

Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Seni Berbasis Universitas: Studi Kasus Ansambel Gitar “*Inilah*” UNY

Johanes Kristianto

Program Pascasarjana Institut Seni Indonesia Yogyakarta
johanes.kristianto@yahoo.com

Abstrak

Penulisan ini bertujuan mengulas lebih dalam bagaimana seorang pemimpin organisasi seni berbasis universitas dalam mengambil keputusan. Metode yang digunakan dalam penulisan ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dalam penulisan ini menggunakan kajian lapangan. Kajian yang dimaksud berupa observasi dan wawancara terstruktur. Tidak ada kebijakan yang tertulis dalam *Inilah*, dalam setiap pengambilan keputusan ketua organisasi memilih beberapa subjek untuk melakukan jajak pendapat yang meliputi pembina, pelatih, kakak tingkat, dan adik tingkat. Untuk menciptakan suasana interpersonal yang baik dipilih juga dengan cara *ngopi* dan tamasya.

Kata kunci: pengambilan keputusan, kebijakan prosedural, ansambel gitar

Abstract

*This research aims to examine more deeply how a leader of university-based art organizations in making decisions. The method used in this study is qualitative descriptive. Data collection by field study, such as observation and structured interview. There is no policy used in *Inilah*, decision resulted from an organization that selects multiple subjects to discuss which includes the coach, coach, seniors, and juniors. To create a good interpersonal atmosphere is also selected by way of “ngopi” and sightseeing.*

Keywords: making decision, procedural fairness, guitar ansamble

PENDAHULUAN

Yogyakarta dikenal sebagai kota pelajar karena memiliki kualitas pendidikan yang baik. Hal ini didukung oleh beberapa faktor yaitu lingkungan, tenaga pengajar, dan universitas. Salah satu universitas yang terdapat di Yogyakarta adalah Universitas Negeri Yogyakarta (UNY). UNY memiliki tujuh fakultas, satu di antaranya Fakultas Bahasa dan Seni (FBS). Saat ini banyak prestasi yang telah diperoleh FBS, jurusan pendidikan seni musik salah satunya.

Inilah adalah sebuah ansambel gitar klasik yang berdiri sejak tahun 2001 yang diinisiasi oleh mahasiswa jurusan seni musik UNY yang mengambil mayor gitar klasik dan bertahan hingga sekarang. Eksistensi organisasi ini dipengaruhi beberapa faktor, selain karena berada di institusi pendidikan, peran figur juga menjadi hal yang penting. Salah satu figur yang dimaksud ialah ketua organisasi *Inilah*. Penulis menduga dalam setiap

keputusan yang diambil oleh ketua organisasi *Inilah* merujuk kepada kebijakan prosedural yang telah disepakati bersama.

Penulisan ini mengulas lebih dalam tentang bagaimana seorang pemimpin dalam organisasi seni berbasis universitas dalam mengambil keputusan, yang kemudian akan dijadikan sebagai sebuah kerangka kerja bagi seorang pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi.

Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan sebuah tim didukung oleh beberapa faktor, salah satu faktornya ialah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh ketua organisasi dalam mengelola tim. Bidang kepemimpinan adalah suatu hal yang saat ini sedang dikembangkan dan secara berkelanjutan menjadi area studi yang paling dikembangkan dalam psikologi organisasi (Byrne dan Barling, 2015:143). Pemimpin diharapkan dapat memotivasi anggota organisasi dalam melampaui ketertarikan mereka dalam hal mengembangkan kedekatan antara pemimpin dan anggotanya (Burns, 1978).

Berdasarkan teori yang telah disampaikan di atas, hal ini berkaitan dengan topik yang diambil penulis yaitu gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan tim, salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memotivasi anggota tim.

Kebijakan Prosedural

Kebijakan prosedural ialah keadilan di dalam sebuah prosedur yang digunakan dalam mengambil keputusan (Blader dan Tayler, 2003b: 107-126). Keadilan adalah sesuatu hal yang penting untuk dipertimbangkan di dalam anggota tim, organisasi, komunitas saat ini (Tyler, Boeckman, Smith, Huo, 1997). Kemudian, keadilan adalah sesuatu yang harus diperhatikan secara seksama karena dapat menimbulkan hubungan interpersonal di dalam sebuah grup (Greenberg, 1996).

