggota organisasi. Struktur organisasi yang baik terlihat dari keteraturan dalam, hubungan antar individu, interaksi dengan lingkungan, spesifikasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan formalisasi. Pembagian kerja oleh pimpinan (*manajer*), sesuai dengan kemampuan ketrampilannya akan mendorong pegawai tersebut dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Sementara pengambilan keputusan adalah cara yang dilakukan oleh seorang pimpinan untuk menyelesaikan suatu masalah dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan, berkenaan dengan cara membagi

pekerjaan, kewenangan, pembagian departemen, dan formalisasi. Dafft (2010:244), mengemukakan bahwa hubungan struktur organisasi dan pengambilan keputusan yaitu: (1) *the set of formal tasks assigned to individuals and departement*, (2) *formal reporting relations, including lines of authority, decision responsibility, number of hierarchical leves, and span of managers' contrlol*, (3) *the design of system to ensure effective coordination employees across departement.*” Struktur organisasi adalah (1) membagi tugas formal individu dan departemen, (2) hubungan pelaporan formal termasuk jalur kewenangan, tanggung jawab, pengambilan keputusan, jumlah tingkat hirarki dan manajemen kontrol, dan (3) desain sistem untuk memastikan koordinasi yang efektif dari karyawan yang berada didepartemen. Untuk mendesain dan menyusun struktur organisasi, pimpinan memiliki peran yang sangat strategis dalam melakukan suatu proses pengambilan keputusan untuk membagi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab, pola hubungan koordinasi, komunikasi, aliran kerja, menetapkan garis-garis wewenang formal, dan mengalokasikan sumber daya dalam organisasi. Robbins dan Coulter (2009:256) menjelaskan bahwa: *When managers develop or change an organization's structure, they are engaged in organizational design, a process that involves decision about six key elements: work specialization, departementalization, chain of command, span of control, centralization and decentralization, and formalization.* Untuk menyusun atau mengubah struktur sebuah organisasi maka pimpinan terlibat dalam desain organisasi, yaitu suatu proses untuk pengambilan keputusan mengenai enam unsur penting yang meliputi: spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi dan formalisasi. Pimpinan dalam menempatkan pegawai harus

sesuai dengan kemampuan (*ability*) dan ketrampilan (*skill*), serta kompetensi yang dimiliki para anggota organisasi sehingga terwujudnya “*the right man on the right place*”. Hal ini tentu akan memudahkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian seorang pimpinan (*manajer*) terutama pimpinan kepala sekolah. Dalam struktur organisasi sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Hal ini terlihat secara jelas adanya peran pimpinan dalam pengambilan keputusan dalam hubungannya dengan pembagian kerja, kewenangan, pembagian departemen, dan rentang kendali. Invancevich, Konapaske, dan Matteson (2008:451) menjelaskan bahwa terdapat empat keputusan yang diambil oleh pimpinan dalam pembagian kerja, kewenangan, pembagian departemen, dan rentang kendali yaitu: (1) *managers decide how to devide the overall task into successively smaller jobs. Managers devide the total activities of the task into smaller sets of related activities. The effect of this decision is to define job in terms of specialized activities and responsibilities*, (2) *managers decide the bases by which to group the individual jobs. This decision is much like any other classification decision and it can result in groups containing job that are relatively homogeneous (alike) or heterogeneous (different)*, (3) *managers decide the appropriate size of the group reporting to each superior. As we have already noted, this decision involves determinig whether spans of control are relatively narrow or wide*, (4) *managers distribute authority among the jobs. Authority is the right to make decisions without approval by a higher manager and to exact obedience from designated other people. All jobs contain some degree of the right to make decision wthim prescribed limits.* Dapat dijelaskan bahwa, keputusan pertama berfokus pada jabatan-jabatan perorangan, keputusan kedua dan ketiga

berfokus pada departemen atau sekelompok jabatan, dan keputusan yang keempat adalah keputusan mempertimbangkan isu pendelegasian kewenangan pada seluruh struktur organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi menitik beratkan pada peran pimpinan (manajer) dalam pengambilan keputusan untuk pembagian kerja dan koordinasi kegiatan antara suatu organisasi. Hal ini penting dalam rangka menunjang pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan pembuktian empirik maka temuan ini menunjukkan bahwa struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap pengambilan keputusan.

