

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMUNIKASI INTERPERSONAL, DAN
MANAJEMEN KONFLIK TERHADAP EFEKTIVITAS PENGAMBILAN
KEPUTUSAN DI SMK SWASTA KECAMATAN PAMULANG**

Fathia Salsabila¹, Yulita Puji Lestari², R. Dede Siswandi³

^{1,2,3}Manajemen Pendidikan, Universitas Pamulang

¹fathiasbila@gmail.com, ²dosen00442@unpam.ac.id, ³dosen01564@unpam.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of organizational culture, interpersonal communication, and conflict management on the effectiveness of decision making at private vocational high schools in Pamulang District, both partially and simultaneously. This study used a quantitative approach with a correlational survey method. The population and sample of this study consisted of 154 respondents, namely teachers at private vocational high schools in Pamulang District. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using simple and multiple linear regression techniques with the assistance of SPSS software. The results show that organizational culture has a positive and significant effect on the effectiveness of decision making by 32.1% ($R = 0.566$; $t = 8.473$; $p < 0.001$); interpersonal communication has a positive and significant effect by 42.5% ($R = 0.652$; $t = 10.597$; $p < 0.001$); and conflict management has a positive and significant effect by 60.7% ($R = 0.779$; $t = 15.314$; $p < 0.001$) and is the most dominant variable. Simultaneously, the three variables have a positive and significant effect on the effectiveness of decision making by 61.8% ($R = 0.786$; $F = 80.331$; $p < 0.001$), while the remaining 38.2% is influenced by other factors outside this study. The results of the multiple regression test and the Effective Contribution calculation show that conflict management provides the largest contribution (52.12%), while organizational culture no longer provides a significant unique contribution when analyzed together with the other two variables. This study concludes that conflict management is a key factor in improving the effectiveness of decision making at private vocational high schools, so it is recommended that schools strengthen constructive conflict management mechanisms to support a more effective decision-making process.

Keywords: Organizational Culture, Interpersonal Communication, Conflict Management, Decision Making

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komunikasi interpersonal, dan manajemen konflik terhadap efektivitas pengambilan keputusan di SMK Swasta Kecamatan Pamulang, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei

korelasional. Populasi dan sampel penelitian berjumlah 154 responden yang merupakan guru SMK Swasta di Kecamatan Pamulang. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan teknik regresi linear sederhana dan regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan sebesar 32,1% ($R = 0,566$; $t = 8,473$; $p < 0,001$); komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan sebesar 42,5% ($R = 0,652$; $t = 10,597$; $p < 0,001$); dan manajemen konflik berpengaruh positif dan signifikan sebesar 60,7% ($R = 0,779$; $t = 15,314$; $p < 0,001$) serta merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pengambilan keputusan sebesar 61,8% ($R = 0,786$; $F = 80,331$; $p < 0,001$), sedangkan 38,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Hasil uji regresi berganda dan perhitungan Sumbangan Efektif menunjukkan bahwa manajemen konflik memberikan kontribusi paling besar (52,12%), sedangkan budaya organisasi tidak lagi memberikan kontribusi unik yang signifikan ketika dianalisis bersama kedua variabel lainnya. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen konflik merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan di SMK Swasta, sehingga disarankan bagi pihak sekolah untuk memperkuat mekanisme pengelolaan konflik yang konstruktif guna mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih efektif.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal, Manajemen Konflik, Pengambilan Keputusan

A. Pendahuluan

Pengambilan keputusan merupakan sebuah pendekatan manajemen yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses identifikasi masalah, pengembangan alternatif solusi, dan pemilihan keputusan final. Pada pendidikan kejuruan, pendekatan ini menjadi semakin relevan mengingat karakteristik SMK yang membutuhkan kolaborasi intensif antara pihak sekolah, industri, masyarakat, dan pemerintah. Penelitian ini dalam

aspek pengambilan keputusan partisipatif dapat mengacu pada Vroom-Yetton-Jago Decision Making Model yang memberikan spektrum gaya pengambilan keputusan dari yang sangat otokratis hingga sangat partisipatif. Model ini memberikan kerangka untuk memahami kapan dan sejauh mana partisipasi diperlukan dalam pengambilan keputusan di lingkungan sekolah, tergantung pada karakteristik masalah, ketersediaan informasi, tingkat penerimaan keputusan yang dibutuhkan, dan

faktor-faktor kontekstual lainnya. Pemahaman tentang model ini membantu menganalisis kesesuaian tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan di SMK Swasta Kecamatan Pamulang.

Penelitian yang dilakukan oleh Suhardi (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif secara langsung terhadap pengambilan keputusan. Besarnya pengaruh tersebut ditunjukkan oleh koefisien korelasi 0,627 dan koefisien jalur 0,466. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan pengambilan keputusan kepala sekolah. Dengan demikian terdapat pengaruh langsung positif budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan kepala sekolah. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa sekolah dengan budaya hierarchy yang kuat mempengaruhi pengambilan keputusan. Temuan ini memperkuat landasan teoritis tentang bagaimana tipe budaya organisasi mempengaruhi pola pengambilan keputusan di lembaga pendidikan kejuruan.