Berdasarkan teori di atas, dapat disimpulkan kebijakan prosedural ialah sebuah kebijakan yang digunakan sebagai referensi dalam mengambil keputusan yang mengacu kepada keadilan anggota tim.

Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Kebijakan Prosedural

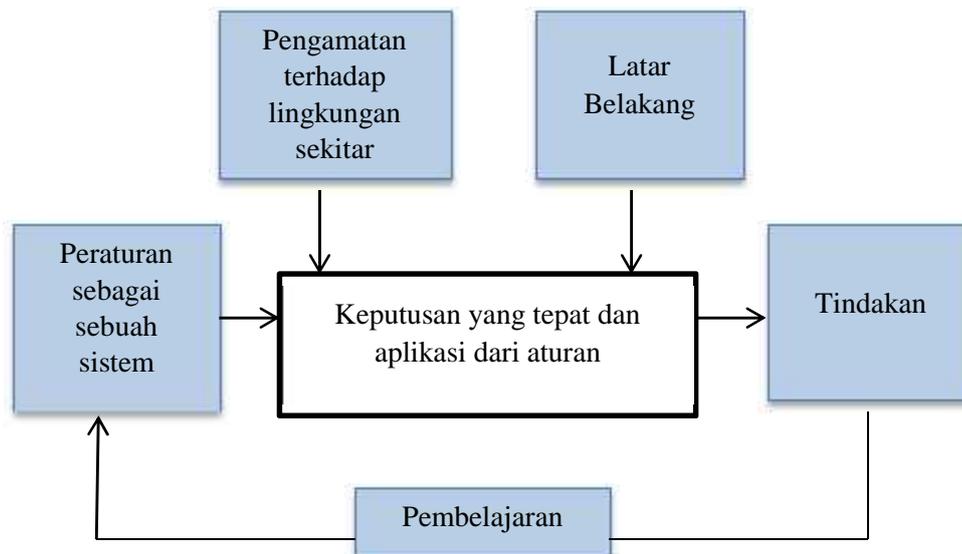
Hubungan antara kebijakan prosedural dan kepemimpinan telah dikembangkan melalui penulisan yang dimulai pada sekitar tahun 1980-an. Pada tahun 1981 seorang penulis Tyler telah mencoba mengamati gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh guru dan para politikus dan menghasilkan adanya temuan bahwa kebijakan prosedural adalah faktor utama yang membantu seorang pemimpin untuk mendapatkan dukungan dari mitranya ketika setelah mengambil keputusan.

Pengambilan Keputusan

Manajer berperan sebagai pemimpin dalam sebuah organisasi, mereka berperan dalam pengambilan keputusan yang berpengaruh kepada sebuah kebijakan dan prosedur (Eberlin, Tatum, 2007:311). Dalam membuat keputusan yang tepat terdapat tiga proses: proses penyadaran untuk memperjelas identitas diri; proses pengenalan diri; dan proses pencarian serta penarikan diri (Christiansen, Varnes, 2008:89). Pengambilan keputusan yang tepat dilakukan oleh pemimpin untuk menghadapi tantangan dengan cara menyesuaikan tindakan yang digunakan dalam menghadapi masalah (Calabrese, Zepeda, 1999:9).

Harrison (1993:28) memberikan gambaran tentang pengambilan keputusan dengan memberi contoh beberapa model, yang meliputi model rasional, model politik, model proses, dan model organisasi. Dalam model yang ditawarkan oleh Harrison, *Inilah* termasuk ke dalam kategori model organisasi, yang memiliki kriteria utama menghasilkan dampak kepuasan pada organisasi. Digambarkan bahwa terdapat empat karakter yang terdapat pada model organisasi di antaranya: selalu berubah-ubah, membuat pertimbangan logis yang bertujuan menghasilkan kepuasan bersama, menghindari ketidakpastian yang menimbulkan reaksi pada peraturan dan prosedur, membuat dan mengimplementasikan kebijakan berdasarkan pengalaman.

Berdasarkan kajian teori di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan ialah tindakan seorang pemimpin dalam menghadapi tantangan dengan melihat ke beberapa faktor. Harrison berkontribusi dalam penulisan ini yaitu memberikan gambaran tentang dimensi-dimensi yang perlu diulas lebih dalam tentang pengambilan keputusan pada model organisasi.