## 2. Tim Proses Berpengaruh terhadap Pengambilan Keputusan

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah tim proses ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan ( $X_3$ ). Hipotesis yang diajukan diterima dan sangat signifikan. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan uji statistik diperoleh bahwa koefisien jalur ( $p_{32}$ ) dari  $X_2$  ke  $X_3$  sebesar 0,233 dengan  $t_{hitung} = 2,246$  dan  $t_{tabel} = 1,665$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  maka tolak  $H_0$  sehingga terdapat pengaruh yang signifikan dari koefisien jalur variabel ini. Terdapatnya pengaruh langsung tersebut menandakan bahwa tim proses yang efektif akan meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan. Sebaliknya, menurunnya efektivitas tim proses mengakibatkan menurunnya efektivitas pengambilan keputusan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tim proses terhadap pengambilan keputusan ditunjukkan oleh koefisien determinansi sebesar 0,139, yang berarti bahwa kontribusi tim proses terhadap efektivitas pengambilan keputusan sebesar 13,90%. Dengan demikian, temuan dalam penelitian ini mendukung teori yang mendasarinya bahwa tim proses

berpengaruh terhadap efektivitas pengambilan keputusan. Hasil penelitian ini mempertegas dan memperkuat kembali kerangka model teoretik yang dikembangkan oleh Colquitt, Lepine, and Wesson, yang mengatakan bahwa struktur organisasi dan tim proses sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. John R Schermerhorn (2011:393) mengemukakan bahwa; *Decision making is the process of making choices among alternative possible courses of action. it is one of the most important group process. but it is also complicated by the fact that teams can make decision in defferent ways and face special decision making challenges.* Pengambilan keputusan sebagai suatu proses memilih program pilihan dan alternatif tindakan. Secara fakta tim dapat membuat keputusan dengan cara differensiasi ketika dperhadapkan dengan tantangan –tantangan secara khusus dalam organisasi. Pembentukan suatu tim dalam organisasi sarannya adalah untuk meningkatkan partisipasi kerja dalam melakukan pengambilan keputusan dan melaksanakan pekerjaan, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja. Keterkaitan pengambilan keputusan dalam tim, Dafft (2010:572) menjelaskan bahwa *“Teams are designed to increase the participation of wokers in decision making and the conduct of their jobs, with the goal of improving performance.”* Tim dibentuk untuk meningkatkan partisipasi pekerja dalam melakukan pengambilan keputusan dan melaksanakan pekerjaan, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja. Pembentukan tim memiliki individu-individu dengan memiliki keahlian teknis seperti; menyelesaikan masalah, membuat keputusan, dan kemampuan antar personal, serta kemampuan yang tinggi dalam hal ekstraversi, kesepakatan, sikap berhati-hati dan stabilitas emosional. tim proses, membutuhkan komunikasi dan hubungan, respons dan penyesuaian diri serta koordinasi dan pengaturan tingkat tinggi.

Baldwin, Bommer dan Rubbin (2008:257) mengemukakan bahwa; *When they are effective, teams make better decision than individuals and greatly outperform their best member. Teams can generate higher productivity and more rapid in novation and creativity, especially for complex work.* Dapat dijelaskan bahwa, tim membuat keputusan lebih baik dari pada individu. Dalam tim juga para anggotanya dapat menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi dan lebih cepat dalam inovasi dan kreativitas, terutama untuk pekerjaan yang kompleks. Robbins dan Judge (2009:350) *“Typically these tasks are planing and scheduling work, assigning tasks to members, making operating decisions, taking action on problems, and working with suppliers and costumers.”* Tanggung jawab dalam tim biasanya mencakup perencanaan dan pengaturan pekerjaan, pemberian tugas kepada para anggota, pengendalian kolektif atas langkah kerja, pengambilan keputusan pengoperasian, pengambilan tindakan untuk berbagai masalah, serta kerja sama dengan para pemasok dan pelanggan. Berdasarkan pembuktian empirik maka temuan ini menunjukkan bahwa tim proses merupakan salah satu variabel yang sangat penting dan berpengaruh langsung terhadap pengambilan keputusan.