Dalam dimensi komunikasi interpersonal, Al Haq, dkk (2025) menyatakan bahwa kemampuan

interpersonal seperti empati dan kesadaran sosial memungkinkan pemimpin jadi memahami perspektif dari beragam anggota tim. Hal ini menjadikan keputusan yang dihasilkan lebih inklusif dan dapat diterima secara luas. Komunikasi yang jelas dan rasa empati mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, mengurangi resistensi, dan juga meningkatkan komitmen terhadap keputusan yang dibuat. Pada aspek manajemen konflik, Ismail, Safa. M (2023) yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi lemah antara Integrating Style dan kualitas pengambilan keputusan (Sig. = 0.039) dan dan kualitas pengambilan keputusan (Sig. = 0.024). Avoiding Style. Hasil ini mengindikasikan bahwa gaya manajemen konflik tertentu (terutama integrating dan avoiding) dapat memengaruhi kualitas keputusan, yang mungkin terkait dengan partisipasi karyawan. Keseluruhan kajian ini memberikan dasar yang kuat untuk penelitian tentang korelasi antara budaya organisasi, komunikasi interpersonal, dan manajemen konflik terhadap pengambilan keputusan di SMK Swasta Kecamatan Pamulang.

Penelitian-penelitian terdahulu telah mengkonfirmasi adanya hubungan yang signifikan antara variabel-variabel tersebut dalam konteks pendidikan kejuruan secara umum, dan beberapa studi telah memberikan bukti spesifik dalam konteks SMK swasta di Kecamatan Pamulang. Namun, masih terdapat celah pengetahuan yang perlu diisi terkait mekanisme spesifik yang memediasi hubungan antar variabel dalam konteks sosio-kultural dan institusional yang unik di SMK swasta Kecamatan Pamulang, yang menjustifikasi pentingnya penelitian ini dilakukan.

Penelitian ini menawarkan sejumlah kebaruan (novelty) yang membedakannya dari penelitian-penelitian terdahulu. Aspek kebaruan tersebut seperti pendekatan integratif dalam satu model komprehensif. Penelitian ini menghadirkan pendekatan integratif yang menggabungkan tiga variabel kunci (budaya organisasi, komunikasi interpersonal, dan manajemen konflik) dalam satu model komprehensif untuk menganalisis pengambilan keputusan di SMK swasta. Penelitian-penelitian sebelumnya cenderung mengkaji variabel-variabel tersebut secara

terpisah atau hanya kombinasi dua variabel, seperti budaya organisasi dan pengambilan keputusan, atau komunikasi dan manajemen konflik. Pendekatan integratif ini memungkinkan pemahaman yang lebih holistik dan kontekstual tentang dinamika organisasi yang memengaruhi proses pengambilan keputusan di lembaga pendidikan kejuruan swasta.

Kebaruan kedua terletak pada pengembangan kerangka konseptual yang mengintegrasikan teori budaya organisasi dengan model pengambilan keputusan Vroom-Yetton-Jago yang belum pernah dilakukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya, khususnya dalam konteks pendidikan kejuruan Indonesia. Integrasi teoretis ini memberikan perspektif baru dalam memahami bagaimana tipologi budaya organisasi tertentu (clan, adhocracy, market, hierarchy) berinteraksi dengan berbagai level partisipasi dalam pengambilan keputusan. Penelitian terdahulu umumnya menggunakan pendekatan teoretis tunggal tanpa mencoba mengintegrasikan perspektif lintas disiplin ilmu.

Survei pendahuluan dilakukan di luar sekolah yang menjadi populasi. Survei ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner untuk variabel pengambilan keputusan (Y) sebanyak 40 responden. Dari survei pendahuluan tersebut dapat disimpulkan bahwa hasil data yang diperoleh, terdapat sejumlah masalah yang dihadapi oleh para guru dalam tiga indikator, pengambilan keputusan berdasarkan intuisi indikator 1, pemikiran logis indikator 2, fakta dan data indikator 3, berdasarkan pengalaman indikator 4, dan berdasarkan wewenang sebagai indikator 5. Penjelasan hasil survei tersebut diantaranya:

1. Terdapat 38,75% guru yang mengalami kendala dalam pengambilan keputusan berdasarkan intuisi pada indikator 1. Terlihat dari beberapa indikator utama, yaitu pengambilan keputusan berdasarkan perasaan sering kali kurang didukung oleh data, guru merasa bahwa insting sulit diandalkan untuk keputusan jangka panjang, dan rekan kerja kadang meragukan keputusan yang berdasarkan insting. Persentase ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh guru belum optimal dalam mengambil

keputusan berdasarkan insting efektif. Kondisi ini perlu mendapat perhatian serius agar pengambilan keputusan dapat lebih efektif dan optimal dalam proses pembelajaran.

2. Terdapat 34,06% guru mengalami masalah dalam berpikir secara logis pada indikator 2. Terlihat dari indikator-indikator seperti terlalu banyak pertimbangan, kurang cocok dengan perasaan siswa, tidak semua masalah bisa terpecahkan menggunakan logika, dan sulit untuk berpikir sistematis. Persentase ini mengindikasikan bahwa lebih dari setengah guru belum menunjukkan kemampuan berpikir secara logis dalam pengambilan keputusan. Hal ini bisa berdampak pada proses pembelajaran dan suasana kolaborasi di sekolah.
3. Terdapat 36,88% guru mengalami kendala pada indikator 3. Hal ini dibuktikan dari beberapa indikator seperti data yang ada kurang relevan, kurangnya akses data, fakta yang bertentangan dengan stakeholder lainnya sehingga hal ini menghambat jalannya proses pengambilan keputusan. Hal ini

menunjukkan bahwa banyak guru belum memiliki akses data baru dan relevan untuk mendukung pengambilan keputusan. Ini adalah masalah serius untuk mengoptimalkan pengambilan keputusan guru berdasarkan kenyataan dari data dan fakta yang ada.