Tabel 1

Model yang digunakan dalam mengambil keputusan yang tepat
(Christiansen, Varnes, 2008:89)

METODE PENELITIAN

Kualitatif ialah metode yang digunakan dalam penulisan ini. Hal ini berguna untuk menganalisis lebih dalam tentang bagaimana seorang pemimpin bertindak dalam mengambil keputusan berdasarkan kebijakan prosedural. Lokasi penulisan ini diadakan di Jurusan Seni Musik UNY dan di kedai kopi. Di Jurusan Seni Musik UNY, penulis mencoba mengamati bagaimana seorang ketua organisasi ansambel gitar *Inilah* dalam berkomunikasi dengan anggota dan mengambil keputusan. *Inilah* dipilih sebagai subjek penulisan ini karena dianggap sebagai organisasi seni berbasis universitas yang memiliki pengorganisasian yang baik, hal ini dibuktikan melalui acara-acara yang diselenggarakan tiap tahunnya secara rutin.

Ketua *Inilah* dipilih karena dianggap memiliki kapasitas sebagai pengambil keputusan utama dalam organisasi ini. Selain itu, anggota *Inilah* juga dipilih sebagai informan, dengan pertimbangan bahwa anggota merupakan pihak yang merasakan langsung hasil keputusan seorang pemimpin organisasi.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan ini ialah menggunakan kajian lapangan. Kajian yang dimaksud ialah berupa wawancara terstruktur dengan topik keterkaitan antara kebijakan prosedural dengan gaya kepemimpinan. Wawancara merupakan metode yang dianggap memiliki keunggulan dalam mengungkap kedalaman data, hal ini memungkinkan penulis mengulas tentang bagaimana seorang pemimpin organisasi seni dalam mengambil keputusan yang adil terhadap anggotanya. Selain wawancara, penulis juga melakukan pengamatan dan menggunakan kajian pustaka yang bersumber pada buku, laporan penulisan, dan artikel jurnal.

Setelah data berhasil ditulis, penulis mencoba membangun *general sense* pada informasi yang diperoleh dan merefleksikannya secara keseluruhan. Penulis berusaha memberikan catatan-catatan khusus atau gagasan umum tentang data yang diperoleh. Setelah itu masuk ke dalam tahap pemberian kode pada data yang telah diperoleh (*coding*), hal ini berfungsi memudahkan penulis untuk mereduksi data. Terdapat delapan kode dalam penulisan ini, beberapa di antaranya: tentang kebijakan prosedural, cara menentukan keputusan, visi dan misi, motivasi, cara memberdayakan sumber daya manusia, cara mengatasi konflik, komunikasi, dan gaya kepemimpinan. Penulis mendeskripsikan kode yang telah dibuat, yang bertujuan untuk mendapatkan hasil utama dalam penulisan ini. Dari kode yang telah didapat, penulis mencoba memaknai temuan tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis mereduksi data untuk kemudian disajikan sebagai temuan, beberapa di antaranya ialah:

Kebijakan Prosedural pada *Inilah*

Kebijakan prosedural dalam organisasi menjadi hal yang penting karena keberadaannya dapat digunakan dalam mengambil suatu keputusan. Dalam organisasi

Inilah, tidak ada sebuah kebijakan prosedural yang tertulis, namun hal tersebut diantisipasi dengan cara melihat kembali program-program apa saja yang telah dibuat sebelumnya. Salah satunya sebuah kesepakatan yang mewajibkan organisasi *Inilah* melakukan *open recruitment* di setiap tahunnya.

Open recruitment adalah program seleksi yang diadakan oleh *Inilah* untuk memberi kesempatan anggota baru untuk bergabung. Berbeda dengan *open recruitment* pada kelompok seni lain yang biasanya terdapat repertoar tertentu sebagai persyaratan bergabung, dalam *Inilah* para kandidat diminta untuk membuat konser dengan tema yang sudah ditentukan. Senior, pelatih, dan pembina diminta untuk menghadiri dan memberikan masukan pada acara tersebut. Menariknya, tidak ada kebijakan prosedural yang tertulis secara resmi dalam organisasi *Inilah* namun, keputusan yang diambil tepat. Misalnya, memberi kesempatan anggota untuk mengikuti konser.