### 3. Struktur organisasi Berpengaruh terhadap Tim Proses

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah struktur organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap tim proses ( $X_2$ ). Hipotesis yang diajukan ini diterima dan sangat signifikan. Hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan uji statistik bahwa koefisien jalur ( $p_{21}$ ) dari  $X_1$  ke  $X_2$  sebesar 0,353 dengan  $t_{hitung} = 3,332$  dan  $t_{tabel} = 1,665$  pada taraf signifikansi 95% atau  $\alpha = 0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  jadi tolak  $H_0$  sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif dari koefisien

jalur variabel ini. Pengaruh langsung dari kedua variabel tersebut menandakan bahwa dengan struktur organisasi yang semakin baik akan meningkatkan efektivitas tim proses. Sebaliknya, struktur organisasi yang kurang baik mengakibatkan pelaksanaan tim proses yang tidak efektif. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh struktur organisasi terhadap tim proses ditunjukkan oleh koefisien determinansi sebesar 0,125, yang berarti bahwa 12,5% tim proses dipengaruhi oleh baiknya struktur organisasi. Hasil penelitian ini sejalan model teoretik yang dikembangkan oleh Colquitt, Lepine, and Wesson, menegaskan bahwa, struktur organisasi dan tim proses merupakan dua variabel yang termasuk dalam mekanisme organisasi dan mekanisme kelompok. Hal ini menggambarkan bahwa struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap tim proses. John R. Schermerhorn (2010:245) menjelaskan bahwa; *organization with team structure extensively use both permanen and temporary teams to solve problem, complete special projects and accomplish day to day task. a team structure uses permanent and temporary cross-functional teams to improve lateral relations.* Dapat dijelaskan bahwa organisasi dengan struktur tim secara ekstensif menggunakan tim permanen dan tim sementara untuk memecahkan masalah proyek-proyek khusus secara lengkap dan menyelesaikan tugas-tugas dari hari ke hari. Struktur tim juga menggunakan tim permanen dan sementara dalam tim lintas fungsional untuk meningkatkan hubungan kerja. Keterkaitan struktur organisasi dengan tim dapat dijelaskan oleh Dafft (2010:255-256), dalam tiga pendekatan yaitu: (1) *approach to using teams in organizations is through cross-functional team, which consist of employees from various functional departemens who are responsible to meet as a team and resolve mutual problems,* (2) *approach is to use*

*permanent teams, group of employees who are organized in a way similar to formal departement, (3) with a team-based structure, the entire organization is made up of horizontal teams that coordinate their work and work directly with customers to accomplish the organization's goals.*

Pertama, pendekatan untuk menggunakan kerja tim dalam organisasi adalah melalui tim lintas fungsi yang terdiri atas para anggota tim dari beragam departemen fungsional dan bertemu sebagai tim dan menyelesaikan permasalahan bersama, kedua, dengan menggunakan tim parmanen yaitu kelompok pegawai yang diatur dengan cara yang sama dengan departemen formal, dan ketiga, dengan struktur berbasis tim yaitu seluruh organisasi disusun oleh tim horizontal yang mengoordinasikan pekerjaan mereka dan bekerja secara langsung dengan pelanggan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tim dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap organisasi terutama dalam struktur organisasi. Karena dalam tim tim memiliki upaya untuk kerja sama, saling mempengaruhi, hubungan interaksi antar sesama, memiliki komitmen dan memiliki tekad untuk mencapai tujuan bersama. Robbins dan judge (2009:269) menjelaskan bahwa : *In a team-based structure, the entire organization is made up of work group or teams that perform the organization's work. Needless to say, in a team-based structure, employee empowerment is crucial because there is no line of managerial authority from top to botton. Rather, employee teams are free to design work in the way they think is the best. However, the teams are also held responsible for all work activity and performance result in their respective are also.* Dalam sebuah struktur berbasis tim, keseluruhan organisasi terdiri atas kelompok kerja atau tim-tim yang menjalankan pekerjaan organisasi tersebut. Tentu saja dalam struktur berbasis tim pemberdayaan karyawan