4. Terdapat 36,56% guru mengalami masalah pada pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman dalam indikator 4. Terlihat dari indikator-indikator utama seperti kebijakan baru yang kurang sesuai, menghambat inovasi, pengalaman belum tentu objektif, dan guru muda yang cenderung kurang menghargai keputusan berdasarkan pengalaman. Persentase ini membuktikan bahwa sebagian guru masih kesulitan dalam mengambil keputusan berdasarkan pengalaman. Hal ini perlu dikaji lebih dalam lagi untuk terus mengoptimalkan proses pembelajaran terutama dalam pengambilan keputusan guru.
5. Terdapat 36,63% guru mengalami kendala disebabkan wewenang dalam pengambilan keputusan

pada indikator 5. Guru memiliki kendala dalam birokrasi yang panjang, struktur wewenang yang kaku, dan wewenang yang tumpang tindih, serta peraturan pusat yang tidak sesuai dengan kondisi sekolah menjadikan pengambilan keputusan tidak efektif dan efisien. Kendala ini menjadi perhatian khusus supaya pengambilan keputusan bisa lebih optimal dan pencapaian proses pembelajaran bisa tercapai dengan baik.

Hasil survei pendahuluan inilah yang mendorong untuk dilakukan penelitian ini. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang pengaruh budaya organisasi, komunikasi interpersonal, dan manajemen konflik terhadap efektivitas pengambilan keputusan di SMK Swasta Kecamatan Pamulang. Dengan keseluruhan aspek novelty yang ditawarkan, penelitian ini tidak hanya sebagai replika atau ekstensi dari penelitian-penelitian terdahulu, tetapi sebagai kontribusi orisinal yang signifikan bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen pendidikan kejuruan, khususnya terkait pengambilan

keputusan. Pendekatan komprehensif, integratif, dan kontekstual yang ditawarkan penelitian ini berpotensi memberikan wawasan baru yang berharga bagi praktisi dan pengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan kualitas pengambilan keputusan di lembaga pendidikan kejuruan. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, peneliti tertarik untuk meneliti sebuah penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal, dan Manajemen Konflik terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan di SMK Swasta Kecamatan Pamulang”.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei korelasional. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk menguji pengaruh budaya organisasi, komunikasi interpersonal, dan manajemen konflik terhadap efektivitas pengambilan keputusan berdasarkan data yang dianalisis secara statistik. Metode survei korelasional digunakan untuk mengetahui hubungan serta besarnya pengaruh variabel independen

terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan.

Populasi penelitian adalah seluruh guru SMK Swasta di Kecamatan Pamulang yang berjumlah 154 guru. Mengingat jumlah populasi relatif terbatas, seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian sehingga jumlah sampel penelitian juga sebanyak 154 guru (sampling jenuh/sensus). Dengan demikian, penelitian mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi populasi yang diteliti.

Variabel independen dalam penelitian ini terdiri atas budaya organisasi (X_1), komunikasi interpersonal (X_2), dan manajemen konflik (X_3), sedangkan variabel dependen adalah efektivitas pengambilan keputusan (Y). Definisi operasional setiap variabel disusun berdasarkan teori yang relevan dan dijabarkan ke dalam indikator-indikator penelitian. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, dan sangat setuju. Sebelum digunakan sebagai alat pengumpulan data, instrumen telah melalui uji validitas dan uji

reliabilitas untuk memastikan ketepatan dan konsistensi dalam mengukur setiap variabel penelitian.

Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden serta didukung oleh studi dokumentasi dan studi kepustakaan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics. Tahap awal analisis meliputi statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kondisi masing-masing variabel penelitian. Selanjutnya dilakukan uji prasyarat analisis yang meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi guna memastikan data memenuhi asumsi analisis regresi.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linier sederhana untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap efektivitas pengambilan keputusan secara parsial, serta analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh budaya organisasi, komunikasi interpersonal, dan manajemen konflik secara simultan terhadap efektivitas pengambilan keputusan. Hubungan

antarvariabel dianalisis menggunakan koefisien korelasi Pearson, sedangkan signifikansi pengaruh parsial diuji menggunakan uji t dan pengaruh simultan diuji menggunakan uji F. Besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen dianalisis melalui koefisien determinasi (R^2), sedangkan kontribusi masing-masing variabel dalam model regresi berganda dianalisis menggunakan perhitungan sumbangan efektif. Seluruh pengujian statistik dilakukan pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

Melalui metode penelitian ini diharapkan diperoleh bukti empiris mengenai pengaruh budaya organisasi, komunikasi interpersonal, dan manajemen konflik terhadap efektivitas pengambilan keputusan pada SMK Swasta di Kecamatan Pamulang. Hasil penelitian diharapkan menjadi dasar bagi kepala sekolah dan pengelola pendidikan dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan melalui penguatan budaya organisasi, komunikasi interpersonal yang efektif, serta pengelolaan konflik yang konstruktif di lingkungan sekolah.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil regresi sederhana menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengambilan Keputusan (Y) ($t=8,473$; $Sig<0,001$), dengan kontribusi sebesar 32,1% apabila dilihat secara mandiri. Angka t sebesar 8,473 ini jauh melampaui ambang t -tabel (sekitar 1,976 pada $df=152$), yang berarti pengaruh Budaya Organisasi terhadap Pengambilan Keputusan bukanlah suatu kebetulan, melainkan pola yang konsisten ditemukan pada data 154 responden penelitian ini. Nilai $Sig.$ yang jauh di bawah 0,001 memperkuat keyakinan tersebut, karena peluang hasil ini terjadi secara kebetulan kurang dari satu banding seribu. Adapun persamaan regresi $Y=55,017+0,608X1$ menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 poin skor Budaya Organisasi diperkirakan meningkatkan skor Pengambilan Keputusan sebesar 0,608 poin, dengan asumsi faktor-faktor lain tetap.

Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan hakikat budaya organisasi yang telah dijabarkan pada Bab II, yaitu seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi

dalam berpikir, bertindak, dan mengambil keputusan. Sekolah dengan budaya organisasi yang kuat dan konsisten cenderung memiliki arah kebijakan yang jelas, sehingga guru sebagai bagian dari organisasi memiliki pedoman yang sama ketika dihadapkan pada situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan, baik dalam konteks pembelajaran maupun administrasi sekolah.

Namun demikian, ketika diuji bersama-sama dengan Komunikasi Interpersonal (X2) dan Manajemen Konflik (X3) dalam regresi berganda, pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Pengambilan Keputusan (Y) menjadi tidak signifikan ($t=-0,111$; $Sig=0,912$). Perubahan ini kerap membingungkan pembaca yang belum terbiasa dengan analisis multivariat, karena seolah-olah bertentangan dengan temuan regresi sederhana sebelumnya. Padahal, kedua hasil ini sama-sama benar dan tidak saling bertentangan, hanya menjawab pertanyaan yang berbeda: regresi sederhana menjawab “apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap pengambilan keputusan?” sedangkan regresi berganda menjawab “apakah budaya organisasi

masih memberikan kontribusi tambahan yang unik setelah komunikasi interpersonal dan manajemen konflik ikut diperhitungkan?"

Hal ini bukan berarti budaya organisasi tidak berperan, melainkan menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan sebagian besar telah tercakup (overlap) dalam pengaruh Manajemen Konflik (X3), mengingat budaya organisasi yang sehat pada umumnya beriringan dengan pengelolaan konflik yang baik di suatu sekolah, yaitu sekolah dengan nilai dan norma yang kuat pada dasarnya juga cenderung memiliki mekanisme resolusi konflik yang lebih matang, sehingga kedua variabel ini "berbagi" informasi yang sama dalam menjelaskan variasi Pengambilan Keputusan. Ibaratnya, ketika dua orang saksi menceritakan kejadian yang persis sama, kesaksian kedua tidak dianggap sebagai bukti tambahan yang independen, meskipun keduanya sama-sama benar. Dengan kata lain, budaya organisasi tetap berperan penting, namun kontribusi khasnya menjadi kurang terlihat ketika sudah diwakili

oleh variabel manajemen konflik dalam model.

Ditinjau dari keempat indikatornya nilai dan norma, identitas organisasi, orientasi hasil, serta kestabilan dan konsistensi budaya organisasi pada dasarnya membentuk kerangka nilai bersama yang menjadi rujukan ketika guru maupun pimpinan sekolah mengambil keputusan. Namun, kerangka nilai ini bersifat lebih laten dan jangka panjang, berbeda dengan manajemen konflik yang bekerja lebih langsung dan situasional pada saat keputusan benar-benar harus diambil. Perbedaan sifat inilah yang turut menjelaskan mengapa budaya organisasi tetap penting sebagai fondasi, meskipun kontribusi uniknya menjadi kurang terlihat ketika diuji bersama variabel yang bekerja lebih langsung seperti manajemen konflik.

Hasil regresi sederhana menunjukkan bahwa Komunikasi Interpersonal (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengambilan Keputusan (Y) ($t=10,597$; $\text{Sig}<0,001$), dengan kontribusi sebesar 42,5% secara mandiri kontribusi mandiri tertinggi kedua setelah Manajemen Konflik. Nilai t sebesar 10,597 ini bahkan lebih besar dibandingkan

Budaya Organisasi, menunjukkan bahwa hubungan Komunikasi Interpersonal dengan Pengambilan Keputusan tergolong sangat kuat dan konsisten pada data penelitian ini. Persamaan regresi $Y=41,460+0,717X_2$ menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 poin skor Komunikasi Interpersonal diperkirakan meningkatkan skor Pengambilan Keputusan sebesar 0,717 poin koefisien regresi tertinggi kedua di antara ketiga variabel bebas dalam model sederhana, setelah Manajemen Konflik.

Merujuk pada hakikat komunikasi interpersonal yang telah dibahas pada Bab II, yaitu proses pertukaran informasi, ide, perasaan, dan makna antara dua individu atau lebih yang bersifat dua arah, temuan ini menegaskan bahwa kemampuan guru dalam menyampaikan dan menerima informasi secara efektif baik dengan sesama guru, kepala sekolah, maupun siswa berperan penting dalam membentuk kualitas keputusan yang diambil, karena keputusan yang baik pada dasarnya lahir dari pertukaran informasi yang jujur dan terbuka antarpihak yang terlibat.

Ketika diuji secara simultan dalam regresi berganda, pengaruh Komunikasi Interpersonal (X_2) terhadap Pengambilan Keputusan (Y) tidak lagi signifikan pada taraf 5% ($t=1,769$; $Sig=0,079$), meskipun nilainya masih relatif mendekati ambang batas tersebut berselisih sekitar 0,029 dari kriteria signifikansi 0,05. Kondisi ini mengindikasikan adanya kecenderungan pengaruh yang masih perlu diperhitungkan, walaupun secara statistik belum cukup kuat untuk disimpulkan signifikan pada model gabungan ini. Beta sebesar 0,153 pada model berganda, meskipun lebih kecil dibandingkan Beta Manajemen Konflik (0,669), tetap menunjukkan arah pengaruh yang positif dan konsisten dengan hasil regresi sederhana.