Pengambilan Keputusan Ketua Organisasi

Peran ketua dalam setiap organisasi menjadi hal yang penting, karena maju atau mundurnya sebuah organisasi salah satu faktornya berasal dari ketua, begitu juga yang terjadi dalam *Inilah*. Ketua organisasi *Inilah* memiliki beberapa cara perihal pengambilan keputusan, di antaranya dengan berdiskusi dengan kakak tingkat, adik tingkat, dan melakukan tamasya. Pengambilan keputusan diperlukan dalam beberapa hal seperti membuat perencanaan program kerja selama satu tahun, menentukan siapa saja anggota yang bisa mengikuti konser, dan lagu apa saja yang dibawakan dalam konser. Membuat perencanaan program dalam satu tahun diperlukan agar sebuah organisasi dapat memiliki gambaran tentang apa saja yang mesti dijalankan selama satu tahun. Hal ini juga akan berdampak kepada motivasi setiap anggota untuk berlatih karena telah memiliki tujuan.

Pengambilan keputusan yang dibuat dalam menentukan siapa saja anggota yang dapat mengikuti konser, akan berdampak pada kualitas pertunjukan yang baik. Dengan teknik dan rasa musikal yang kuat, lagu-lagu yang dibawakan akan dapat disampaikan dengan baik kepada penonton. Walaupun sudah dipilih di awal, namun terkadang tetap ada pula anggota yang tidak dapat mengikuti konser dengan alasan tertentu atau yang biasa disebut seleksi alam. Lagu yang akan dibawakan menjadi kunci bagi daya tarik grup ini, karena dengan membawakan lagu yang dikenal oleh masyarakat dapat memancing para pendengar potensial untuk menyaksikan sajian pertunjukan musik yang diadakan *Inilah*.

Berdiskusi dengan senior dianggap penting bagi ketua *Inilah* saat ini, karena ia menganggap dosen pembina dan kakak tingkat tersebut telah memiliki pengalaman pada periode sebelumnya. Adik tingkat juga menjadi subjek yang perlu ditanya, ini bertujuan menciptakan rasa keadilan dalam organisasi. Selain berdiskusi, ketua *Inilah* juga biasanya melakukan jajak pendapat dengan para adik tingkat, ia menyebutnya dengan istilah "ngopi". Hal ini dianggap berguna membangun komunikasi dan menciptakan rasa percaya diri dari masing-masing anggota *Inilah*, serta secara lebih dalam ia juga melakukan pendekatan personal kepada anggotanya. Untuk melakukan komunikasi yang lebih dalam dengan anggotanya, ketua *Inilah* juga melakukan tamasya. Tamasya dilakukan beberapa hari di suatu tempat, contohnya di kawasan Kaliurang.

Keadilan bagi Anggota *Inilah*

Dalam setiap organisasi keadilan adalah suatu hal yang dianggap sebagai sebuah penghargaan terhadap seseorang, termasuk anggota tim. Hal ini juga yang dirasakan oleh anggota *Inilah*, mereka dapat bertahan karena salah satu alasan, yaitu diperlakukan dengan adil. Mereka mendapatkan keadilan tersebut salah satunya dengan cara diberikan kesempatan untuk mengikuti konser yang diadakan pada awal mereka masuk ke dalam organisasi *Inilah*, selain itu mereka juga merasa dihargai ketika diberikan kesempatan untuk dapat mengemukakan pendapat. Untuk menciptakan rasa adil, ketua *Inilah* berdiskusi dengan beberapa subjek di antaranya:

1. Dosen pembina

Dosen pembina dipilih ketua untuk berdiskusi karena dianggap sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam membimbing mahasiswa khususnya anggota *Inilah* ansambel. Selain itu, dosen juga memiliki pengetahuan dan pengalaman yang lebih banyak ketimbang mahasiswa. Namun, terkadang dosen tidak memiliki banyak waktu untuk memberi masukan sehingga ketua organisasi perlu berdiskusi dengan pihak lain juga.

2. Kakak tingkat

Kakak tingkat dipilih untuk berdiskusi karena dianggap sebagai pihak yang memiliki banyak pengalaman dalam bidang organisasi, sehingga dapat memberikan gambaran tentang apa saja cara yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan masalah terkait organisasi.