sangat penting karena tidak ada garis wewenang manajerial yang mengalir dari atas ke bawah. Sebaliknya tim-tim karyawan bebas untuk mendesain pekerjaan menurut cara yang dianggap paling baik. Tetapi tim-tim pun harus bertanggung jawab atas segala kegiatan kerja dan hasil kinerja dalam bidang masing-masing. Dari hasil diatas, menunjukkan bahwa struktur organisasi berpengaruh langsung terhadap tim proses.

## KESIMPULAN

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung positif struktur organisasi terhadap pengambilan keputusan. Hal ini berarti bahwa makin baik struktur organisasi sekolah, maka makin efektif pengambilan keputusan kepala sekolah. Sebaliknya makin tidak baik struktur organisasi, maka makin tidak efektif pengambilan keputusan kepala sekolah. Oleh karena itu struktur organisasi yang baik merupakan variabel penting untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan.
2. Terdapat pengaruh langsung positif tim proses terhadap pengambilan keputusan. Hal ini berarti bahwa makin baik pelaksanaan tim proses yang dilakukan oleh kepala sekolah, maka makin efektif pula pengambilan keputusan kepala sekolah. Sebaliknya semakin tidak baik pelaksanaan tim proses yang dilakukan oleh kepala sekolah, maka makin tidak efektif pengambilan keputusan kepala sekolah.
3. Terdapat pengaruh langsung positif struktur organisasi terhadap tim proses. Hal ini berarti makin baik struktur organisasi maka semakin baik pula pelaksanaan tim proses. Sebaliknya makin tidak baik struktur organisasi maka semakin tidak baik pelaksanaan tim proses.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baldwin T. Timothy, William H. Bommer dan Robert S. Rubin, *Developing Management Skill: What Great Managers Know and Do*, New York: The McGraw-Hill/Irwin Companies, Inc. 2008
- Colquitt A. Jason, J. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009
- Dafft L Richard, *New Era Of management*, South- Western, Cengage Learning, 2010
- Dessler. Gary, *Management*, International Edition, New Jersey, Upper saddle River, Prentice Hall. Inc, 2001
- Gibson James L. Et al. *Organizations Behavior, Structure, Processes*. New York; McGraw-Hill Companies, Inc, 2006
- Glinow & McShane , *Organizational four th. Edition*, International Edition: Mc Graw –Hill, 2010
- Hunt, Schermerhorn, Osborn,Uhl-Bien, *Organizational Behavior Elevent Edition*, New York: John Wiley& Son Inc, 2011
- Ivancevich John M. Robert Konapaske dan Mattesson T. Michael. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc. 2008
- Kreitner Robert, dan Angelo Knicki, *Organization Behavior, 8th Edition*, Singapore, McGraw-Hill International, 2008
- Mullins J. Laurie, *Management and Organizational Behavior*, Endinburgh, Harlow, Essex: Prentice Hall. 2005
- McShane Steven L. And Mary Ann Von Glinow. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc. 2008
- Mukhtar Mukhneri, *Supervision: Improving Performance and Development Quality In Education*, Jakarta: PPs UNJ Press, 2011
- Robbins P. Stephen dan Judge A. Timothy . *Organizational Behavior*. Upper, Saddle River New Jersey: Pearson Prentice Hall. 2009
- Robbins P. Stephen dan Mary Coulter. *Management Tenth Edition*, Published by Person Education. Inc. Publishing as Prentice Hall, 2009.
- Sallis Edwar, *Total Quality In Education: Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan Peran Penddikan diEra Globalisasi Moderen*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2010
- Schermerhon R.John , *Introduction to Management Tenth Edition*, New: York: John Wiley & Sons, Inc, 2010
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang *Sistem Pendidikan Nasional*