Sama seperti Budaya Organisasi, pengaruh Komunikasi Interpersonal tampaknya juga banyak beririsan dengan Manajemen Konflik, mengingat komunikasi yang baik merupakan salah satu prasyarat utama dalam pengelolaan konflik yang efektif sulit membayangkan adanya penyelesaian konflik yang baik tanpa didahului oleh komunikasi yang jujur dan terbuka antarpihak yang

berselisih. Dengan kata lain, keterampilan komunikasi interpersonal kemungkinan besar bekerja melalui manajemen konflik dalam memengaruhi pengambilan keputusan, bukan secara independen darinya.

Ditinjau dari keempat indikatornya kepercayaan diri, motivasi, pengendalian diri, dan kemampuan mendengarkan komunikasi interpersonal pada dasarnya adalah keterampilan yang mendasari hampir seluruh interaksi guru di sekolah, termasuk di dalamnya proses resolusi konflik itu sendiri. Guru yang percaya diri menyampaikan pendapat, termotivasi untuk berkomunikasi secara terbuka, mampu mengendalikan diri saat berselisih pendapat, serta mau mendengarkan sudut pandang pihak lain, pada dasarnya sedang menjalankan keterampilan inti yang juga dibutuhkan dalam manajemen konflik yang efektif. Hal ini memperkuat dugaan bahwa komunikasi interpersonal bukan sekadar variabel yang berdiri sendiri, melainkan salah satu “bahan baku” penting yang membentuk kapasitas manajemen konflik seseorang.

Manajemen Konflik (X3) terbukti menjadi prediktor yang paling konsisten dan dominan dalam penelitian ini. Baik secara mandiri ($t=15,314$; $Sig<0,001$; kontribusi 60,7%) maupun ketika dikontrol bersama X1 dan X2 dalam regresi berganda ($t=8,289$; $Sig<0,001$; $Beta=0,669$), Manajemen Konflik tetap terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengambilan Keputusan (Y). Nilai t sebesar 15,314 pada regresi sederhana merupakan yang tertinggi di antara ketiga variabel bebas, menandakan bahwa hubungan antara Manajemen Konflik dengan Pengambilan Keputusan adalah yang paling kuat dan paling sulit disangkal sebagai suatu kebetulan semata. Bahkan setelah dikontrol bersama dua variabel lain dalam model berganda, nilai t -nya (8,289) masih jauh lebih besar dibandingkan ambang minimum untuk dinyatakan signifikan (t -tabel sekitar 1,976), sekaligus menjadi satu-satunya variabel yang tetap bertahan signifikan pada model gabungan.

Nilai Beta sebesar 0,669 pada regresi berganda jauh lebih besar dibandingkan Beta Komunikasi Interpersonal (0,153) dan bahkan berlawanan arah dengan Beta Budaya Organisasi (-0,009) menegaskan

bahwa Manajemen Konflik adalah kontributor unik paling besar dalam menjelaskan Pengambilan Keputusan, tidak sekadar berbagi informasi dengan variabel lain seperti yang terjadi pada X1 dan X2. Persamaan regresi sederhana $Y=32,006+0,759X_3$ menunjukkan bahwa setiap kenaikan 1 poin skor Manajemen Konflik diperkirakan meningkatkan skor Pengambilan Keputusan sebesar 0,759 poin, koefisien regresi tertinggi di antara ketiga variabel bebas. Temuan ini selaras dengan hakikat manajemen konflik pada Bab II, yaitu proses sistematis dalam mengelola perselisihan atau perbedaan kepentingan agar tidak berdampak negatif terhadap kinerja dan tujuan organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan mengelola konflik baik konflik antarindividu, ketidakjelasan peran, maupun tekanan kerja merupakan faktor yang paling menentukan kualitas pengambilan keputusan guru di SMK Swasta Kecamatan Pamulang. Hal ini masuk akal secara logis: seorang guru yang mampu mengelola konflik dengan baik cenderung memiliki ketenangan berpikir, kejernihan analisis, serta

kemampuan mempertimbangkan berbagai sudut pandang secara objektif ketiga hal ini adalah prasyarat penting bagi pengambilan keputusan yang berkualitas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang dipenuhi konflik yang tidak terkelola dengan baik cenderung memicu pengambilan keputusan yang tergesa-gesa, emosional, atau bahkan defensif.

Jika ditelaah lebih lanjut melalui keempat indikatornya, dominasi Manajemen Konflik ini dapat dipahami secara lebih konkret. Guru yang mampu mengelola perbedaan kepribadian antarkolega, mengendalikan stres dan tekanan kerja, memahami batas peran dan tanggung jawabnya dengan jelas, serta menjalin komunikasi yang terbuka dan tidak menimbulkan kesalahpahaman, pada praktiknya juga sekaligus sedang mempraktikkan nilai-nilai budaya organisasi (seperti kepatuhan pada norma bersama) dan keterampilan komunikasi interpersonal (seperti kemampuan mendengarkan dan menyampaikan pendapat). Inilah salah satu alasan mengapa Manajemen Konflik mampu “menyerap” pengaruh kedua variabel lainnya ketika diuji bersama-sama: keempat indikatornya secara inheren

sudah mencakup unsur-unsur budaya organisasi dan komunikasi interpersonal di dalamnya.

Dari sisi praktis, temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen sekolah: di antara ketiga faktor organisasional yang diteliti, penguatan kapasitas manajemen konflik guru merupakan area intervensi yang paling berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas pengambilan keputusan, dibandingkan upaya yang semata-mata berfokus pada pembentukan budaya organisasi atau pelatihan komunikasi secara terpisah. Hal ini bukan berarti kedua aspek tersebut dapat diabaikan, melainkan sebaiknya diposisikan sebagai bagian terintegrasi dari program pengembangan manajemen konflik itu sendiri, bukan sebagai program yang berdiri sendiri-sendiri.