3. Adik kelas

Adik kelas merupakan pihak yang merasakan langsung dampak dari setiap keputusan yang diambil ketua. Untuk itu, perlu bagi ketua organisasi melakukan diskusi dengan adik kelas, sehingga menghadirkan keadilan bagi anggota yang lain. Dengan diberikan kesempatan berbicara dalam forum, adik kelas dapat memiliki rasa percaya diri dan merasa dihargai oleh ketua.

Selain berdiskusi dengan figur-figur dalam *Inilah*, ketua memiliki cara tertentu untuk menciptakan suasana interpersonal yang baik, di antaranya:

1. *Ngopi*

Ngopi adalah sebutan kebiasaan yang dilakukan ketua dan anggota *Inilah* dalam menciptakan hubungan interpersonal yang baik. Dalam cara ini ketua memberikan kesempatan anggota lainnya untuk menyampaikan pendapatnya, dengan tujuan melatih rasa percaya diri dan memberikan keadilan kepada anggotanya. Suasana yang tenang biasanya dipilih sebagai tempat *ngopi* yaitu kafe ataupun *burjo* misalnya.

2. Tamasya

Tamasya merupakan program yang sebenarnya telah lama direncanakan oleh para kakak tingkat, namun tidak berjalan secara kontinu. Ketua *Inilah* pada periode 2017 berinisiatif untuk mengadakan kembali program tersebut. Melalui program ini, diharapkan dapat menciptakan kekerabatan yang lebih dekat antaranggota *Inilah* dan dapat mengatasi konflik yang ada dalam masing-masing anggota. Tempat yang sejuk dan tenang dipilih untuk mengondisikan para anggota dalam keadaan yang rileks. Selain melakukan jajak pendapat, dalam program ini juga diadakan latihan bersama.

KESIMPULAN

Dari penulisan ini dapat disimpulkan bahwa dalam organisasi *Inilah* tidak ada kebijakan prosedural secara tertulis. Namun dalam segi pelaksanaannya, ketua menggunakan persetujuan bersama yang disepakati dari awal dalam pertimbangan pengambilan keputusan. Berdiskusi dengan beberapa subjek adalah langkah yang diambil untuk mengambil keputusan, meliputi dosen pembina, kakak tingkat, dan adik kelas. Subjek ini dipilih karena dianggap telah memiliki pengalaman organisasi lebih dahulu, sehingga membantu ketua dalam mengambil keputusan.

Ngopi dan tamasya adalah cara yang dianggap tepat untuk menciptakan hubungan interpersonal yang baik. Cara ini memungkinkan ketua *Inilah* melakukan komunikasi yang lebih dekat dengan anggota, sehingga ditemukan masalah-masalah yang tidak dapat disampaikan di forum besar. Tamasya juga menjadi cara lain yang digunakan, sebenarnya ini merupakan program lama yang ada dalam *Inilah*, namun para ketua *Inilah* periode sebelumnya tidak memberikan perhatian lebih kepada program ini. Maka atas inisiatif ketua *Inilah* periode tahun 2017, program ini kembali diadakan. Suasana yang sejuk dipilih untuk menciptakan pikiran rileks.

KEPUSTAKAAN

- Bies, R. J. 2005. *Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct?* In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds), *Handbook of Organizational Justice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Blader, S., & Tyler, T. R. 2003a. *What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four Component model of Procedural Justice*. *Human Resource Management Review*.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, Alyson & Julian Barling. 2015. *The Psychology and Management of Project Team*. Oxford University Press.
- Calabrese, R. L, Zepeda, S. J. 1999. Decision-making assessment: improving principal performance". *International Journal of Educational Management*, Vol. 13 Iss 1. USA: Emerald Group Publishing Limited.
- Christiansen, J. K, Varnes, C. 2008. *International Journal of Quality & Reability Management*. Vol. 25 No. 1. USA: Emerald Group Publishing Limited.
- Eberlin, R. J, Tatum, B. C. 2008. Making decisions: organizational, decision making, and leadership. *Management Decision Journal*. USA: Emerald Group Publishing Limited.
- Greenberg, J. 1996. *The Quest For Justice On The Job*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Harrison, E . F. 1993. Interdisciplinary Models of Decision Making. *Management Decision*, Vol. 31 Iss 8 pp.
- Tyler, T. R, Boeckmann, R. J. Smith, H. J., & Huo, Y. J. 1997. *Social Justice in a Diverse Society*. Boulder, CO: Westview Press.