Hasil uji F menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X1), Komunikasi Interpersonal (X2), dan Manajemen Konflik (X3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Pengambilan Keputusan (Y) ($F=80,331$; $Sig<0,001$), dengan kontribusi sebesar 61,8% (R Square). Nilai F sebesar 80,331 ini menunjukkan bahwa model regresi

yang melibatkan ketiga variabel bebas secara keseluruhan jauh lebih baik dalam menjelaskan Pengambilan Keputusan dibandingkan model tanpa prediktor sama sekali, dan nilai Sig. yang jauh di bawah 0,001 memastikan bahwa hasil ini bukan kebetulan. Sementara itu, R Square sebesar 0,618 berarti 61,8% variasi Pengambilan Keputusan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas secara bersama-sama, sedangkan 38,2% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini, seperti kepemimpinan kepala sekolah, iklim sekolah, atau karakteristik individu guru yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Temuan ini mengonfirmasi bahwa ketiga faktor organisasional tersebut, sebagai satu kesatuan, memang berperan penting dalam membentuk kualitas pengambilan keputusan guru. Menariknya, meskipun ketiga variabel independen terbukti berpengaruh signifikan secara mandiri (H1, H2, H3 diterima), hanya Manajemen Konflik yang mempertahankan pengaruh signifikan ketika ketiganya diuji bersama-sama. Pola ini lazim ditemukan dalam penelitian dengan variabel-variabel independen yang secara konseptual

saling berkaitan erat, sebagaimana didukung oleh hasil uji multikolinearitas yang menunjukkan nilai Tolerance berkisar 0,340–0,413 pada ketiga variabel cukup untuk menimbulkan tumpang tindih (shared variance) dalam menjelaskan variasi Y, meski masih dalam batas yang dapat diterima ($VIF < 10$).

Untuk memudahkan pemahaman mengenai fenomena ini, dapat dianalogikan seperti tiga orang saksi mata yang menyaksikan kejadian yang sama dari sudut pandang yang berbeda-beda namun tumpang tindih ketiganya benar dan masing-masing dapat menjelaskan kejadian tersebut secara meyakinkan bila ditanya sendiri-sendiri (itulah mengapa X1, X2, dan X3 semuanya signifikan pada regresi sederhana), namun ketika ketiganya diminta bersaksi bersama-sama dan saling melengkapi ceritanya, hanya saksi yang memberikan informasi paling detail dan paling banyak hal baru (dalam hal ini Manajemen Konflik) yang dianggap paling menentukan, sementara kedua saksi lainnya dianggap mengulang informasi yang sudah disampaikan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Manajemen

Konflik merupakan faktor yang paling dominan dan konsisten dalam memengaruhi pengambilan keputusan guru, sementara Budaya Organisasi dan Komunikasi Interpersonal berperan penting sebagai fondasi yang mendukung terciptanya pengelolaan konflik yang baik tersebut. Implikasinya, upaya peningkatan efektivitas pengambilan keputusan di SMK Swasta Kecamatan Pamulang akan paling efektif apabila difokuskan pada penguatan manajemen konflik, tanpa mengabaikan pentingnya membangun budaya organisasi yang sehat dan komunikasi interpersonal yang efektif sebagai fondasi jangka panjang.

D. Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi (X_1) terhadap Pengambilan Keputusan (Y) pada guru SMK Swasta di Kecamatan Pamulang. Hasil uji korelasi Pearson menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara kedua variabel ($r = 0,566$), dengan persamaan regresi sederhana $Y = 55,017 + 0,608X_1$ ($t = 8,473$; $\text{Sig.} < 0,001$), yang berarti setiap

kenaikan 1 poin skor Budaya Organisasi diprediksi meningkatkan skor Pengambilan Keputusan sebesar 0,608 poin. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,321 menunjukkan bahwa Budaya Organisasi secara mandiri mampu menjelaskan 32,1% variasi Pengambilan Keputusan, sedangkan 67,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara Budaya Organisasi terhadap Pengambilan Keputusan, diterima.

2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Komunikasi Interpersonal (X_2) terhadap Pengambilan Keputusan (Y). Hasil uji korelasi menunjukkan hubungan yang kuat ($r = 0,652$), dengan persamaan regresi sederhana $Y = 41,460 + 0,717X_2$ ($t = 10,597$; Sig. < 0,001), yang berarti setiap kenaikan 1 poin skor Komunikasi Interpersonal diprediksi meningkatkan skor Pengambilan Keputusan sebesar 0,717 poin. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar

0,425 menunjukkan bahwa Komunikasi Interpersonal secara mandiri mampu menjelaskan 42,5% variasi Pengambilan Keputusan. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara Komunikasi Interpersonal terhadap Pengambilan Keputusan, diterima.

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Manajemen Konflik (X_3) terhadap Pengambilan Keputusan (Y). Hasil uji korelasi menunjukkan hubungan yang sangat kuat ($r = 0,779$), dengan persamaan regresi sederhana $Y = 32,006 + 0,759X_3$ ($t = 15,314$; Sig. < 0,001), yang berarti setiap kenaikan 1 poin skor Manajemen Konflik diprediksi meningkatkan skor Pengambilan Keputusan sebesar 0,759 poin. Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,607 menunjukkan bahwa Manajemen Konflik secara mandiri mampu menjelaskan 60,7% variasi Pengambilan Keputusan, sekaligus menjadikannya variabel dengan pengaruh mandiri terbesar di

antara ketiga variabel independen. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara Manajemen Konflik terhadap Pengambilan Keputusan, diterima.

4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi (X_1), Komunikasi Interpersonal (X_2), dan Manajemen Konflik (X_3) secara simultan terhadap Pengambilan Keputusan (Y). Hasil uji korelasi ganda menunjukkan hubungan yang sangat kuat ($R = 0,786$), dengan persamaan regresi berganda $Y = 25,773 - 0,009X_1 + 0,169X_2 + 0,652X_3$ ($F = 80,331$; $\text{Sig.} < 0,001$). Nilai koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,618 (Adjusted R Square = 0,611) menunjukkan bahwa ketiga variabel secara bersama-sama mampu menjelaskan 61,8% variasi Pengambilan Keputusan, sedangkan sisanya sebesar 38,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Adapun hasil uji parsial (uji t) dalam model regresi berganda menunjukkan bahwa hanya Manajemen Konflik (X_3) yang

tetap berpengaruh signifikan secara unik ($t = 8,289$; $\text{Sig.} < 0,001$; $\text{Beta} = 0,669$), sedangkan Budaya Organisasi ($t = -0,111$; $\text{Sig.} = 0,912$) dan Komunikasi Interpersonal ($t = 1,769$; $\text{Sig.} = 0,079$) tidak lagi menunjukkan pengaruh yang signifikan ketika dikontrol bersama-sama, yang mengindikasikan adanya tumpang tindih (overlap) pengaruh antarvariabel independen. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal, dan Manajemen Konflik secara bersama-sama terhadap Pengambilan Keputusan, diterima.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainaiya, N., Saiffy, A. H. S., & Fitrie, R. A. (2024). Analisis Pengambilan Keputusan Kebijakan Dalam Penanganan Perjudian Online. Eksekusi: Jurnal Ilmu Hukum dan Administrasi Negara, 2(2), 505-518.
- Amelia, A., Sembiring, A. W., Azzahra, N., Tanjung, L. A., & Aswaruddin, A. (2025). The Interpersonal Communication Process. TOFEDU: The Future of Education Journal, 4(2), 367-376.

- Anggarani, N. P. R. (2025). Strategi Meningkatkan Motivasi Diri Mahasiswa Tingkat Akhir melalui Komunikasi Interpersonal dalam Menyelesaikan Skripsi. *Journal of Psyche Pioneers*, 1(1), 8-21.
- Anggraini, C., Ritonga, D. H., Kristina, L., Syam, M., & Kustiawan, W. (2022). Komunikasi interpersonal. *Jurnal Multidisiplin Dehasen (MUDE)*, 1(3), 337342.
- Azizah, Y., & Mustari, M. (2024). Dampak Kepemimpinan Kolaboratif Kepala Sekolah Perempuan Terhadap Partisipasi Guru Dalam Pengambilan Keputusan: Studi Kasus Di Sdn 18 Ampenan. *Berajah Journal*, 4(8), 15731584.
- Camasin, A., Estur, R., Jomadio, C., Paet, A. S., Nacionales, J., & Claridad, N. (2023). Exploring interpersonal communication strategies in the healthcare system: insights from Barangay health workers (BHW) in the Philippines. *Journal of Language and Pragmatics Studies*, 2(2), 134-143.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Chairunnisa, A., Arum, H. S., & Salamah, P. U. (2024). Pengaruh hubungan dan komunikasi interpersonal terhadap aspek psikologis: Sebuah systematic review. *Jurnal Psikologi*, 1(4), 14-14.
- Citraningsih, D., & Noviandari, H. (2022). Interaksionisme simbolik: Peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan. *Social Science Studies*, 2(1), 072-086.
- Da Mendez, M. R., & Onang, Y. (2025). Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Manajemen Konflik dimediasi oleh Komunikasi Interpersonal (Studi pada Mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Nusa Nipa). *Jurnal Projemen UNIPA*, 12(2), 60-71.
- Deutsch, M., dkk. (2020). *The Handbook of Conflict Resolution* (edisi ke-4). Jossey-Bass.
- DeVito, J. A. (2016). *The interpersonal communication book* (14th ed.). Pearson.
- Diana, F. V., Ridjal, T., & Kurniawan, W. (2023). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Pemilihan Karir Siswa Di Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Thalaba Pendidikan Indonesia*, 6(1).
- Fauzi, I., & Kartiko, A. (2023). Pengaruh Promosi an Produk Terhadap Pengambilan Keputusan Memilih Madrasah. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 242-251.
- Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 309 320.
- Firman, A., Latief, F., & Dirwan, D. (2024). Efek Motivasi kerja, Lingkungan kerja dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 425-435.
- Giatman, M., & Ernawati, E. (2023). Study literature peran manajemen konflik dan cara penanganan konflik dalam organisasi sekolah. *Journal of Education Research*, 4(3), 1074 1081.
- Hair, J.F., Page, M., & Brunsveld, N. (2022). *Essentials of Business*

- Research Methods. 4th ed. Routledge.
- Hakim, F. B., Yunita, P. E., Supriyadi, D., Isbaya, I., & Ramly, A. T. (2021). Persepsi, Pengambilan Keputusan, Konsep diri dan Value. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana*, 1(3).
- Hasanah, J., Alim, M. Z., Febriansyah, V., & Anshori, M. I. (2023). Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional: Sistematika tinjauan literatur. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 1(4), 248-261.
- Hayati, F., Zulfira, R., & Gistituati, N. (2021). Lembaga Pendidikan: Kebijakan dan Pengambilan Keputusan. *JRTI: Jurnal Riset Tindakan Indonesia*, 1(6), 100104.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1)
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2022). *Educational Administration* (edisi ke-11). McGraw-Hill.
- Hutasoit, M., Manalu, G. J., Widiastuti, M., Nababan, D., & Ariawan, S. (2025). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Guru Pak Terhadap Pembentukan Karakter Kristiani Siswa Kelas VIII SMPN 2 Siborong-Borong Kabupaten Tapanuli Utara Tahun Pembelajaran 2025/2026. *Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*, 4(4), 6930-6943.
- Indonesia. (2003). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78.
- Indonesia. (2005). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 41.
- Indonesia. (2013). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 71.
- Indonesia. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah. (2016). Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 4678/D/KEP/MK/2016 tentang Spektrum Keahlian Pendidikan Menengah Kejuruan.
- Indonesia. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2018). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2018 tentang Standar Nasional Pendidikan Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan. Sekolah Menengah
- Indonesia. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2019). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2019 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Islam, A. Q., Anggraini, D., Ningrum, F. A., Prayuda, S. S., & Milad, M. K. (2025). Peran Komunikasi Interpersonal dalam Penyampaian Informasi Cuaca dan Peringatan Dini oleh BMKG Juanda: Studi Kasus pada

- Layanan Penerbangan dan Publik. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(12), 2150-2164.
- Jismin, J., Nurdin, N., & Rustina, R. (2022). Analisis budaya organisasi dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai administrasi UIN Datokarama Palu. *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 1(1), 20-29.
- Jumawan, J., Hadita, H., Febrianti, B., Noviyanti, D., Asmarani, D., Pratiwi, D., & Permatasari, E. (2024). Pengaruh manajemen konflik, perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 23-34.
- Kamsidik, K., Krisnaldy, K., & Indrayadi, R. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada CV. Eagle Machinery Indonesia, Tangerang: budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 8(1), 262-270.
- Kartiko, A., Rokhman, M., Priyono, A. A., & Susanto, S. (2024). Peningkatan Kinerja Guru Melalui Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Servant Kepala Madrasah. *Urwatul Wutsqo: Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*, 13(1), 1-14.
- Latif, D. P., & Ali, H. (2025). Pengaruh Pengambilan Keputusan, Investasi Teknologi Informasi dan Pengembangan SDM terhadap Efisiensi Operasional. *Jurnal Komunikasi dan Ilmu Sosial*, 3(1), 1-10.
- Li, Y., Li, K., Wei, W., Dong, J., Wang, C., Fu, Y., ... & Peng, X. (2021). Critical thinking, emotional intelligence and conflict management styles of medical students: A cross sectional study. *Thinking Skills and Creativity*, 40, 100799.
- Liu, R., Yen, H., Marjieh, R., Griffiths, T. L., & Krishna, R. (2023). Improving interpersonal communication by simulating audiences with language models. *arXiv preprint arXiv:2311.00687*.
- Lombu, D., & Lase, F. (2023). Membangun Rasa Percaya Diri Individu Dalam Komunikasi Interpersonal. *Educativo: Jurnal Pendidikan*, 2(1), 241-251.
- Magniatun, D. (2025). Peran Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai: Komitmen Organisasi sebagai Mediator. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*.
- Mardiatmoko, G. (2020). Pentingnya uji asumsi klasik pada analisis regresi linier berganda (studi kasus penyusunan persamaan allometrik kenari muda [*canarium indicum* L.]). *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 14(3), 333-342.
- Maulidayani, M., Lubis, F. A., Istiqomah, I., Khairuman, M. F., Nazah, N., & Solehatun, S. (2025). Peran Komunikasi Interpersonal Guru Terhadap Perkembangan Minat Belajar Siswa. *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(3), 1045-1056.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal*

- Ekonomi dan Ekonomi Syariah), 1(1), 9-25.
- Nabella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, N., Sari, D. P., Luran, M. F., & Wulandari, K. (2022). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 119-130.
- Schein, E.H. (2021). *Organizational Culture and Leadership* (edisi ke-6). Wiley.
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L.A. (2021). "Correlation Coefficients: Modern Criteria for Interpretation". *Anesthesia & Analgesia*, 132(4), 968-972.
- Siregar, F. A., & Usriyah, L. (2021). Peranan komunikasi organisasi dalam manajemen konflik. *Idarah: Jurnal Pendidikan dan Kependidikan*, 5(2), 163-174.
- Sugiono, E., Efendi, S., & Afrina, Y. (2021). The effect of training, competence and compensation on the performance of new civil servants with organizational culture as intervening: Studies at the Ministry of Health of the Republic of Indonesia. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 262-279.
- Sugiyono (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Sukatin, S., Astuti, A., Rohmawati, A., Ananta, A., Aprianti, A., & As-Sodiq, I. (2022). Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan. *Humantech: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 1(9), 1156-1167.
- Suncaka, E. (2023). Manajemen konflik di sekolah. *Journal on Education*, 5(4), 15143-15153.
- Suryani, I., & Jannah, W. (2025). Pembuat Keputusan Dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan* [E-ISSN: 3062-7788, 1(4), 168-174.
- Susanto, T. T. D., Mela, A. G. K., Zahrah, S., Namsan, N. G., & Umair, Z. (2024). Analisis terhadap potensi risiko pengambilan keputusan dalam dunia pendidikan. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(2), 180-190.
- Syah, B. A., & Sukartiningsih, N. (2025). Eksplorasi Keterkaitan Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai melalui Scoping Review. *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syariah dan Muamalah*, 3(4), 148-159.
- Syamsuri, A. R., & Hidayat, R. (2025). Sinergi budaya organisasi dan kinerja karyawan terhadap pelayanan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) di Provinsi Riau. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(5), 2484-2492.
- Syuhud, S. (2019). Partisipasi dalam pengambilan keputusan strategis di pondok pesantren. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 37-48.